

Apprentissage et réflexion stratégique des producteurs agricoles : Construction de la proactivité dans le conseil à l'exploitation familiale au Bénin

Aurelle de Romémont

▶ **To cite this version:**

Aurelle de Romémont. Apprentissage et réflexion stratégique des producteurs agricoles : Construction de la proactivité dans le conseil à l'exploitation familiale au Bénin. Sciences de l'Homme et Société. Montpellier SupAgro, 2014. Français. ⟨NNT : ⟩. ⟨tel-01095863⟩

HAL Id: tel-01095863

https://hal.science/tel-01095863v1

Submitted on 16 Dec 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

THÈSE

Pour obtenir le grade de docteur

Délivré par le
Centre international d'études supérieures en sciences agronomiques - SupAgro Montpellier

Préparée au sein de l'école doctorale d'économie et de gestion 231
et de l'unité mixte de recherche Innovation

Spécialité : Sciences de gestion

Présentée par Aurelle du PONT de ROMÉMONT

Apprentissage et réflexion stratégique des producteurs agricoles :

Construction de la proactivité dans le conseil à l'exploitation familiale au Bénin

Soutenance le 11 avril 2014 devant le jury composé de

Madame Sophie MIGNON
HDR, Professeur en gestion, MRM – Université Montpellier 2, **présidente**

Madame Anne LEGILE
Chargée de projets, Agence française de développement, **examinatrice**

Monsieur Mohamed GAFSI
HDR, Professeur en gestion, ENFA Toulouse, **rapporteur**

Monsieur Philippe JEANNEAUX
HDR, Professeur en économie rurale, VetAgroSup - Clermont Ferrand, **rapporteur**

Monsieur Ismail M. MOUMOUNI
Enseignant-chercheur en sociologie rurale, Université de Parakou, **examinateur**

Monsieur Guy FAURE
HDR, Chercheur UMR Innovation, CIRAD, **directeur de thèse**

THÈSE

Pour obtenir le grade de docteur

Délivré par le
Centre international d'études supérieures en sciences agronomiques - SupAgro Montpellier

Préparée au sein de l'école doctorale d'économie et de gestion 231
et de l'unité mixte de recherche Innovation

Spécialité : Sciences de gestion

Présentée par Aurelle du PONT de ROMÉMONT

Apprentissage et réflexion stratégique des producteurs agricoles :

Construction de la proactivité dans le conseil à l'exploitation familiale au Bénin

Soutenance le 11 avril 2014 devant le jury composé de

Madame Sophie MIGNON
HDR, Professeur en gestion, MRM – Université Montpellier 2, **présidente**

Madame Anne LEGILE
Chargée de projets, Agence française de développement, **examinatrice**

Monsieur Mohamed GAFSI
HDR, Professeur en gestion, ENFA Toulouse, **rapporteur**

Monsieur Philippe JEANNEAUX
HDR, Professeur en économie rurale, VetAgroSup - Clermont Ferrand, **rapporteur**

Monsieur Ismail M. MOUMOUNI
Enseignant-chercheur en sociologie rurale, Université de Parakou, **examinateur**

Monsieur Guy FAURE
HDR, Chercheur UMR Innovation, CIRAD, **directeur de thèse**

Résumé

Les approches de conseil agricole favorisant le renforcement des compétences des producteurs sont au centre des préoccupations des acteurs du développement agricole, particulièrement au Sud. Le conseil à l'exploitation familiale (CEF) est une approche de conseil de gestion, basée sur des méthodes d'apprentissage et d'aide à la décision, favorisant l'évolution des producteurs dans leur réflexion stratégique. L'objet de cette thèse est l'analyse de l'évolution de la gestion stratégique des producteurs à travers l'accompagnement fourni par le CEF. Nous avons choisi d'analyser les processus d'apprentissage induits par le CEF en caractérisant l'évolution de la gestion stratégique de l'exploitation agricole chez dix-neuf producteurs du Sud-Bénin. Nous proposons d'analyser l'évolution de la réflexion stratégique comme un processus complexe, non linéaire et récursif, assimilable à un processus d'apprentissage. Nous analysons l'évolution de la réflexion stratégique à travers l'analyse de la construction de la proactivité dans le CEF, la proactivité étant définie comme la combinaison de la vision stratégique du producteur (incluant la source de changement perçue par le producteur) et de la mise en œuvre d'actions stratégiques. Pour caractériser la situation des producteurs avant le CEF, nous analysons la situation des producteurs selon trois niveaux : leur proactivité, leur système d'activités en lien avec leur niveau de ressources, et leurs pratiques de planification de gestion de l'exploitation agricole. Nous avons choisi d'adopter une posture interprétativiste d'analyse du discours des producteurs et des changements qu'ils attribuent au CEF. Les résultats de ce travail montrent tout d'abord que les trois niveaux de caractérisation des producteurs (la proactivité, le niveau de ressources et les pratiques de planification) ne sont pas directement liés. Notre travail montre ensuite que le CEF fait évoluer la proactivité des producteurs dans un temps court, en un an, principalement en révélant des marges de manœuvre existantes, en faisant évoluer leur vision de l'avenir et leur perception de leur pouvoir sur le changement. Enfin, les résultats valident la récursivité du processus d'apprentissage, le profil de proactivité au départ étant le facteur le plus important influençant la construction de la réflexion stratégique durant cette première année de participation au CEF. De nouvelles perspectives de recherche sont proposées, comme l'analyse de ces processus sur le temps long, l'analyse de la durabilité de la proactivité et de son lien avec la pérennité du projet des producteurs. Ces résultats alimentent également les réflexions plus opérationnelles sur le CEF, à la fois sur le ciblage de l'approche, sur l'adaptation des méthodes et des outils à l'accompagnement de cette réflexion stratégique, sur le renforcement de capacités des professionnels du CEF pour appréhender ces différentes dimensions des processus d'apprentissage.

Mots clés : conseil agricole, conseil à l'exploitation familiale, Bénin, gestion stratégique, réflexion stratégique, processus d'apprentissage, proactivité, système d'activités, planification.

Abstract

Agricultural advisory approaches enabling producers' capacity building are the center of interest of many development actors, especially in developing countries. Management Advice for Family Farms (MAFF – Conseil à l'exploitation familial / CEF) is a management advice approach, based on learning methods and decision support tools, helping producers to evolve on their strategic thinking. The aim of this research is to analyze the evolution of producers' strategic management through MAFF. We chose to analyze the learning processes induced by MAFF by characterizing the evolution of strategic thinking for nineteen producers in Southern Bénin. We consider the evolution of strategic thinking as a complex, non linear and recursive process, similar to a learning process. The evolution of strategic thinking is identified through the evolution of producer's proactivity through MAFF, proactivity being defined as the combination of producers' strategic vision (including their perceived source of change) and the strategic actions undertaken to reach this strategic vision. In order to describe the producers' situation before MAFF, we chose to focus on three main levels: their proactivity, their activity systems (including their resources for different types of capitals) and their planning practices for the management of their farm. From an interpretativist point of view, we analyzed producers' speech and representations, and the changes their spontaneously attributed to MAFF after one year of participation. The results of this research show first that the three levels of characterization of the producers' situation before MAFF started (proactivity, activity system and resources, planning practices) are not directly linked. This work also shows the evolution of producers' proactivity through MAFF in a limited time (one year), mainly by changing their perception on their perceived constraints and resources, revealing flexibility, changing their vision of the future and their perception of their power on their environment and change. Finally, those results substantiate the recursivity of the learning process, proactivity profile before MAFF being the main influence factor of strategic thinking building during this first year of participation to MAFF. Those results open new research perspectives, to analyze this strategic thinking building process on the longer term, the analysis of the persistence of proactivity, and the link between proactivity, performance and the sustainability of producers' projects. Those results also raise questions at the operational level, on the inclusivity of advisory approaches, on the adaptation of methods and tools to trigger this strategic thinking building, and on the necessary capacity building for all advisory system professionals, to comprehend the various dimensions of the producers' learning processes and to take into consideration producers' strategic thinking.

Keywords: agricultural advice, management advice to family farms, Bénin, strategic management, strategic thinking, learning processes, proactivity, activity systems, planning.

Sommaire

Résumé

Sommaire

Remerciements

Introduction 1

Section 1 – Contexte et objet d'étude 5

Chapitre 1. Le conseil agricole en débat : évolution des concepts, des approches et des enjeux 11

Chapitre 2. Le conseil de gestion à l'agriculture : le cas du conseil à l'exploitation familiale au Bénin 47

Section 2 - Cadre théorique et méthode 99

Chapitre 3. La réflexion stratégique dans la gestion de l'exploitation agricole : un processus d'apprentissage ? 103

Chapitre 4. Cadre d'analyse et méthode. La caractérisation de la construction de la réflexion stratégique par l'analyse de l'évolution de la proactivité. 149

Section 3 - Résultats 207

Chapitre 5. La situation des producteurs au départ : ce qu'ils SONT, ce qu'ils ONT et ce qu'ils FONT 211

Chapitre 6. Le CEF et les processus d'apprentissage induits par le CEF : analyse de l'évolution de la réflexion stratégique et des facteurs influençant l'apprentissage 277

Chapitre 7. Discussion. Apports et limites de la thèse, perspectives de recherche et recommandations opérationnelles 351

Conclusion 383

Références bibliographiques

Table des matières

Table des illustrations

Acronymes, abréviations et unités de valeur

Annexes

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur, Guy Faure, pour son soutien continu, pour m'avoir accompagnée, soutenue et fait avancer tout au long de ce travail. Je tiens également à remercier chaleureusement Catherine Macombe, pour son aide et ses conseils qui m'ont souvent aidée à construire un regard nouveau sur le sujet et sur l'exercice de la thèse.

Je tiens également à remercier Anne Legile, Sophie Mignon et Jocelyne Delarue, pour avoir posé les bases et accompagné l'évolution de ce travail.

Merci également à l'AFD et au CIRAD pour le financement et les conditions privilégiées dans lesquelles j'ai pu réaliser cette thèse.

Au Bénin ensuite, je tiens tout d'abord à adresser des remerciements sincères à Rogatien Zoglobossou, qui m'a accompagnée sur le terrain, pour traduire, éclairer et faciliter le travail d'enquête. Merci d'avoir été ouvert à toutes sortes de discussions et de réorientations du sujet et d'avoir toujours privilégié la qualité du travail.

Merci à l'équipe de l'AFD à Cotonou, Guillaume, Claire, Suzanne Prada et Anne Marie Cabrit, toujours attentifs et intéressés par ce travail au fil des années.

Un grand merci à M. Pascal Gouton et à toute l'équipe du PADYP pour m'avoir appuyée au fil de ce travail, pour avoir facilité mon accès au terrain et avoir permis que ces deux ans au Bénin se passent de la manière la plus agréable et constructive possible.

Un grand merci également à Bertin Madegnan, Thierry Dossou-Yovo, Samuel Sagbo et Jérôme Kounouho, les conseillers CEF qui m'ont ouvert leur porte et organisé les enquêtes de manière toujours professionnelle et efficace.

Un immense merci à tous les producteurs qui m'ont accordé leur temps, ont supporté mes longs et multiples entretiens, et m'ont toujours accueillie avec une grande gentillesse.

Merci à Ismail Moumouni et à toute son équipe de l'université de Parakou, pour leur appui et les discussions toujours constructives et stimulantes. Merci également à Nicolas Faysse pour les échanges fertiles entre le travail de Marine et le travail de thèse.

Merci à Marine, Fortuné, et Xavier et pour leur motivation et les pierres apportées au travail de thèse.

Au Cirad et autour, merci à Marc Roesch, Eduardo Chia et Michel Havard de leur aide à des moments importants du travail, merci à Marie-France, Brigitte et Nadine de leur soutien pour rendre le travail (et le terrain) toujours plus facile. Merci à Bernard pour m'avoir permis de terminer la rédaction de la thèse dans des conditions privilégiées.

Un grand merci à Claire, à Sara, Sabrina, Phanette, Fred, les doctorants et les chercheurs qui ont rendu ce travail agréable et qui m'ont permis de prendre du recul (et de m'abreuver en bulles à fréquence régulière).

Dans l'ombre ensuite, un grand merci à Marmouzet, à mon père, à Phanette, Sabrina, Marielle, Mimi, Max, Hélène, et à toutes les petites mains pour leur aide précieuse dans la relecture du document.

Merci à ceux qui ont essayé de me prévenir qu'une thèse n'est pas une sinécure. Merci également à ceux qui étaient là quand je m'en suis rendu compte et qui ont, malgré tout, accompagné ces quatre années.

Au Bénin, je ne remercierai jamais assez Massoud et Césaire, sans qui rien n'aurait été possible (ou presque). Merci à Michel pour les discussions régulières à Cotonou sur le développement. Merci à Marie, Giuseppe (et les vendeurs de Missébo), Marina, aux collocs successifs, à la team des italiens, Dodi, Marion et Ivan, Virginie et Thierry, Anne-Laure, Théo, Houss et les Beyrouth surfers, Kémi, Sonia et Olivier, Aurélie, Julie, et à tous les autres (et j'en oublie beaucoup)….et merci à Petit Miguelito.

À distance et en France, de manière suivie ou ponctuelle dans la thèse, merci à tous les amis qui ont su apporter un peu de légèreté et de rire. Merci pour leur amitié (et leur patience) à Hélène, Arnaud, Lo, Mathilde et Valentine (les Tetyanas et Joe-Michel Dassinovitch), Manu, Mimi et Maku, Claire, Sara, Sabrina, Matthieu, Phanette, Isaïe, Didier, Clémence, JB, Adel, Marielle, Sam, Livia, Ophélie, Raymond, Max, Ju, Marie-Camille, Claire. Merci à Clemou pour avoir prouvé que la relation épistolaire n'est pas un vain moyen de communication, même en rédaction de thèse. « *Thank you for the music* » à Jeff et sa dropbox, et à tous les autres mécènes et mercenaires musicaux qui ont participé à faire de la rédaction une joie pour les oreilles. Merci à tous les autres Michel et Micheline de par le monde qui ont rendu la vie jolie et joyeuse en dehors du boulot.

Enfin, un immense merci à ma famille : à mes frère et sœurs et à mes parents, sans lesquels je ne serais pas arrivée jusque là (et sans lesquels je n'aurais probablement jamais été dans les temps).

« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages,
mais à avoir de nouveaux yeux ».
Marcel Proust - À la recherche du temps perdu.

Introduction

L'approche de conseil à l'exploitation familiale (CEF) a été conçue et développée depuis vingt ans en Afrique de l'Ouest, notamment avec l'appui de l'Agence française de développement (AFD). Ce travail de thèse est issu d'une demande de l'AFD pour contribuer à l'évaluation de leurs projets de CEF et à l'évaluation des impacts de ce conseil sur les exploitations agricoles. Après avoir présenté les enjeux actuels existants autour de la compréhension des processus induits par le conseil agricole de manière générale, ainsi que l'évolution du dispositif de recherche pour l'évaluation du CEF, nous présenterons le cadrage de ce travail de thèse sur la compréhension des processus d'apprentissage induits par le CEF. La thèse s'est déroulée au Bénin, pays où le CEF est largement développé.

Un regain d'intérêt pour le renforcement des compétences en agriculture

Le retour de l'agriculture et du développement rural au cœur des interventions de lutte contre la pauvreté (Banque Mondiale, 2007 ; Anderson, 2008) a replacé le renforcement de capacités et l'« *empowerment* » des acteurs du monde agricole au cœur des priorités des dispositifs de développement rural. Les acteurs de la recherche et du développement proposent de nouveaux modèles d'apprentissage permettant aux différents acteurs de développer ensemble les compétences nécessaires à la création et à l'évolution d'institutions et d'innovations agricoles plus durables (Pretty et al., 2010). Dans ce contexte, les dispositifs de conseil et d'accompagnement de l'agriculture se recomposent, intégrant progressivement des méthodes et des catégories d'acteurs de plus en plus diversifiées, envisageant le renforcement de compétences comme un processus continu au long de la vie (ou « *lifelong learning* »).

Différentes initiatives en cours au niveau international révèlent ce regain d'intérêt. À partir de 1999, l'Initiative de Neuchâtel a rassemblé des partenaires bilatéraux et multilatéraux de la coopération, impliqués dans le développement rural pour permettre une réflexion et une capitalisation sur les expériences de conseil agricole menées jusqu'alors. La mise en place du « *Global Forum for Rural Advisory Services* » (GFRAS) et des réseaux régionaux associés (dont l'« *African Forum for Agricultural Advisory Services* » (AFAAS)), permettent de poursuivre ces réflexions sur les évolutions nécessaires du conseil agricole et son rôle central comme un pilier des dynamiques de développement rural. Les recommandations d'action (conférence du GFRAS de Nairobi - 2011) explicitent cette remise au centre des processus d'apprentissage, en formulant quatre axes d'action pour intégrer les dispositifs de conseil dans les politiques agricoles actuelles : (1)

développer des stratégies et politiques claires sur les services d'accompagnement de l'agriculture, en mettant en place des mécanismes de coordination appropriés ; (2) plaider pour un financement plus important à travers les budgets nationaux et mettre en œuvre des mécanismes de financement publics et privés, en impliquant les bailleurs, et en finançant de manière efficiente des services de qualité basés sur la demande des producteurs ; (3) promouvoir des apprentissages continus, un renforcement de capacités, notamment de prospective […] ; (4) développer et mettre en œuvre des processus participatifs de suivi et d'évaluation d'impacts, et mener des recherches sur les systèmes de conseil qui facilitent les apprentissages, la redevabilité, l'efficience et l'« *empowerment* » » (GFRAS, 2011). Ces différentes proposition d'action mettent l'accent sur les processus d'apprentissage et le renforcement de capacités continu des acteurs dans le conseil, sur la nécessité de mieux comprendre ces processus, afin de pouvoir atteindre à la fois des objectifs de « redevabilité », mais également de proposer des pistes d'amélioration des approches et dispositifs de conseil.

Un dispositif de recherche pour une évaluation des processus et des impacts du conseil à l'exploitation familiale au Bénin

Le CEF est une approche de conseil de gestion aux exploitations agricoles familiales qui permet au producteur, en lien avec sa famille, d'analyser sa situation, de prévoir, de faire des choix, de suivre ses activités et d'en évaluer les résultats. Le CEF prend en compte les aspects techniques, économiques et sociaux des activités des producteurs. Le CEF, grâce à des méthodes d'apprentissage et des outils d'aide à la décision, participe au renforcement de capacités des producteurs à la maîtrise de leurs différentes activités, en lien avec la famille.

L'AFD a souhaité approfondir la connaissance des changements induits par le CEF et en mesurer les impacts, afin de fournir des éléments de diagnostic sur l'efficacité du CEF, d'améliorer les méthodes de conseil grâce à une meilleure compréhension des processus d'apprentissage à l'œuvre dans le CEF, de formuler des recommandations opérationnelles pour les bailleurs et les décideurs politiques, et enfin de contribuer au pilotage des projets de CEF en cours et à venir. Ce travail a naturellement été orienté vers le Bénin, pays dans lequel l'historique du CEF, l'expertise nationale et les projets en cours (PADYP) permettaient de fournir une épaisseur temporelle ainsi qu'un certain recul pour l'évaluation.

Après une première définition du dispositif de recherche pour l'évaluation du CEF au Bénin (Bernard et al., 2010) et après certains arbitrages sur les composantes de cette évaluation, plusieurs travaux complémentaires ont été proposés pour fournir une contribution sur différents aspects de cette évaluation. Un travail de thèse (co-financé par le CIRAD et l'AFD) a été orienté sur la compréhension fine des processus d'apprentissage induits par le CEF. Une étude exploratoire statistique a été menée par l'IREEP (Institut de Recherche Empirique en Économie Politique - centre de recherche béninois) sur les effets à long terme du CEF sur les participants aux projets

précédents de CEF au Bénin. Enfin différents travaux complémentaires ont été menés en partenariat avec l'université de Parakou sur le rôle des conseillers et des animateurs relais, sur l'influence du type d'organisations mettant en œuvre le CEF sur la nature du conseil fourni, et sur les effets du CEF sur les non-participants au CEF. Pour des raisons organisationnelles et budgétaires, une étude quantitative des impacts du CEF, prévue initialement, n'a pas pu être mise en œuvre. Ce dispositif d'évaluation, sans permettre une mesure quantifiée des impacts du CEF chez les participants, apporte une contribution à la fois sur les changements induits par le CEF, sur les facteurs influençant ces processus d'apprentissage, et sur les changements induits par le CEF autour des participants, au niveau social et collectif.

Dans ce dispositif d'évaluation du CEF, la thèse s'est donc concentrée sur l'analyse des processus d'apprentissage chez les producteurs participant au CEF, par le prisme des sciences de gestion, en proposant une analyse de l'évolution de la gestion stratégique de ces producteurs.

Une thèse pour caractériser les processus d'apprentissage dans la gestion de l'exploitation agricole

Au cœur du dispositif d'évaluation du CEF, l'objectif de la thèse était d'apporter une contribution à l'analyse des processus de changement induits par le CEF chez les producteurs, en caractérisant particulièrement les processus d'apprentissage à l'œuvre. Après avoir dressé un état des lieux des travaux sur la gestion stratégique des exploitations agricoles (Jeanneaux et al., 2012), nous nous sommes orientés vers une approche cognitive de la gestion stratégique de l'exploitation agricole. Nous proposons d'analyser l'évolution de la réflexion stratégique (Torset, 2002) comme un processus complexe, non linéaire et récursif, liant vision stratégique et action stratégique, assimilable à un processus d'apprentissage. Nous caractérisons l'évolution de la réflexion stratégique à travers l'analyse de la construction de la proactivité dans le CEF, la proactivité étant définie comme la combinaison de la vision stratégique du producteur (incluant la source de changement perçue par le producteur) et de la mise en œuvre d'actions stratégiques. Nous avons ensuite proposé une méthode d'analyse et de collecte des données, permettant de répondre à la question de recherche de manière pertinente, en regard des contraintes et des limites du terrain.

Plan de la thèse

Ce document de thèse est organisé en sept chapitres. La première section est structurée autour de deux chapitres et présente le contexte du travail. Le **premier chapitre** dresse une synthèse de l'évolution des approches de conseil et des concepts mobilisés par ces approches durant les cinquante dernières années, mettant en évidence les enjeux actuels auxquels le conseil agricole est confronté. Le **deuxième chapitre** revient sur l'évolution spécifique du conseil de gestion en agriculture, pour présenter les courants théoriques et les modalités de développement du CEF en

Afrique de l'Ouest. L'expérience béninoise est ensuite détaillée, présentant l'évolution des expériences de CEF ainsi que le contexte agricole au Sud-Bénin, permettant de confronter les contraintes principales des agriculteurs au Sud-Bénin avec le conseil offert par le CEF. Ce chapitre nous permet de conclure par la formulation de la question de recherche.

La section deux présente le cadre théorique et le cadre d'analyse proposés pour répondre à cette question de recherche. Le **chapitre trois** revient sur les travaux relatifs à la gestion stratégique de l'exploitation agricole et sur les processus d'apprentissage, et propose d'analyser la réflexion stratégique des producteurs comme un processus continu, liant vision stratégique et action stratégique, caractérisé par l'évolution de la proactivité. Le **chapitre quatre** présente le cadre d'analyse défini pour caractériser l'évolution de cette réflexion stratégique avant et après une année de CEF chez les producteurs participant au CEF au Sud-Bénin.

La troisième section présente les résultats principaux de la thèse, en trois chapitres. Le **chapitre cinq** présente la situation des producteurs avant le CEF, selon leur profil de proactivité, leur système d'activités et leurs pratiques de planification de gestion de l'exploitation agricole. Le **chapitre six** débute par une description du conseil mis en œuvre pendant une année auprès de ces producteurs, puis explicite les dynamiques de participation et d'abandon au CEF. Ce chapitre présente ensuite les principaux changements attribués par les producteurs au CEF, pour différentes sphères et à différents niveaux. Ces changements sont ensuite analysés pour détecter l'évolution de la proactivité chez ces producteurs. Le profil de proactivité des producteurs au départ est ensuite mis en évidence comme le facteur d'influence principal de ce processus d'apprentissage, validant la relation de récursivité de la proactivité sur le processus de réflexion stratégique lui-même. Le **chapitre sept** discute enfin les principaux résultats, apports et limites de la thèse, et propose des perspectives de travail à la fois au niveau scientifique et opérationnel.

Section 1 – Contexte et objet d'étude

L'évolution du conseil agricole et du conseil de gestion à l'agriculture : d'approches de transfert à la facilitation de processus d'apprentissage.

Le contexte béninois du conseil à l'exploitation familiale.

L'évolution des systèmes de conseil agricole est un exemple intéressant de l'émergence actuelle de la « société du savoir » dans le secteur agricole. Un « nouvel ordre éducatif » est prôné, en agriculture comme dans le reste de l'économie. La formation et la construction de connaissances sont des démarches centrales, nécessaires et continues tout au long de la vie. La formation et l'éducation doivent être accessibles au plus grand nombre, notamment en investissant massivement dans les ressources humaines et le développement de compétences. Les formations (et les compétences à développer dans ces formations) doivent être adaptées aux situations de chacun et permettre d'« apprendre à apprendre » afin d'atteindre un plus grand degré d'autonomie (Commission Européenne, 2000).

En agriculture, la gestion des incertitudes et des risques est primordiale, tant au niveau économique qu'environnemental ou encore réglementaire. Pour cela, les connaissances, les savoirs et les compétences des producteurs sont centrales pour leur permettre de s'adapter dans cet environnement complexe, de plus en plus changeant. Il s'agit non pas de transférer des connaissances pour résoudre des problèmes ponctuels, mais bien d'appuyer les producteurs pour qu'ils deviennent autonomes dans une recherche de solutions adaptées à leur situation et dans l'élaboration de stratégies à long terme. Ces priorités données à l'agriculture et aux compétences dans l'agriculture modifient donc en profondeur les approches et les objectifs du conseil agricole, notamment dans les pays du Sud. Les connaissances et les compétences deviennent les éléments clés du développement, l'enjeu étant que les producteurs soient les acteurs de leur propre développement, capables par eux même de s'adapter à leur environnement, d'en relever les défis et de se créer leurs propres opportunités. Suivant cette redéfinition des besoins des producteurs et de l'ensemble des acteurs du monde rural en termes de compétences et de connaissances, on assiste à une refonte progressive des dispositifs de conseil, associée à une évolution des rôles des différents acteurs (publics, privés, organisations de producteurs, producteurs, services d'accompagnement en milieu rural, recherche, enseignement technique et professionnel…). Les dispositifs de conseil varient également selon les objectifs, la place et les fonds assignés au conseil par les politiques, selon les traditions de conseil passées et selon les approches et les systèmes de gouvernance en place.

En Afrique de l'Ouest, la grande majorité de la population tire son revenu des activités agricoles. Depuis les Indépendances, le conseil agricole a fortement évolué. À partir de dispositifs étatiques de vulgarisation établis au moment des Indépendances, les plans d'ajustement structurels des années 80 entraînent un retrait progressif de l'État de ces fonctions de vulgarisation. Ce retrait est accompagné d'un démantèlement des sociétés publiques de production (coton, cacao, café, huile

de palme, …) et de l'arrêt des programmes « Formation et Visite » (« *Training & Visit* » ou T&V) financés par la Banque mondiale. On assiste alors à l'émergence d'initiatives portées par une diversité d'acteurs (organisations de producteurs, ONG, agro-industries, fournisseurs d'intrants, etc.) avec une plus ou moins forte reconnaissance par les pouvoirs publics de la pluralité de ces approches. Toutefois, l'offre de conseil reste encore largement en deçà des demandes exprimées par les producteurs et les autres acteurs intervenant au niveau des filières ou des territoires, pour répondre aux défis tels que l'amélioration de la sécurité alimentaire des familles, l'accroissement de la productivité et des revenus agricoles ou encore la préservation des ressources naturelles. La satisfaction de cette demande soulève notamment des questions concernant les méthodes, les rôles des acteurs dans le conseil, le financement du conseil ou encore son évaluation pour mieux orienter les politiques agricoles. Les nouveaux acteurs intervenant dans le conseil ont des ressources limitées et des objectifs propres. Leurs actions sont souvent influencées par leurs sources de financement. Cette diversité des acteurs, des approches mais surtout des intérêts peut entraîner un manque d'harmonisation, de coordination et de réflexion globale au niveau national ou sous-régional, même si certains exemples montrent des efforts de recherche de cohérence. De manière générale, les approches de conseil agricole ont été évaluées sur leurs performances, leur efficacité et leurs impacts (évaluations quantitatives statistiques principalement). Ces évaluations portent encore peu sur les processus en tant que tels, notamment les processus d'apprentissage, alors même que les changements de représentations, de compétences, de visions sont au cœur de ce que le conseil permet de transformer. L'orientation de ces approches vers une plus grande co-construction fait également évoluer la manière dont on analyse le conseil, d'une compréhension basée sur les résultats à une compréhension plus fine des processus en cours.

Le CEF (conseil à l'exploitation familiale) est une approche de conseil basée sur la gestion des exploitations agricoles familiales. Elle a été développée et adaptée dans différents pays d'Afrique de l'Ouest depuis une vingtaine d'année. Cette approche a été inspirée au départ du conseil de gestion français, mais également adaptée sur le terrain au cours de différentes expériences de recherche-action. Les formes de CEF sont diverses, touchant une grande variété d'acteurs et adaptée par de nombreuses institutions dans différents contextes.

Au Bénin, le CEF a été promu et développé pendant quinze ans, pour être adopté en 2008 comme approche privilégiée, d'abord dans le Livre blanc sur le conseil agricole (MAEP, 2007), puis dans la stratégie nationale de conseil agricole (MAEP, 2008). En zone rurale, les producteurs sont surtout limités par leurs capacités à disposer de trésorerie au bon moment. Les liquidités disponibles déterminent généralement les surfaces cultivées et la main-d'œuvre mobilisable. La question est ici de comprendre ce que le CEF permet d'induire comme changement de réflexion stratégique chez les producteurs, s'il leur permet d'évoluer dans leur perception de leur rôle dans le changement, de lever leurs contraintes principales et d'atteindre une certaine autonomie dans la réflexion et la mise en œuvre de leurs activités agricoles et non agricoles.

Cette première section est structurée autour de deux chapitres. Elle a pour objectif de présenter le contexte général de la recherche sur le conseil agricole et sur le CEF, et d'identifier la question de recherche soulevée dans ce travail. Le **premier chapitre** présente l'évolution des approches et postures de conseil agricole au regard de l'évolution des paradigmes de développement rural au XX^{e} siècle, afin d'éclairer l'émergence des démarches actuelles de conseil agricole. Les services de conseil sont confrontés aujourd'hui à des enjeux cruciaux de pérennisation et de durabilité des institutions et des compétences impliquées dans le conseil. Ce souci de durabilité amène à une volonté de compréhension fine des mécanismes induits et des processus d'apprentissage à l'œuvre. Dans un **deuxième chapitre**, nous retracerons l'émergence du CEF en Afrique de l'Ouest. Après une présentation du CEF, de son histoire, de son évolution et de sa mise en œuvre aujourd'hui au Bénin, nous présenterons le terrain de recherche au Sud-Bénin, permettant d'identifier les contraintes majeures auxquelles les producteurs doivent faire face. Cette présentation du contexte du travail permet d'identifier les compétences à développer par l'accompagnement dans le CEF, par la mise en œuvre de processus d'apprentissage adaptés. Ce chapitre nous permettra de comprendre comment le CEF a évolué dans ce cadre plus large du conseil agricole, pour formuler notre question de recherche par rapport aux débats actuels sur les processus d'apprentissage à l'œuvre dans le conseil.

Chapitre 1. Le conseil agricole en débat : évolution des concepts, des approches et des enjeux

Ce premier chapitre a pour objectif de retracer l'évolution des approches de conseil des années 1950 à maintenant, en parallèle de l'évolution des concepts et approches développés pour le secteur rural de manière plus large. Nous présenterons les paradigmes de développement rural qui se sont succédé, ayant fortement influencé la définition, le rôle et les approches de conseil agricole associés. La compréhension de cette évolution, d'approches très techniques et technicistes à des approches processuelles basées sur les apprentissages, permet d'éclairer les enjeux actuels auxquels doit faire face le conseil agricole.

1.1. Évolution historique des approches de développement rural et de conseil agricole : du transfert de technologies à l'accompagnement des processus d'apprentissage

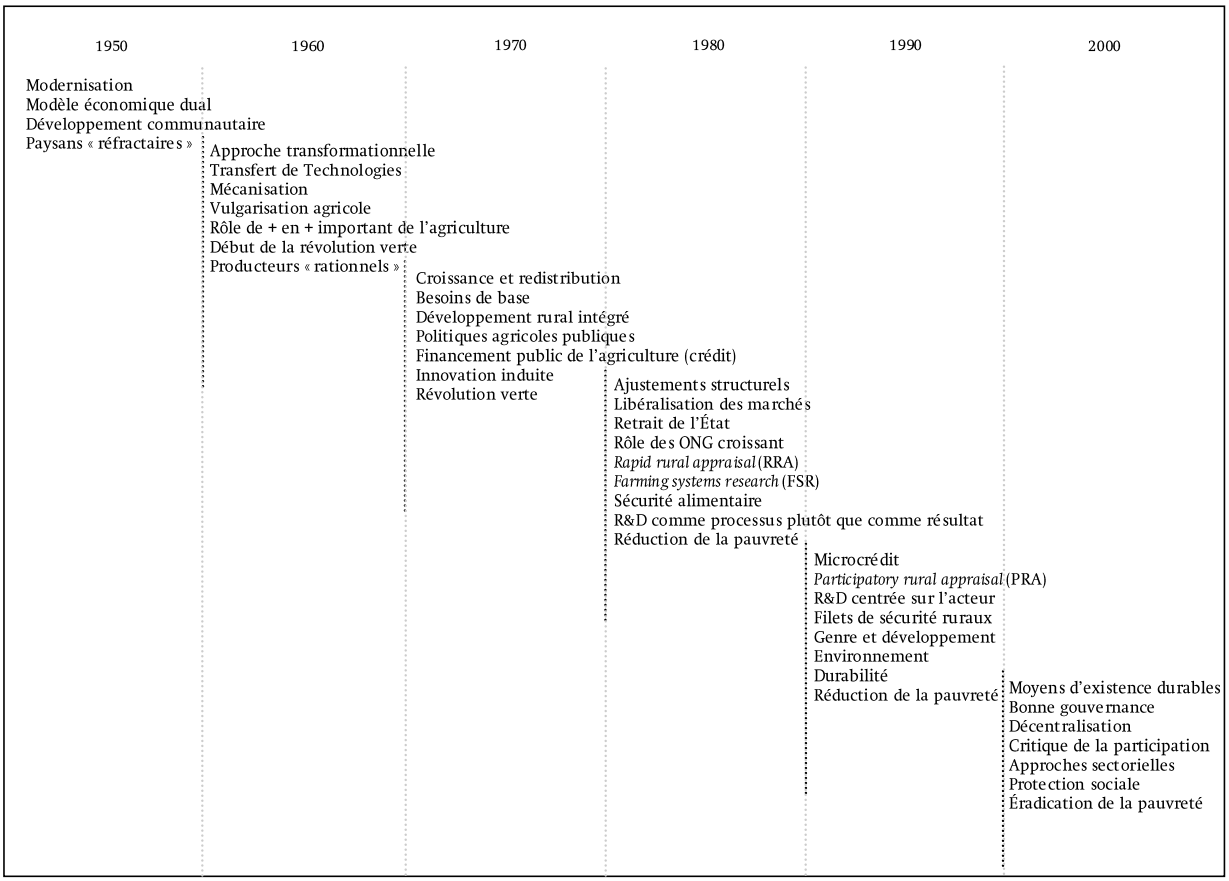
D'une fonction de transfert de technologies et de savoirs dans les années 1950 et pendant la Révolution verte, le conseil agricole a progressivement évolué vers une fonction d'appui et d'accompagnement des producteurs agricole dans leur processus de développement. La reconnaissance de la diversité des situations, de la diversité des systèmes agricoles et de l'importance d'approches processuelles ont progressivement permis de mettre l'accent sur le développement de compétences et la facilitation de processus d'apprentissage. Après une présentation succincte de ces différentes périodes, précisant pour chaque période les concepts associés aux approches de développement rural, le rôle des dispositifs de conseil, le rôle des producteurs dans ces dispositifs et des exemples plus précis des dispositifs de conseil au Sud, nous pourrons aborder les questions transversales auxquelles sont confrontés les dispositifs de conseil agricole actuellement.

1.1.1. Évolution des paradigmes du développement rural depuis 1950

Le conseil agricole, ses objectifs et son rôle, ont toujours été liés à des orientations plus larges, définies dans les politiques de développement rural. Ces politiques ont évolué en fonction des priorités données à la production et à certaines cultures, en fonction du rôle donné par l'État aux producteurs vis-à-vis des autres acteurs du développement rural (recherche, éducation, conseil

agricole, entreprises privées) et selon le type de modèle d'agriculture soutenu dans chaque contexte particulier (voir la figure 1 ci-dessous).

Figure 1 : Évolution des paradigmes de développement rural de 1950 à maintenant



Source : L'évolution des thèmes du développement rural 1950-2000, Ellis & Gibbs (2001)

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, différents paradigmes se sont succédé, définissant les rôles assignés à l'agriculture et les moyens et outils de développement rural associés[1]. Les objectifs et la place des acteurs dans le développement rural ont fortement évolué, d'une période après-guerre orientée vers l'accroissement de la production agricole, vers une période ciblée – dans les pays en développement principalement – sur la réduction puis l'éradication de la pauvreté. Après guerre, une vision techniciste et linéaire de la production agricole prévaut, dans laquelle le producteur reçoit et adopte des innovations, mettant la science et la productivité au centre des préoccupations. Ces visions ont progressivement évolué au bénéfice d'approches qui mettent les méthodes au centre, puis d'approches qui se focalisent davantage sur les individus, leur participation et la durabilité de leurs moyens d'existence.

[1] L'apparition de nouveaux paradigmes n'exclut pas les approches et visions précédentes : certains de ces paradigmes continuent à être mobilisés parallèlement aux nouveaux paradigmes proposés.

Deux changements importants de paradigmes ressortent de cette évolution (Ellis et al., 2001). Le premier est la reconnaissance, au début des années 1960, du rôle essentiel des agricultures familiales dans le développement économique et agricole. Cette idée est en rupture avec une vision où les agricultures de plantations seraient les plus efficaces en permettant les économies d'échelle. Ce « *small farm focus* » des politiques agricoles (ou ciblage sur les exploitations agricoles familiales) redéfinit le rôle des producteurs agricoles comme acteurs de leur propre développement, plutôt que comme exécutants d'une production agricole planifiée et/ou décidée ailleurs. On arrive actuellement à des approches par « systèmes d'activités[2] » ou « *sustainable livelihood approaches* » dans lesquelles on ne tient pas seulement compte des activités agricoles des producteurs. On les replace dans un contexte local, en prenant en compte leur famille, dans un ensemble d'activités leur permettant d'agir, de mettre en œuvre une stratégie (Scoones, 1999 ; Ellis, 2000). Malgré une évolution des politiques pour soutenir les exploitations agricoles de taille réduite, leur mise en œuvre ne va pas toujours dans ce sens (Labarthe et al., 2012), les systèmes de conseil émergents n'étant pas toujours adaptés à ce « *small farms focus* » pourtant revendiqué. Le deuxième changement important est l'apparition progressive des approches « processuelles » (ou « *process approaches* ») qui envisagent le développement rural comme un processus participatif permettant aux acteurs ruraux – parmi lesquels les producteurs – de formuler leurs propres priorités de développement adaptées à leur contexte et de mettre en œuvre eux-mêmes le changement.

Ces différentes périodes et les concepts associés ont eu une influence considérable sur le rôle et la place accordés au conseil agricole, mais aussi sur les concepts, approches et méthodes mobilisés dans le conseil. Sans émettre un jugement de valeur sur l'intérêt ou la validité de chacune de ces approches, nous souhaitons dans les paragraphes suivants illustrer l'évolution des politiques de développement rural afin de comprendre les enjeux actuels auxquels est confronté le conseil agricole. En premier lieu, il paraît essentiel de définir le conseil agricole, et de présenter les premières formes de conseil ayant émergé au moment de la Révolution verte.

1.1.2. Définition et évolution historique du conseil agricole jusqu'à l'après-guerre

Le conseil agricole est considéré comme un élément déterminant pour améliorer les performances des exploitations agricoles et permettre à des exploitations de faire face aux contraintes principales de leur environnement. Il permet de manière générale aux producteurs d'accéder à des informations pertinentes, de nouvelles technologies, ou d'acquérir de nouvelles compétences pour

[2] Ce concept renvoie à des débats actuels sur la définition des systèmes d'activités, sur les niveaux de « ressources » des producteurs, sur les manières de caractériser les marges de manœuvre des producteurs, sur lesquels nous reviendront dans la deuxième partie de la thèse.

mieux gérer leur exploitation et pour mieux s'intégrer dans leur environnement économique, social, réglementaire et environnemental.

La définition actuelle du conseil agricole (ou des « *Agricultural Advisory Services* » - AAS) par la FAO rassemble « *l'ensemble des activités qui fournissent des informations et des services de conseil dont les producteurs et les autres acteurs ont besoin dans les systèmes agroalimentaires et de développement rural*[3] » (Christoplos, 2010). Comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent, cette vision a évolué au cours de l'histoire.

L'étymologie des mots utilisés dans différentes langues pour faire référence au conseil agricole traduit ces différentes attitudes et objectifs successifs. Le terme anglais « *agricultural extension* »[4] est traduit de différentes manières dans différentes langues : en arabe, « *Al-Ershad* » signifie « orienter », en hollandais « *vorlichting* » signifie « éclairer le chemin », en allemand « *Beratung* » signifie « activité de conseil », en espagnol « *capacitación* » signifie « renforcement de capacités », en Thaï et en Lao « *Song-Suem* » signifie « promouvoir », en perse « *Tarvij & Gostaresh* » veut dire « promouvoir et étendre ». En français, le terme utilisé jusque dans les années 1980 était « vulgarisation agricole » ou encore « encadrement ». L'activité de conseil était donc vue comme le moyen de « vulgariser » ou faire accéder un grand nombre de personnes à des résultats fournis par la recherche agricole, en encadrant les producteurs dans leurs activités et dans l'évolution de leurs systèmes de production. Le terme de vulgarisation a progressivement été remplacé par l'expression de « conseil agricole » ou « *advisory services* » en anglais, rassemblant de manière indifférenciée le conseil technique, le conseil économique, le conseil à la commercialisation, le conseil de gestion, public comme privé, individuel comme collectif. Ces différentes définitions traduisent des origines et postures diverses du conseil agricole, associées à des objectifs et des dispositifs institutionnels variables.

Historiquement, les premiers documents relatifs au conseil agricole sont des supports de recommandations techniques agricoles retrouvés en Mésopotamie, en Grèce antique, sous l'Empire Romain ou encore sous la dynastie Han en Chine. Ces documents sont écrits avec le souci, pour les propriétaires ou souverains, d'appuyer les producteurs, métayers ou fermiers, à bien produire pour prélever les taxes qui leur étaient dues (Jones et al., 1997). Au Moyen Âge, la diffusion de traités d'agriculture comme celui de Pietro de Crescenzi (Olson, 1944) permet aux propriétaires terriens d'améliorer les techniques de production de leurs métayers. Les premières expériences d'une relation s'apparentant à une relation de conseil apparaissent au Royaume-Uni au XIX^{e} siècle. Des propriétaires terriens et leurs agents, intéressés par des échanges sur les pratiques agricoles et les expérimentations menées par chacun, créent des « sociétés agricoles » (Jones et al., 1997). Ces sociétés rassemblent surtout des propriétaires souhaitant améliorer la productivité agricole de leurs fermiers. Elles fonctionnent en lien avec les universités et la

[3] Certaines citations en anglais ont été traduites par l'auteur pour plus de cohérence dans le texte.

[4] http://en.wikipedia.org/wiki/Agricultural_extension.

recherche, pour fournir des nouvelles techniques et informations à leurs membres. La première « école » de formation agricole destinée aux enfants d'agriculteurs et aux gérants des exploitations est fondée en Suisse au début du XIX[e] siècle. Cette école organise des visites et portes ouvertes d'unités d'expérimentation sur les techniques de cultures et d'élevages. Le terme d'« *extension* » signifie alors « *transmettre des informations utiles à toutes les classes de la communauté, en particulier à ceux qui n'ont pas accès à des enseignants expérimentés, ou qui préfèrent apprendre par eux-mêmes* » (Jones et al., 1997). Autour de 1850, il existe des sociétés et des écoles d'agriculture dans tous les pays d'Europe. La plupart des producteurs ont des niveaux d'éducation très limités : ce sont les agents ou « agronomes » qui sont formés pour venir enseigner aux producteurs les bonnes pratiques ou les nouvelles approches développées dans les écoles.

Progressivement, ces agents de vulgarisation deviennent mobiles, afin de toucher un public plus large. Les ingénieurs agronomes – ou professeurs d'agriculture selon les pays – se déplacent dans la campagne pour donner des conseils directement aux producteurs et « diffuser » les connaissances produites dans les écoles et universités. Pendant la famine de la pomme de terre en Irlande au milieu du XIX[e], les pouvoirs publics envoient des conseillers agricoles pour aider les producteurs à trouver de nouvelles pistes de diversification (Swanson et al., 2010). Au même moment, des « professeurs itinérants » (au Royaume-Uni et en Allemagne) et des « professeurs départementaux d'agriculture » (en France) sont recrutés. En France, ils ont une double fonction : éducation rurale pour une part, en effectuant des cours dans les chaires d'agriculture et les écoles, mais aussi « *organiser des conférences publiques s'adressant aux agriculteurs de la contrée. Des liens inédits se nouent alors entre le fonctionnaire et le pays […]. Multipliant les conférences agricoles, les consultations locales, les visites de démonstration, ils deviennent les conseillers écoutés du monde paysans, […] et contribuent à la création de nombreuses organisations agricoles (coopératives, syndicats, mutualité), jouant un rôle d'animation générale du monde rural* » (Joly, 2002). Face à des structures d'éducation rurale encore limitées (Joly, 2002), ce sont ces agents de « vulgarisation » qui relaient les politiques de « propagande agricole », soutenant de plus en plus des démarches d'animation du monde rural. Durant cette période, ces différents modèles sont basés sur une prise en charge par l'État de ces fonctions de conseil, avec une participation financière des propriétaires terriens dans le cas des sociétés d'agriculture au Royaume-Uni.

Suite à ces premières expériences, les formes de conseil, les dispositifs et les modes d'intervention vont se diversifier. En Europe, elles se structurent autour d'organisations professionnelles dans certains cas (lois de fondation des syndicats et associations, création d'organisations interprofessionnelles), autour d'acteurs privés dans d'autres cas, souvent en cofinancement entre des structures professionnelles et l'État, à différents niveaux de décentralisation. Cette évolution du conseil se fait en parallèle de l'intérêt grandissant pour l'éducation pour adulte, ou l'« *adult self-improvement* » (Jones et al., 1997), dans une volonté de renforcement de capacités et de « professionnalisation » des acteurs, facilitée par la création d'établissements d'enseignement agricole. On veut permettre aux agriculteurs de réfléchir et de faire évoluer leurs pratiques vers

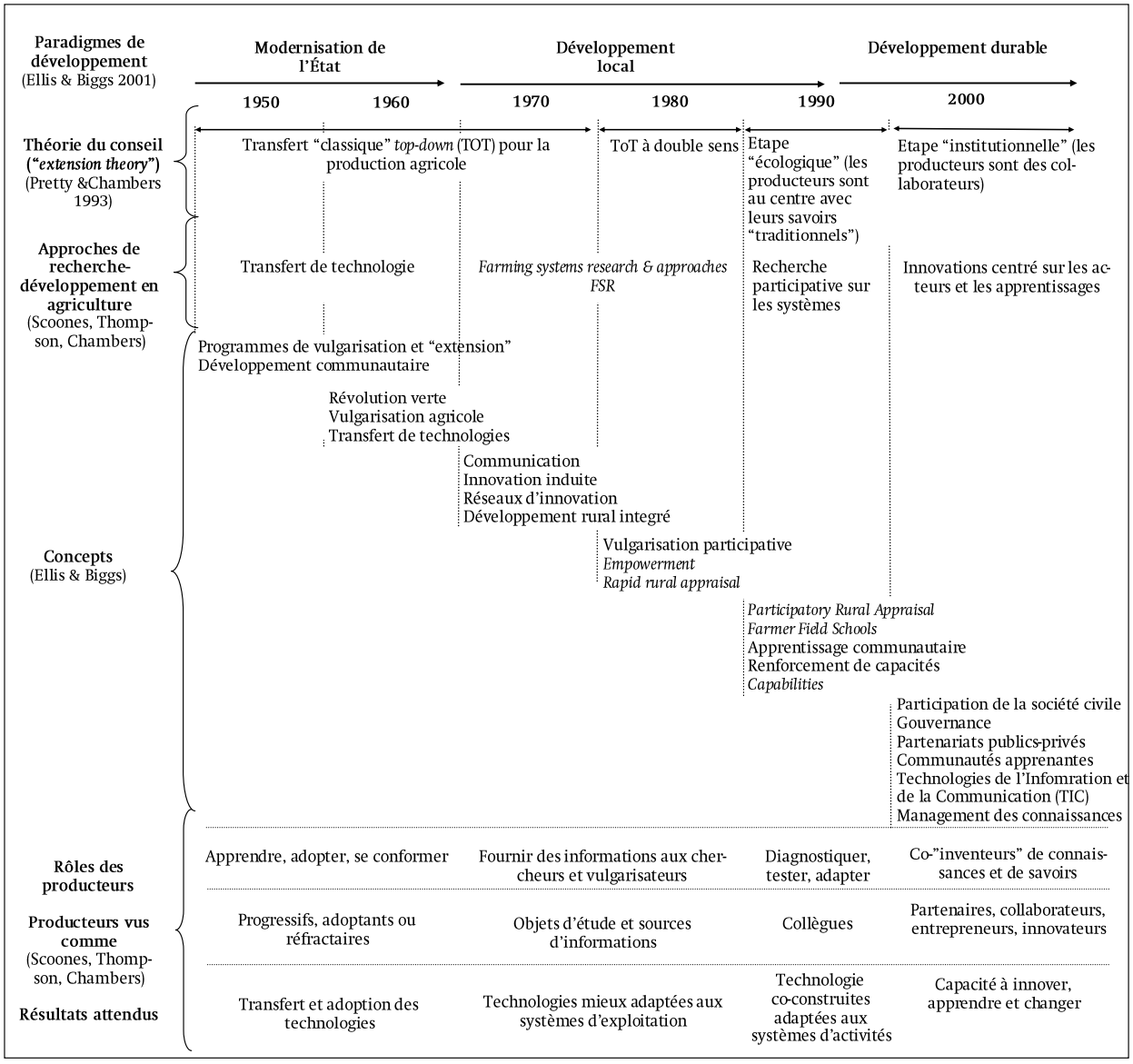
une « *pratique agricole éclairée, alliant observation, expérimentation et analyse* » (Joly, 2002). On passe par des dispositifs de formation des agriculteurs par correspondance, ou par la création de structures dédiées comme les Maisons familiales rurales en France (MFR - 1937), avec la volonté de créer un enseignement adapté à la « paysannerie ».

Dans les pays du Sud, en période coloniale et jusqu'aux Indépendances, les colonies sont vues comme des fournisseurs de produits tropicaux et de matières premières. Les administrations mettent souvent en place des jardins botaniques, de démonstration et d'expérimentation des nouvelles espèces à cultiver. Les autorités coloniales incitent à la création de départements de l'agriculture au niveau local pour « encadrer » la production de produits d'exportation et forment des instructeurs pour travailler avec les agents gouvernementaux ou les administrations locales (Savariau, 1906 ; Parrot, 1982 ; Jones et al., 1997). Jusqu'en 1914, ces structures d'encadrement ont toutefois peu de contacts avec les agriculteurs locaux. Ce sont les missionnaires (au Congo-Belge, au Cameroun, au Dahomey) qui mettent en place des écoles agricoles au niveau local et se soucient – plus que le pouvoir colonial – du développement des producteurs « *pour eux mêmes* » (Parrot, 1982). Comme l'explique Parrot : « *la formation rurale pendant l'ère coloniale ne visait pas à former des exploitants agricoles mais des relais du pouvoir dans le monde rural : l'« encadrement » existe pour contrôler les producteurs ou la production, plutôt que pour former [le producteur] à décider pour lui-même. On « encadre » les producteurs pour qu'ils produisent au bénéfice des autres, plutôt en tant que prolétaires ruraux que comme des producteurs agricoles* ». Les dispositifs existants dans les colonies à cette époque sont variables, mais évoluent assez peu jusqu'aux Indépendances.

1.1.3. L'évolution du conseil agricole : une vue d'ensemble

À partir de 1950, le conseil agricole évolue au cœur des politiques de développement rural comme un outil au service d'une plus grande modernisation au départ, puis comme le support d'approches favorisant les apprentissages. Les acteurs, leurs stratégies et leur évolution deviennent le cœur des dynamiques de développement rural. La figure 2 présente une synthèse de l'évolution des différents éléments relatifs au conseil agricole (théorie du conseil agricole, rôles des producteurs et la vision du rôle des producteurs dans le conseil, objectifs du conseil) au regard de l'évolution à la fois des concepts définis dans les politiques de développement rural et des approches de recherche-développement définies à chaque période. La synthèse des analyses de ces différents auteurs permet de mettre en évidence le lien entre l'évolution du conseil et l'évolution des paradigmes de développement rural.

Figure 2 : Évolution des approches de conseil agricole de 1950 à maintenant



Source : Adaptation personnelle d'après Pretty et Chambers (1993), Scoones, Thompson et Chambers (2009) et Coudel (2009) (inspiré d'Ellis et Biggs (2001)).

Sans être linéaires et sans se substituer les unes aux autres, les approches de conseil évoluent en résonnance des théories formulées sur le développement rural (Pretty et al., 1993 ; Ellis et al., 2001) et des approches de recherche-développement en agriculture (Scoones et al., 2009). Dans la plupart des cas, ces différentes approches ont coexisté et continuent de coexister. Il est possible de replacer ainsi les différentes approches dans les périodes auxquelles elles ont émergé et comprendre les facteurs ayant influencé leur évolution. Au-delà des approches elles-mêmes, cette évolution permet également de comprendre comment le choix des approches de conseil, basées sur des modèles de développement agricole, a pu favoriser le maintien de certains types

d'exploitations agricoles, en ciblant plus ou moins directement des structures à promouvoir ou « modèles de développement ».

Nous présentons dans les paragraphes suivants quelques un de ces « modèles ». Pour chaque période, nous présenterons le paradigme de développement rural sous-tendant les approches de conseil développées, le rôle des producteurs dans les processus d'innovations et les approches de conseil agricole associées.

1.1.4. De la Révolution verte à la fin des années 1970

1.1.4.1. Le modèle du transfert de technologies et de savoirs et la critique du modèle de transfert

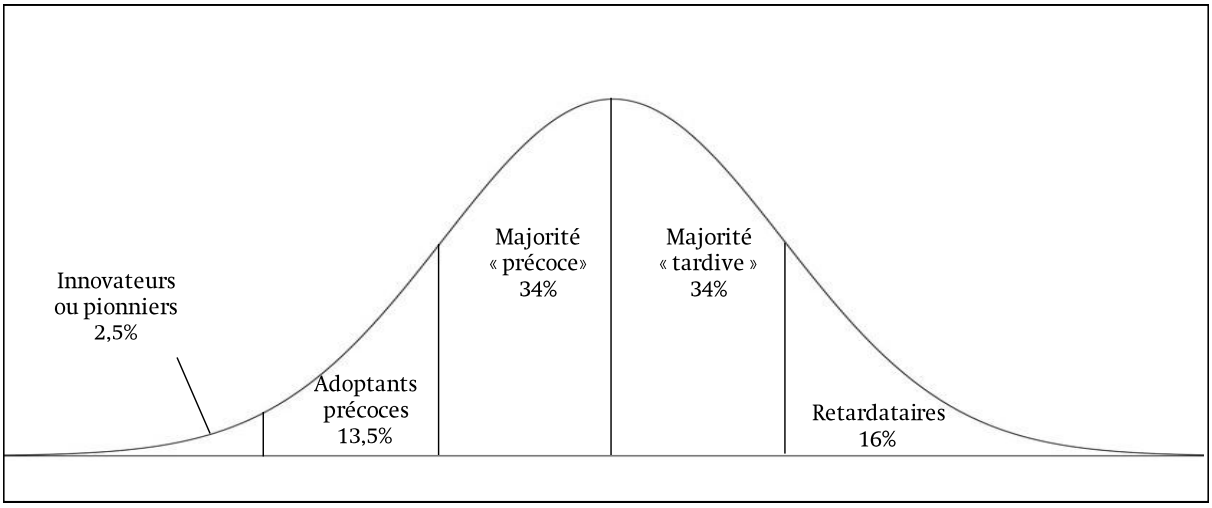
La période d'après-guerre se caractérise par une forte volonté de modernisation, qui touche également le secteur agricole. L'objectif principal est d'augmenter la production pour nourrir les populations sortant de la guerre. Chaque pays se dote d'un dispositif de développement rural, résultant de compromis entre les différents acteurs en présence (Labarthe et al., 2012) financés majoritairement par l'État dans la plupart des cas. Cette époque est marquée par le modèle du transfert de technologies (ou ToT - « *transfer of technology* »). Cette approche est fondée sur trois piliers :

- *(1) « un point de vue positif sur la science et sur les « outils » et innovations issues de cette science, avec une croyance forte dans les preuves scientifiques ainsi produites. L'« Agricultural Knowledge System » est alors construit comme un continuum entre la science et la pratique, avec les producteurs comme usagers finaux des résultats de la recherche scientifique. [Ce modèle] est basé sur la croyance que la science est la source principale des solutions aux problèmes auxquels la société doit faire face ;*
- *(2) l'« agricultural treadmill » est le moteur principal du développement agricole (Cochrane, 1958) ;*
- *(3) la diffusion des innovations est le mécanisme clé pour un changement d'échelle (Rogers, 1962) »* (Röling et al., 1998a ; Röling, 2002).

L'orientation des politiques de développement agricole a été basée sur ces trois affirmations complémentaires jusqu'à une époque très récente. L'« *agricultural treadmill* » (ou « tapis roulant agricole » tel que défini initialement par Cochrane) schématise le processus de sélection progressif des producteurs, dans un système où la recherche scientifique fournit de nouvelles innovations en continu (Hubert et al., 2000). Les producteurs qui le peuvent cherchent à être les premiers à adopter ces technologies, ce qui leur permet de compenser les prix agricoles qui déclinent au fur et à mesure que le nombre de producteurs « adoptants » augmente. Les producteurs qui ne peuvent pas ou plus innover sont « éjectés » de ce tapis roulant. Ceux qui restent ont des structures d'exploitation de plus en plus grandes. Les grands principes de cet « *agricultural treadmill* » sont

résumés dans l'encadré en annexe n°1.1. Ce processus doit permettre de sélectionner les producteurs les plus performants et les plus innovants, capables d'adopter et de s'adapter aux innovations issues de la recherche scientifique. Cet « *agricultural treadmill* » est également lié à la théorie de la diffusion des innovations : les innovations peuvent « diffuser » pour toucher le plus grand nombre de producteurs possible. D'après Rogers (1998), « *la diffusion est le processus à travers lequel une innovation est transmise ou communiquée à travers certains canaux au fil du temps aux membres de certains réseaux sociaux* ». La capacité d'innovation est alors considérée comme la capacité d'un individu à adopter de manière rapide de nouvelles idées, véhiculées par d'autres membres du réseau social souvent en position de prescription ou d'« encadrement ». L'« agent de changement » (ou « *change agent* » tel que défini par Rogers (1962)) apporte l'innovation, cette dernière étant toujours extérieure au départ. Les producteurs sont ici des receveurs finaux des innovations mises au point par la recherche, consultés parfois pour fournir un retour sur ce qu'ils utilisent et adaptent. On distingue cinq catégories d'adoptants (comme présenté dans la figure 3 ci-dessous) : les innovateurs ou pionniers (« *innovators* » ou « *early knowers* »), les adoptants précoces (« *early adopters* »), la majorité précoce (« *early majority* »), la majorité tardive (« *late majority* ») et les retardataires (« *laggars* » ou « *late knowers* »).

Figure 3 : La courbe de diffusion d'une innovation



Source : (Rogers, 1962).

Les « innovateurs » et « adoptant précoces », pour Rogers, ont généralement un niveau d'éducation formel élevé, un statut et des ressources socio-économiques élevés. Ils sont plus exposés aux médias, aux canaux de communication et ont davantage de contact avec les « agents de changement ».

Dans ce modèle, le conseil agricole va être considéré comme l'élément permettant la diffusion des innovations. Les conseillers sont avant tout des « agents de changement », ils sont considérés par les producteurs comme les experts détenteurs du savoir (avant tout technique), car ils connaissent

les technologies et leurs applications possibles : « *en effet, le conseiller était avant tout considéré comme un acteur devant transmettre aux agriculteurs des connaissances et pratiques certifiées par la science* » (Cerf et al., 2006a). La croyance dans la science et dans les résultats de la science placent les technologies et les solutions scientifiques au cœur du changement, reléguant les acteurs comme porteurs ou adoptants de ces technologies (Chambers et al., 1986). C'est bien l'adoption de la technologie qui est l'objectif principal (Anderson et al., 2004) avec la possibilité de « diffusion » quasi spontanée par « effet tâche d'huile » ou transfert d'innovations des pionniers aux producteurs moins enclins à la prise de risque (Hoffmann et al., 2003).

Ces approches de transfert de technologies trouvent progressivement un parallèle dans les approches des sciences de l'éducation, où l'on parle de « transfert de savoir » (ToK : « *transfer of knowledge* »). On estime que les technologies seules ne suffisent pas et que les agents de conseil doivent apporter des savoirs complémentaires. Ce paradigme de « *transfer of knowledge* » se caractérise par le fait que (1) le savoir est une réalité objective, qui peut être transféré d'une personne à une autre ; (2) un support (tel qu'un professeur, un livre, Internet ou un agent de conseil) peut transférer le savoir, de celui qui sait à celui qui ne sait pas (schéma de l'émetteur-récepteur) ; (3) qu'« apprendre » est une activité passive, réalisée dans des structures formelles (Boon, 2010).

De fortes critiques et des effets non désirés de ces approches de transfert ont été identifiés (voir l'encadré en annexe 1.1 (Röling et al., 1998a)), les rendant peu fiables pour la formulation de politiques publiques. Ces critiques portent principalement sur l'absence d'une « relation » de conseil entre le producteur et le conseiller (Röling, 2007) et sur la manière de considérer les producteurs dans ce processus d'innovation. Ces théories excluent dès leur formulation la possibilité pour les innovations d'émerger au niveau local, par une construction par les producteurs et les acteurs locaux. L'uniformisation des solutions est associée à une trajectoire unique de changement : les solutions sont les mêmes pour tous, elles vont être utiles de la même manière à chacun et les producteurs vont les adopter suivant une trajectoire identique. La diversité des situations et des systèmes d'exploitations n'est pas vraiment reconnue : « *les recherche sur le conseil invoquaient la diversité sur la base des capacités d'innovation, mais ça n'était pas une véritable forme de diversité, car ces approches présupposaient que les innovations étaient applicables universellement et qu'elles seraient in fine adoptées universellement* » (Vanclay et al., 1998). En outre, pour les producteurs, cette approche est très déterministe. Les producteurs « non innovateurs » sont considérés comme peu enclins au changement, leur expérience et leur trajectoire préalable n'étant pas prises en compte. Les profils « innovateurs » vont être ciblés en priorité, car ils sont susceptibles d'évoluer plus vite et d'atteindre plus facilement le modèle promu (Rollins, 1993 ; Van Der Ploeg et al., 2009), entraînant une sélection des bénéficiaires du changement.

Haug (1999) présente cette période de conseil comme la « *période classique ou conventionnelle de production des théories de conseil agricole, caractérisée par une communication des technologies et du savoir vers le bas, à sens unique* ». L'objectif du conseil est donc à cette époque de produire des références,

basées sur un modèle idéal, dans des systèmes linéaires de diffusion des techniques, et de toucher un grand nombre d'exploitations, pour promouvoir le modèle dominant défini dans les politiques agricoles de modernisation. Cette vision du transfert des techniques et des savoirs a été le socle de la majorité des approches de conseil agricole durant la période de modernisation et subsiste encore actuellement. Ce conseil comme fonction de transfert a été mobilisé dans les pays du Nord, mais a également été la base de nombreuses approches de conseil agricole dans les pays du Sud.

1.1.4.2. La période de modernisation en Afrique de l'Ouest

En Afrique de l'Ouest, au moment des Indépendances, après le « pacte colonial » basé sur l'exploitation des matières premières, la réflexion s'oriente vers la plus grande mise en valeur agricole des territoires, pour une production agricole destinée à l'exportation des produits agricoles, mais aussi pour les producteurs eux-mêmes (Parrot, 1982). L'objectif affiché de ces systèmes est de faire entrer les producteurs dans l'économie de marché, ou encore d'accompagner les réformes agraires au moment des Indépendances. Le *« développement passe alors par l'agriculture d'exportation et l'industrialisation des techniques : c'est l'ère des projets pour développer la productivité et la mécanisation »* (Koné, 1994). Les systèmes mis en place sont souvent adaptés des modèles occidentaux, *« pas toujours de manière fructueuse »* (Rogers, 1998). Dans ce contexte, le conseil est basé sur un transfert uniforme des produits de la recherche : *« on a longtemps parlé (et encore aujourd'hui) de vulgarisation, terme auquel s'adjoignent parfois les qualificatifs de « technique » ou de « masse ».[…] La vulgarisation en Afrique a souvent été entendue comme le moyen de faire adopter par les producteurs des techniques mises au point par la recherche agronomique, grâce à un dispositif d'encadrement organisé à différentes échelles géographiques »* (Mercoiret, 1994). Ces systèmes sont ancrés dans des systèmes publics forts, basés sur le modèle de transfert de technologie et de diffusion des innovations (également appelé *« standard pipeline public technology transfer and delivery model »* (Scoones et al., 2009)). Les services publics de vulgarisation sont déployés à différents échelons pour « encadrer » les producteurs. Les encadreurs des services de l'État jouent plusieurs rôles à la fois : *« en enseignant des méthodes culturales, en distribuant des intrants, en gérant sur le terrain des subventions destinées aux paysans, en exécutant sur le terrain les programmes du gouvernement »* (Koné, 1994). Par ces différentes fonctions, l'encadreur agricole est souvent le représentant des institutions publiques sur le terrain (Koné, 1994). Ces services d'État peuvent intervenir directement, ou être intégrés aux « SODE » (sociétés sectorielles publiques de production). Ces sociétés sont organisées par filières[5], principalement autour de cultures d'exportation (coton, café, cacao, palmier à huile, riz).

[5] La *« spécialisation [de ces sociétés est] issue de leurs origines sectorielles [et] se traduit par une conception monolithique de l'encadrement, allant de la production à la commercialisation. Cette conception conduit à intégrer les producteurs villageois dans une organisation dont les objectifs ne sont que partiellement les leurs. Ces producteurs sont perçus par la SODE comme simples planteurs de coton, de palmiers, d'ananas ou d'hévéas, et non comme des exploitants agricoles ayant des activités diversifiées et des stratégies spécifiques »* (Colin J.P. et al., 1990).

L'encadrement fourni par ces sociétés est attaché à une culture, un produit. Les encadreurs ont à la fois une fonction de transfert de connaissances, de techniques, mais aussi de contrôle et de surveillance[6] pour la mise en œuvre de plans de production (Koné, 1994). Dans les projets de développement agricole qui promeuvent ces innovations, ceux qui n'adoptent pas ces technologies nouvelles sont perçus comme « *réfractaires aux messages vulgarisés, ces paysans étant souvent vus comme une catégorie ignorante, opposée au changement* » (Koné, 1994). Le terme d'encadrement est alors pris dans son sens le plus radical : l'objectif est de « *mettre ces réfractaires sur le « bon chemin », les développeurs pensant que les attraits du « développement » finiraient nécessairement par l'emporter sur les résistances culturelles au changement et au progrès* » (Koné, 1994). Il s'agit donc de convaincre les producteurs des aspects positifs des technologies apportées, notamment par l'animation rurale, pour leur permettre de « se développer ».

L'approche la plus emblématique du transfert de technologie développée dans les pays du Sud est l'approche « T&V », ou « *Training and Visit* ». Cette approche, promue par la Banque mondiale de 1975 à 1998, a été initiée en Asie puis développée dans une cinquantaine de pays en développement (Ganguly et al., 2006). Le T&V est basé sur des messages techniques et des innovations technologiques issus de la recherche. Le principe général du T&V est une communication des messages techniques à deux niveaux, des services agricoles à un agent local de conseil, qui va travailler de manière continue avec quelques producteurs, qui vont à leur tour « diffuser » de manière linéaire ce message à d'autres producteurs. Il est d'ailleurs spécifié dans les principes du T&V que pour faciliter un processus de communication continu et clair, l'agent de conseil ne doit pas traiter des sujets autres que les sujets agricoles (Axinn, 1988). De même, le contenu des formations est défini et décidé au niveau central, et les agents de conseil sont des « agents de changement », porteurs de messages techniques élaborés par la recherche : « *les décisions sur les sujets à aborder et sur le calendrier des formations doivent être laissées aux professionnels au niveau central, puis le programme est mis en œuvre jusqu'aux producteurs* » (Axinn, 1988). Les dispositifs, les compromis entre acteurs et arrangements institutionnels doivent s'adapter à la méthode et sont standardisés pour toucher le plus grand nombre de producteurs. La Banque mondiale évoque les coûts surdimensionnés pesant sur les budgets nationaux pour justifier l'abandon de cette approche (Ganguly et al., 2006). Mais de nombreux acteurs évoqueront aussi la rigidité et la standardisation du conseil fourni, le manque de flexibilité pour répondre aux demandes spécifiques des producteurs et le manque d'efficacité vis-à-vis des producteurs les plus vulnérables (Boon, 2010). Le transfert de technologie ou de savoir fournit des solutions simples à des problèmes simples. Mais le plus souvent, les producteurs évoluent dans des environnements complexes et changeants, dans lesquels ces solutions simples peuvent être utiles de manière ponctuelle, mais ne sont pas durables (Röling, 1985 ; Bindlish et al., 1997 ; Röling et al., 1998b ; Ison et al., 2000 ; Birner et al., 2009 ; Ison et al., 2011).

[6] Les encadreurs réalisent parfois du suivi à la parcelle afin de contrôler l'utilisation des intrants, et de vérifier ou interdire certaines cultures associées (Koné, 1994 ; Anouilh et al., 2008)

Ces critiques permettent l'émergence de nouveaux paradigmes, qui remettent en cause le seul objectif de production assigné à l'agriculture, lui reconnaissant des fonctions multiples et une forte complexité. Les recherches se portent vers des approches permettant de réduire le déséquilibre entre les producteurs disposant de nombreuses ressources, souvent assimilés aux producteurs « innovants », et les producteurs les plus « contraints », disposant de moins de ressources (Boon, 2010) : « *de nombreuses personnes reconnaissent que le ToT [transfert de technologies] n'est pas adapté aux besoins de centaines de millions de familles ayant des exploitations agricoles dotées de ressources limitées* » (« *resource poor farms* ») (Chambers et al., 1986)

1.1.5. De la fin des années 1970 aux années 1990

1.1.5.1. Les « farming system approach » : une reconnaissance de la diversité des situations, mais un conseil qui reste assez prescriptif

Cette critique forte des modèles de transfert fait émerger l'importance de la prise en compte de la diversité de l'agriculture dans les politiques agricoles, à deux niveaux. Tout d'abord, au niveau des exploitations agricoles elles-mêmes : les systèmes agricoles sont reconnus comme divers et nécessitant des conseils non standardisés, adaptés à cette diversité. On dépasse la seule fonction de production de l'exploitation agricole pour aller vers une plus grande reconnaissance des multiples rôles qu'elle a à jouer. La grande complexité de certains systèmes d'exploitation est également mise en avant, notamment des plus pauvres (« *resource poor farmers* »), aux activités nombreuses et complémentaires. La complexité de ces systèmes rend difficile l'application d'approches de transfert et la proposition de modèles et de solutions standardisées (Chambers et al., 1986). Au niveau de l'environnement de ces exploitations agricoles ensuite, l'étude et la prise en compte de la diversité des situations auxquelles les exploitations agricoles doivent s'adapter deviennent des éléments centraux, ces situations étant de plus en plus variables, incertaines et complexes. Dans la reconnaissance de cet environnement variable, le rôle des exploitants est alors revalorisé (Haug, 1999). Des approches systémiques sont élaborées pour caractériser cette diversité. On ne défend plus un seul modèle idéal, mais on reconnaît l'intérêt de la diversité et de la complexité de ces systèmes et l'importance de mieux comprendre leurs structures et leurs interactions avec leur environnement, en fournissant des approches et des outils diversifiés. Les « *farming system research* » (ou FSR), basées sur un changement de vision, proposent de prendre en compte la complémentarité des activités dans les systèmes, en intégrant des aspects de « *farm management* » ou de gestion des activités agricoles, au-delà des seuls aspects techniques. Le focus des FSR porte sur « *l'ensemble des aspects techniques et humains pouvant avoir une influence sur l'existence d'une famille de producteurs agricoles* » (Gilbert et al., 1980). « *Organisées de bas en haut, [les FSR] se veulent une recherche qui s'efforce d'abord de diagnostiquer l'ensemble des problèmes au niveau des différents types*

d'exploitations agricoles, avant de s'interroger sur les réponses techniques possibles aux problèmes ainsi identifiés » (Chambers et al., 1986). Ce lien entre les activités productrices et les projets de la famille est particulièrement pertinent dans le cas des nombreuses familles vivant en situation de vulnérabilité importante, peu pris en compte par les approches précédentes. On cherche à améliorer la création et la mise au point des innovations en incluant les producteurs dans le processus, en tenant compte de leur situation, de leurs contraintes et de leurs objectifs. Le processus de mise au point d'une innovation suit ici quatre étapes (Collinson, 1982) : (1) un inventaire de la situation, (2) la planification du développement de l'innovation, (3) le test de cette innovation puis (4) sa diffusion à un plus grand nombre de producteurs sur le terrain. Les FSR se développent également autour de nouvelles méthodes d'intervention et d'interaction, avec un focus nouveau sur le genre et sur les méthodes participatives[7]. Les chercheurs[8] souhaitent adapter les solutions et innovations proposées en fonction de « *domaines de recommandation* » qui correspondent à des « *groupes de producteurs pour lesquels [les chercheurs] peuvent faire plus ou moins les mêmes recommandations* ». Une recommandation est ici considérée comme un conseil agricole adapté à une certaine culture ou une certaine région : « *les FSR présupposent que les producteurs ayant le même systèmes d'exploitation font face aux même contraintes, et ont donc les mêmes possibilités d'amélioration. Les systèmes d'exploitation agricoles sont divisés sur la base d'indicateurs de pratiques, regroupant les cultures principales, les sources de revenus, les contraintes liées au travail, à la propriété de la terre, et à l'utilisation d'intrants* » (Collinson, 1982). En utilisant la connaissance de la diversité des systèmes d'exploitation, on adapte donc les solutions aux contraintes locales et spécifiques des systèmes, cette analyse des systèmes étant principalement ciblée sur leurs ressources. Les systèmes considérés comme identiques se verront proposer les mêmes pistes d'amélioration.

Enfin, la reconnaissance de la diversité des systèmes d'exploitation agricole et de leur environnement se traduit par la mise en place de projets de « développement rural intégré ». On ne cherche plus seulement de solutions techniques, mais on souhaite prendre en compte les interactions et la complexité du monde rural, en travaillant sur l'ensemble des services d'appuis, dans des équipes promouvant la pluridisciplinarité. « *Le mot intégré signifiait qu'on cherchait à résoudre un certain nombre de problèmes de la vie des paysans d'une région ou d'un territoire. On ne s'intéressait pas seulement à l'augmentation de la productivité d'une ou plusieurs cultures, mais aussi à l'ensemble des activités agro-pastorales des exploitations, à la santé, aux pistes, à l'hydraulique, à la formation et à l'organisation des producteurs* » (Devèze et al., 1989). Le conseil est la plupart du temps considéré comme une des composantes de l'appui aux systèmes d'exploitation agricole, permettant de communiquer et diffuser les innovations. De fait, les approches systémiques reconnaissent la diversité des systèmes

[7] Des exemples emblématiques d'approches participatives développées à cette période sont les « *participatory rural appraisal* » - PRA et « *rapid rural appraisal* » - RRA.

[8] Dans le milieu francophone du développement agricole, un modèle similaire est proposé : la « Recherche-Développement » (basée sur trois grandes phases : (1) l'analyse et le diagnostic, (2) l'expérimentation des innovations et (3) l'extension et le transfert). Cette approche « *vise à modifier les processus de création et de transfert d'innovations en instituant des relations réciproques entre chercheurs, agriculteurs et agents de développement* » (Jouve et al., 1987).

agricoles, mais considèrent encore les fonctions de conseil ou de vulgarisation comme le transfert des résultats de la recherche. Haug (1999) décrit cette période comme une « *étape économique, pendant laquelle les recherches sur les systèmes agricoles étaient menées par des agronomes et des économistes, avec une vision des producteurs comme étant des sources d'information et d'appui à l'élaboration des technologies* ». Les solutions ne sont pas construites avec les producteurs, elles sont testées avec eux dans le meilleur des cas (Gilbert et al., 1980) avec un groupe limité de producteurs, rassemblant souvent une « élite » assimilée aux « innovateurs » identifiés dans les approches précédentes.

Cependant, considérant les producteurs comme objet de recherche, on s'intéresse à leur discours, aux « logiques paysannes », aux « savoirs populaires » ou « savoirs paysans ». On passe à une communication à double sens (Boon, 2010) pour saisir cette diversité, avec un conseil permettant un échange d'informations entre le conseiller et le producteur : « *si un agent de vulgarisation veut aider un agriculteur à accomplir [un processus d'intégration d'une innovation], il doit non seulement être informé des nouveaux résultats de recherche, mais aussi écouter l'agriculteur pour comprendre sa représentation du monde. [...] Un des rôles important du conseiller devrait être d'aider l'agriculteur à analyser des objectifs contradictoires et les conséquences escomptables de l'information qu'il détient sur la manière dont le monde est en train de changer. Ceci est nécessaire pour une définition claire de ses problèmes. Sans elle, [le conseiller] ne sait pas de quels résultats de recherche le producteur a besoin et quelle peut être leur importance pour lui* » (Van Den Ban, 1984). Malgré cette communication à double sens et une volonté d'intégration plus importante des producteurs dans la création des innovations, les FSR maintiennent les producteurs au bout de la chaîne de production de savoirs et d'innovations, à la fois comme objet de recherche et source d'information essentielle.

La prise en compte de la diversité trouve ses limites. Ne pouvant développer de solutions pour chaque situation sans réforme profonde des fonctions de conseil, on développe de nouveaux outils de modélisation, d'aide à la décision, de planification, qui permettent d'appliquer des solutions connues aux problèmes identifiés localement. Ces approches reconnaissent l'importance de la formation des acteurs (conseillers et producteurs) dans l'appropriation des innovations, mais n'ont pas forcément permis de changer la répartition des rôles dans la production de connaissance et n'ont pas permis de prendre en compte l'ensemble des systèmes d'exploitations agricoles existants. On reste dans une analyse statique des contraintes des exploitations agricoles et de transfert de solutions pour y faire face, sans analyse dynamique du changement et des trajectoires des exploitants et de leurs exploitations (Maxwell, 1986). Les critiques initiales du ToT qui avaient poussé à l'émergence des FSR réapparaissent. Malgré un rôle plus important des producteurs et une analyse basée sur des analyses pluridisciplinaires des systèmes d'exploitation, les processus d'innovation restent aux mains des chercheurs et les conseillers agricoles restent en posture de prescription. Dans les FSR, « *un élément manquant est la méthode pour permettre et encourager les « resource-poor farmers » eux-mêmes à se retrouver et à travailler sur ce qu'ils veulent, en fonction de ce dont ils ont besoin* » (Chambers et al., 1986).

1.1.5.2. L'évolution des approches de FSR au Sud

Dans les années 1980, tandis qu'évolue la recherche sur les systèmes agricoles, les plans d'ajustement structurels et le retrait de l'État des fonctions de services à l'agriculture dans les pays en développement vont avoir deux conséquences majeures. Tout d'abord, le financement du conseil agricole diminue fortement avec la réduction des financements[9] dévolus à l'agriculture et le retrait de l'État de la fourniture des services à l'agriculture (Pye-Smith, 2012). Ce retrait de l'État renforce également l'apparition d'une diversité d'acteurs dans les services à l'agriculture, notamment par la privatisation de nombreuses fonctions. Des services de plus en plus spécialisés émergent pour tenter de répondre aux besoins de ces agricultures de plus en plus diversifiées. Les politiques de développement cherchent à donner aux producteurs une posture d'« *entrepreneurs* », sachant identifier et développer des stratégies pour faire face aux opportunités et contraintes qu'ils identifient dans leurs situations, en les plaçant au centre des processus de décision. Le conseil agricole doit favoriser leur évolution « *d'une situation de récepteurs passifs des innovations pour devenir de véritables exploitants professionnels ayant de bonnes capacités de prise de décision* » (Djamen et al., 2002).

Malgré cette diversification de l'offre de conseil, l'ensemble des producteurs ne va pas en bénéficier. La disparition de l'État comme autorité de coordination et la privatisation des services d'appui à l'agriculture vont participer à la marginalisation de certains types d'exploitations agricoles par une sélection des bénéficiaires de ces services. Ces exploitations « marginales », en dehors des catégories « modèles » créées pour représenter la diversité des situations, vont être privées d'un système de recherche et de conseil adapté à leur situation. Malgré la reconnaissance de la diversité des réalités agricoles, de promotion de certains modèles alternatifs et la volonté des pouvoirs publics de lutter contre la pauvreté, les producteurs les plus vulnérables se trouvent exclus de l'ensemble du système de production d'innovations (Van Der Ploeg, 1994 ; Vanclay et al., 1994 ; Van Der Ploeg et al., 2009 ; Labarthe et al., 2012).

La prise de conscience de la nécessité de placer les producteurs au centre des processus va progressivement faciliter l'émergence d'approches favorisant un renforcement de compétences des acteurs et un accompagnement des trajectoires d'évolution des exploitations sur le long terme. « *L'enjeu n'est plus seulement de préparer des « agriculteurs-entrepreneurs » mais aussi de développer les compétences des « exploitants ruraux », soit des agriculteurs mettant en place des systèmes alternatifs, étroitement articulés au développement rural* » (Joly, 2002).

[9] À titre d'exemple, en 1980, au niveau international, 17% de l'aide au développement globale est dédiée à l'agriculture, contre 3% en 2011 (Fao, 2012).

1.1.6. « *From teaching to learning* »[10] : les apprentissages et les compétences au cœur des systèmes agricoles d'innovation

1.1.6.1. La reconnaissance de la diversité des systèmes agricoles d'innovation

À partir des années 1980, de plus en plus de voix s'élèvent pour remettre en cause les modèles de conseil et de développement rural en place. Les nouvelles approches doivent permettre de faire le lien entre la diversité des systèmes et des situations, et l'adaptation des concepts, des approches, des méthodes et des outils à cette diversité. La recherche sur les « *farming systems* » évolue, avec trois piliers transversaux : le « *systems thinking* » permettant de prendre en compte l'ensemble de l'exploitation agricole et de son environnement, l'interdisciplinarité, et une approche participative de la recherche (Darnhofer et al., 2012). L'accent est mis sur les acteurs, les différentes institutions du secteur agricole (secteur privé, recherche, éducation, structures de conseil, …) et leurs interactions, en donnant de l'importance non pas aux résultats (qui seront spécifiques au contexte) mais à la compréhension des processus (Hubert et al., 2000). On observe donc un « *passage d'une ère ou [le] partage de l'information et de la connaissance est le plus important, à une époque où l'important est la reconnaissance de la participation de tous à sa production* » (Darré, 1999).

Par cette meilleure prise en compte des processus, on cherche plutôt à « *voir le conseil, la recherche et les producteurs dans un système en synergie* » (Röling, 1985), système permettant de répondre aux nombreux challenges de l'agriculture. L'agriculture n'est plus une activité « *dont le seul objectif est la production de produits standardisés, dictée par un marché de plus en plus global [mais] devient une activité à fonctions multiples* ». Les fonctions de l'agriculture sont redéfinies (Hubert et al., 2000) en intégrant des exigences de flexibilité et d'adaptation des systèmes d'exploitation pour « *mettre en valeur les territoires* » et « *répondre aux évolutions des sociétés actuelles (évolution de la demande des consommateurs, alliances politiques, fourniture de services écologiques, …)* » (Hubert et al., 2000). Dans les pays en développement, nous pouvons souligner l'importance de la provision d'une « alimentation saine et de qualité en quantité suffisante », la sécurité alimentaire des populations rurales étant encore un défi dans la majorité de ces contextes.

La multifonctionnalité de l'agriculture conduit à une redéfinition du rôle des acteurs des systèmes agricoles. Ces acteurs, pour interagir, ont besoin de systèmes de renforcement de capacités adaptés et flexibles. Il s'agit de permettre à chacun « *d'agir collectivement et de mettre en œuvre des processus de prise de décision éclairés* » (Hubert et al., 2000), d'« *expliciter et amener à la surface nos modes de production de connaissances : devenir « épistémologiquement conscients* » ; d'« *appuyer les producteurs à changer leur situation en développant leurs capacités d'autonomie et de conception et de mise en œuvre d'actions adaptées* », et leur permettre « *d'évaluer de manière réflexive leurs propres pratiques* » (Hubert et al.,

[10] L'expression « from teaching to learning » est empruntée à Swanson et al (1998).

2000). Les politiques agricoles promeuvent des modèles moins linéaires, mettant en évidence les articulations et interrelations entre les différentes fonctions des différentes institutions et favorisant l'émergence de synergies. On adapte l'approche systémique, utilisée avant au niveau de l'exploitation, à l'ensemble du secteur agricole (Anandajayasekeram, 2011) pour comprendre, faciliter et catalyser l'innovation, les apprentissages et le changement en agriculture.

Cette période est caractérisée par Haug (1999) comme la phase « institutionnelle ». Différents cadres (« *frameworks* » (Rivera et al., 2006)) sont proposés pour caractériser les fonctions et interrelations des acteurs et institutions dans les systèmes d'innovation agricoles (Hall et al., 2006 ; Rivera et al., 2006 ; Hall, 2007a, 2007b ; Klerkx, 2008 ; Ugbe, 2010). Conceptuellement, les « *National Agricultural Research Systems* » (NARS - plutôt reliés aux approches précédentes de transfert) se transforment en « *Agricultural Knowledge and Information Systems* » (AKIS), puis en « *Agricultural Innovation Systems* » (AIS) (voir le tableau en annexe n°1.2). Chaque étape construit un cadre plus complet et complexe sur le système d'innovation dans le secteur agricole (Hall 2007b ; Klerkx 2008). La place du conseil évolue progressivement : on chemine, tant dans les approches de développement rural que dans le conseil à l'agriculture, vers des systèmes complexes mettant l'accent sur les processus d'apprentissage et la réflexivité (voir le tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1 : Évolution de la vision des systèmes d'innovation

		Modes de compréhension	
		Mécanique *(« hard systems », interventionniste, planifié, supervisé, « top down »)*	Processus *(« soft systems », processus émergent, expérimental / apprentissages, réflexif, travail non supervisé, « bottom up »)*
Modes d'action	Analytique *(apolitique, interactions, organisations, marchés formels)*	Transfert « *top-down* » linéaire	Systèmes complexes, émergence, apprentissages, organisations
	Normatif *(politique, relations de pouvoir, institutions (règles, processus) marchés réels (sociaux, politiques)*	Approche pro-pauvres instrumentales	Pouvoir, politiques, apprentissages, réflexivité

Source : Traduit de l'anglais, « *Farmers First Revisited* » (Scoones et al., 2009).

La définition la plus récente de l'« *agricultural innovation system* » est donnée par le GFRAS (2012a). Le système d'innovation agricole est vu comme : « *un réseau d'organisations, d'entreprises et d'individus ayant un objectif commun d'élaborer de nouveaux produits, processus et formes d'organisations économiquement viables, en lien avec les institutions et politiques qui peuvent influencer leur comportement et performances. Dans un système d'innovation, l'innovation est un processus interactif entre de nombreux acteurs permettant une création de connaissance, son adaptation et son utilisation. Les institutions (règles, attitudes, routines et pratiques) et les politiques associées forment un environnement facilitateur qui détermine fortement*

les capacités du système à innover. Une interaction renforcée entre les acteurs du système est déterminante pour l'innovation, et ce processus a souvent besoin d'être facilité et encouragé ». Ce système d'innovation agricole rassemble tous les acteurs du secteur agricole (recherche, éducation conseil, organisations professionnelles) autour des producteurs. La figure présentée en annexe 1.3 détaille ces différents cadres articulés entre eux, donne une vision complète des acteurs et de leurs interactions dans un système agricole d'innovation (Rivera et al., 2006) et précise la place du conseil agricole et des différents services d'appui à l'agriculture.

Sans entrer ici dans le détail, nous pouvons cependant noter un élargissement de ces cadres, qui permettent à la fois de proposer « *(1) des cadres d'analyse des organisations et (2) un cadre d'analyse du développement et de la dissémination des innovations, ces deux aspects amenant au concept de système d'innovation* » (Anandajayasekeram, 2011). L'innovation est alors vue comme le « *résultat d'une action concertée ou d'une synergie entre de multiples acteurs ou participants à son élaboration* » (Röling et al., 1998b ; Röling, 2007). On aboutit à une vision plus large, systémique et dynamique de l'élaboration des innovations et des échanges entres acteurs. Une attention particulière est mise sur l'exploration, la facilitation de l'interaction et de la communication, ainsi qu'à la co-construction des innovations.

Le conseil agricole doit aider à « *comprendre, appuyer, faciliter et suivre le processus par lequel un ensemble d'acteurs évolue vers plus de synergie* » (Röling, 2007). On veut induire des processus d'apprentissage pour favoriser cette synergie, en développant chez les acteurs les compétences nécessaires à la flexibilité des systèmes : « *les changements dans la société, l'émergence de problèmes et processus complexes […] requièrent un apprentissage personnel permanent. Ces processus ne demandent pas seulement un accès accru à l'information mais également des compétences d'apprentissage plus importantes, une flexibilité et des stratégies cognitives efficaces, permettant de transformer ces connaissances en action* » (Maturana et Varela, 1987, cité par (Röling et al., 1998b)). Les processus de communication et d'apprentissage ainsi qu'un environnement favorable à l'émergence de ces processus (« *learning context* ») (Cerf et al., 2000) deviennent donc le centre de ces systèmes d'innovation agricoles. Les différents acteurs, par leurs échanges de savoirs multidirectionnels (Farrington, 1995) et leur recherche de synergie dans le système, construisent et accompagnent le changement (Coutts, 1994 ; Vanclay et al., 1994 ; Pretty, 1995 ; King et al., 2001 ; Ingram, 2008).

Après avoir été receveurs de messages techniques puis gestionnaires de systèmes d'exploitation complexes, les producteurs ont un rôle de décideurs en environnement complexe dans ces systèmes d'innovation. Les producteurs sont des « partenaires », « *eux-mêmes conscients de leur rôle et de leur pouvoir dans les synergies entre acteurs* » (Röling, 2007). Ils construisent l'innovation, permettant « *de sortir de la loi de la même chose pour tous, et permettre une adaptation dans un contexte donné par des acteurs donnés* » (Akrich et al., 1988). Même si les approches de conseil cherchent à favoriser la participation des producteurs (FF ou « *Farmer First* »), elles mettront du temps à se traduire de manière opérationnelle, à passer de « *la mise en relation de producteurs et de technologies* » à la co-construction d'innovations dans des « *systèmes d'innovation plus larges* » (Scoones et al., 2009).

Progressivement, on prend en compte les producteurs et leur système dans leur complexité : au-delà d'une prise en compte des exploitations agricoles, les approches par les « *livelihoods* » (Chambers et al., 1991) ou « systèmes d'activités », permettent d'analyser l'ensemble des activités des ménages, leur accès à différentes ressources, dans leur environnement, pour caractériser leur situation et leur niveau de vulnérabilité. On prend en compte les individus, leurs ressources mais également leurs stratégies, la manière dont ils mobilisent et articulent ces ressources sur des temporalités plus longues. On cherche à comprendre le rôle du conseil dans l'évolution de ces systèmes d'activités, en explorant notamment les trajectoires d'exploitations (Perrot et al., 1995) ou encore des « profils de production » (« *farming profiles* ») ou « styles d'exploitation » (« *farming styles, farming sub systems* ou *farming cultures* ou *subcultures* ») (Van Der Ploeg, 1994 ; Vanclay et al., 1994 ; Van Der Ploeg et al., 2009) qui caractérisent la manière dont les producteurs mobilisent leurs ressources. Les producteurs deviennent donc, dans la formulation des politiques et des approches de conseil, des acteurs à part entière des systèmes d'innovation, des partenaires ou collaborateurs dans les processus de développement, avec des modes d'action et des stratégies qui peuvent et doivent être accompagnées sur le long terme.

L'intérêt pour les processus d'apprentissage et le rôle de l'accompagnement dans le développement de ces processus sont au cœur de la « réhabilitation » du conseil agricole comme élément central du développement rural.

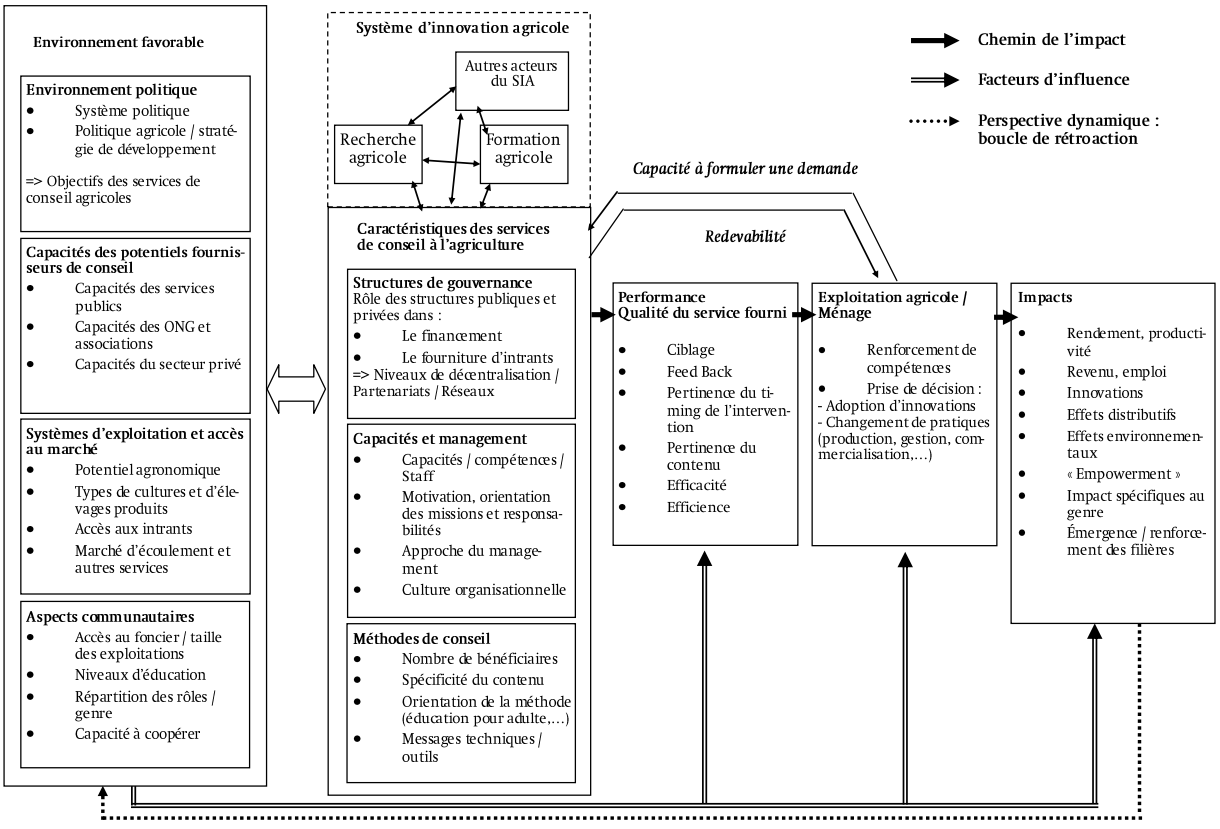
1.1.6.2. L'évolution des systèmes de conseil vers des cadres pluralistes : « best practices for best fit ». L'exemple des « Farmer Field Schools » au Sud

Cette évolution profonde se traduit dans l'opérationnalisation des concepts de développement rural par une grande diversification des approches et des acteurs du conseil. (Röling et al., 1998b) On cherche à adapter le conseil aux besoins des producteurs (« *demand-driven services* »). L'accent est mis sur les processus de synergie et les relations entre les acteurs (Cerf et al., 1999 ; Ingram, 2008), afin de lier l'accompagnement à l'ensemble des fonctions assignées à l'agriculture. Le conseil doit permettre le développement humain (Coutts, 1994) en abordant le producteur, son exploitation agricole, son environnement et les rôles qu'il doit assumer de manière intégrée, au delà de l'exploitation en elle-même – « *beyond the farm* » (Scoones et al., 2009). Cela inclut notamment la dimension culturelle, les relations de pouvoir, la connaissance des institutions et politiques existantes, pour mieux appréhender leur situation et leur environnement (Röling et al., 1998a). Le conseil est alors un « *flux complexe d'informations, d'appui, d'accompagnement, de formation, qu'il est difficile de contrôler ou d'encadrer, mais qu'il convient peut-être d'orienter pour en faciliter la cohésion et la complémentarité* » (Christoplos, 2010).

Birner (2009) définit un modèle de système agricole pluraliste, présenté dans la figure 4 ci-dessous. D'après Birner, un système de conseil agricole (« *agricultural advisory service* » ou AAS) peut être

caractérisé par trois éléments principaux : le système de gouvernance ; les capacités (le management et l'organisation) et la méthode de conseil retenue. Comme illustré par cette figure, il existe de multiples combinaisons d'acteurs et d'interactions possibles dans le secteur agricole, les sources d'informations sont diverses et multidirectionnelles (Farrington, 1995), mettant en relation une pluralité d'acteurs, évoluant dans le temps, permettant de répondre au mieux aux besoins des producteurs dans une situation précise et localisée, dans une recherche de « *best practices for best fit* » (Birner et al., 2009). Le conseil a trois objectifs majeurs dans ces systèmes d'innovation larges (Christoplos 2010) : (1) faciliter l'accès des producteurs, de leurs organisations et des autres acteurs du marché à la connaissance, à l'information et aux technologies ; (2) faciliter leur interaction avec des partenaires de la recherche, de l'éducation, de l'agroalimentaire et d'autres institutions pertinentes ; (3) les aider à développer leurs compétences techniques, organisationnelles et managériales.

Figure 4 : Le cadre d'analyse des systèmes de services de conseil agricole



Source : Traduction de « *From "best practice" to "best fit": a framework for designing and analyzing pluralistic agricultural advisory services worldwide* » (Birner et al., 2009).

Le conseil joue donc un rôle de construction de connaissance et de catalyseur d'apprentissage, mais également de mise en relation d'acteurs, de facilitation des « synergies » entre les partenaires du système agricole. Les approches de conseil changent pour se centrer non plus sur les résultats, mais sur les processus. Le contenu n'est plus central, les solutions ne sont pas universelles. C'est

bien l'accompagnement du processus et la « relation de conseil »[11] qui devient l'objet central. Le conseiller et le producteur co-produisent le conseil : il s'agit de « *construire une relation de conseil de manière à mobiliser les ressources cognitives d'un agriculteur pour l'aider à formuler un problème et concevoir une ou des solutions* » (Cerf et al., 2006a). Cette relation permet la construction d'une compréhension et d'une représentation commune des objectifs et des contraintes générales auxquelles le producteur est confronté (Cerf et al., 2007 ; Ingram, 2008 ; Ison et al., 2011). Ces échanges facilités par le conseil doivent favoriser l'« *empowerment* », permettre de construire progressivement chez les producteurs une vision différente d'eux-mêmes, capables de résoudre des problèmes, d'apprendre par eux-mêmes, de prendre des décisions raisonnées et autonomes, d'anticiper et d'exercer un pouvoir plus important sur leur environnement (Röling, 2007).

Les fonctions du conseil se complexifient et les défis à relever sont nombreux : il est nécessaire de développer des compétences des conseillers et des différents acteurs des systèmes de conseil pour y répondre (Rémy et al., 2006). Les approches qui émergent alors sont en grande partie inspirées de théories d'éducation pour adultes : l'« *action learning* », l'« *experiential learning* », le « *discovery based learning* » ou encore le « *transformational learning* » (Taylor et al., 2012). Elles sont progressivement traduites et opérationnalisées dans des méthodes (collectives, participatives, non formelles, …) et des outils associés, pour renforcer les compétences des producteurs et les accompagner dans la construction de leur projet. Les conseillers doivent être formés, disponibles et compétents, avoir des connaissances diversifiée et des qualités humaines fortes (Jones et al., 1997). Ils doivent faciliter des sessions d'apprentissage conjoint, idéalement non dirigées et ouvertes aux suggestions et aux expérimentations propres des producteurs (Röling et al., 1998b). Au-delà d'un transfert d'information, les conseillers doivent faciliter des processus d'apprentissage complexes et jouer des rôles de médiation, d'intermédiation, d'animation, de coordination dans des dynamiques parfois connexes à l'agriculture (développement territorial, financement de l'agriculture, …). « *Aujourd'hui, le rôle du conseiller est plus central que jamais pour fournir l'accompagnement spécifique nécessaire aux producteurs pour pouvoir s'adapter aux conditions changeantes de la production, de la législation, des politiques et de la prise en compte de l'environnement* » (Ingram, 2008).

Les « *Farmer Field Schools* » (FFS ou Écoles paysannes) constituent une approche emblématique de conseil agricole à cette période. Cette approche a été développée au départ pour résoudre des problèmes assez techniques et pré-identifiés (principalement sur l'« *Integrated Pest Management* » en Asie), toujours avec l'objectif de toucher le plus grand nombre de producteurs possible. Elle a ensuite été progressivement adaptée, dans quatre-vingt pays, à des contextes et à des sujets très différents, s'orientant vers des visions plus globales de l'exploitation agricole (Braun et al., 2006). Cette approche, basée sur la résolution de problèmes techniques en lien avec les producteurs, est basée sur des méthodes d'éducation non formelle pour adulte. Elle place les producteurs en situation de découverte, en mobilisant leur expérience pour la construction de nouvelles

[11] Pour plus de détails, voir la figure en annexe n°1.4 sur les différences entre le transfert de savoir et la co-création de connaissances dans le conseil.

connaissances, par l'échange en groupe : « *en général, les FFS réunissent un groupe de producteurs ayant un intérêt commun, et qui, en se retrouvant fréquemment, vont réfléchir ensemble au « comment » et au « pourquoi » d'un sujet particulier* » (Braun et al., 2008). L'apprentissage se fait à partir de l'expérience des producteurs et les amène à formuler par eux-mêmes des demandes sur les sujets, supports ou éléments de réflexion dont ils peuvent avoir besoin pour avancer et évoluer dans leurs pratiques (Nagel, 1997 ; Pontius et al., 2002). L'apprentissage se fait également par une étape de sensibilisation des communautés des producteurs participants aux FFS, afin de formaliser et de promouvoir les résultats mis au point dans les travaux de groupe. Les FFS ont été largement étudiées (Pontius et al., 2002 ; Röling, 2002 ; Feder et al., 2004 ; Godtland et al., 2004 ; Van Den Berg, 2004 ; Nathaniels, 2005 ; Tripp et al., 2005 ; Davis, 2009 ; Witt et al., 2009 ; David et al., 2011 ; Duveskog et al., 2011 ; Davis et al., 2012 ; Friis-Hansen et al., 2012b ; Najjar et al., 2012 ; Taylor et al., 2012), notamment sur les résultats produits chez les participants. Les auteurs relèvent également de nombreux défis auxquels les FFS sont encore confrontées, notamment sur la durabilité des processus mis en place et l'adaptation de l'approche à des demandes plus globales des producteurs. D'après Simpson et Owens (2002) , les FFS doivent encore « *répondre de manière très précise aux contraintes et limites locales ; faciliter une collaboration inter-organisationnelle efficace ; renforcer une plus grande autonomisation au niveau local à travers le renforcement de capacités et le développement institutionnel local ; permettre d'améliorer les compétences des conseillers ; et avancer sur les points spécifiques d'intégration des savoirs locaux, mieux tirer profit de la créativité des producteurs et renforcer la communication de producteurs à producteurs* ». Cette approche n'est donc pas universelle et doit être mobilisée et adaptée de manière flexible en fonction des contraintes et enjeux au niveau local, selon les principes du « *best practices for best fit* ».

D'autres approches de conseil sont développées actuellement avec des visions plutôt entrepreneuriales (ou « *business farm advice* »), axées sur des filières, ou encore sur des cultures ou produits spécifiques. Le conseil à l'exploitation familiale (CEF), approche sur laquelle porte notre travail de recherche (que nous présenterons dans le chapitre 2) fait partie de ces approches de conseil axées sur la gestion de l'exploitation agricole. Ces approches plus « managériales » sont basées sur des logiques d'intervention diverses : interventions ponctuelles, processus de facilitation sur des termes plus longs, logique sectorielle de conseil global, logique d'accompagnement de projet (Laurent et al., 2006). Quelle que soit la forme de conseil adoptée, la majorité des débats et travaux s'accordent sur la nécessaire construction de compétences pour les producteurs et les acteurs aux différents niveaux, s'appuyant sur des structures décentralisées, des institutions locales, en lien avec le marché (Swanson, 2008).

Comme le montre la figure 4, chaque approche tente de répondre aux besoins des producteurs dans un contexte donné. Il n'y a pas de méthode universelle adaptable partout, mais bien des compétences à construire pour accompagner les producteurs dans leur évolution et dans leurs choix, en fonction des opportunités qu'ils peuvent se créer. On s'oriente, au-delà d'une opposition « *hard system / soft system approaches* » vers une vision plutôt globale de la fonction du conseil en tant

que service, prenant en compte l'ensemble des problèmes et contraintes auxquelles les producteurs doivent faire face, avec des degrés différents de standardisation et de co-construction des solutions (voir la figure en annexe n°1.5). En effet, « *moins les conditions sont standards, plus la co-construction du problème et la co-production de la solution sont nécessaires* » (Labarthe et al., 2011). La vision de la relation de conseil comme un « service immatériel » (Laurent et al., 2002 ; Labarthe, 2005) permet de s'éloigner de la vision d'un conseil standard, pour aller vers l'adaptation de la relation de conseil aux contextes et aux besoins spécifiques des producteurs évoluant dans des systèmes complexes. La figure 5 ci-dessous présente la synthèse de l'évolution des approches de conseil évoquées dans ce chapitre. Cette évolution générale, dans la manière d'identifier et de formuler les problèmes, ainsi que dans la « découverte » de solutions, a fait changer de manière profonde les services à l'agriculture, parmi lesquels le conseil agricole, les méthodes et les dispositifs associés.

Figure 5 : Synthèse de l'évolution des approches de conseil

	1950 - 1960	1970 - 1980	1990 - maintenant
Vision des exploitations agricoles et de l'agriculture	Vision homogène des exploitations agricoles	Diversité des exploitations agricoles et de leurs problèmes	Diversité des EA, stratégies et profils des exploitants, complexité de l'environnement
Objectifs principaux de l'agriculture	Production / rendements optimums	Production / réduction pauvreté	Rentabilité des activités, multifonctionnalité
Problèmes / solutions	Problèmes connus - solutions connues et standardisées	Problèmes inconnus - solutions connues	Problèmes inconnus - solutions inconnues
Approches de conseil	Transfert des solutions techniques pour résoudre les problèmes	Transfert des solutions techniques pour résoudre les problèmes, en fonction du type d'EA	Co-construction de solution, échanges / apprentissages situés et contextualisés

Les approches de conseil ont donc évolué pour tenter de mieux répondre aux besoins des producteurs. Malgré des initiatives pour aller vers une meilleure efficacité à la fois du conseil agricole et de la recherche sur le conseil, un certain nombre d'enjeux et de questions restent en suspens.

1.2. Questions transversales pour le conseil agricole

Les initiatives successives telles que l'Initiative de Neuchâtel[12] ou la création du GFRAS[13] en 2010 (« *Global Forum For Rural Advisory Services* ») ont permis de redynamiser les discussions autour du conseil agricole dans les arènes de développement international. Deux axes majeurs de réflexion sur le conseil émergent actuellement, pour assurer la durabilité des systèmes de conseil et accompagner les producteurs dans des dynamiques de développement de long terme (Faure et al., 2012 ; GFRAS, 2012a). Le premier enjeu des systèmes de conseil agricole est la nécessaire construction des compétences à tous les niveaux, avec la mise en place de réseaux « apprenants », favorisant les synergies des différents acteurs et institutions, mais également la mise au point et l'adaptation de méthodes et d'approches aux contextes locaux. Le deuxième axe de réflexion est l'adaptation de la gouvernance et des mécanismes de financement de ces dispositifs de conseil, pour gagner en flexibilité dans la définition des rôles et dans l'accompagnement des différentes catégories d'acteurs. Nous proposons d'évoquer très succinctement ces différents axes de discussion, ainsi que l'inclusivité des systèmes de conseil et de leurs modes d'évaluation, afin de mettre en évidence les défis actuels des systèmes de conseil agricole.

1.2.1. La construction de compétences pour tous les acteurs et l'adaptation des méthodes et outils

L'évolution du conseil agricole a incité les acteurs des systèmes de conseil à considérer leur activité comme une facilitation de processus d'apprentissage et de renforcement de compétences à différents niveaux. Le GFRAS (2012a) définit des « *rôles multiples des services de conseil agricole et rural pour mieux contribuer à l'innovation agricole [qui nécessitent] le développement par les systèmes de conseil de compétences adaptées aux différents niveaux : au niveau individuel, au niveau organisationnel et au niveau de l'environnement du système d'innovation* ». Ce renforcement de capacités, au-delà d'un transfert de savoirs ou de compétences, passe par des processus d'apprentissage impliquant l'ensemble des acteurs (Faure et al., 2012 ; GFRAS, 2012a). Les acteurs sont invités à réfléchir sur ce qu'ils apprennent et comment, et à identifier leurs propres situations d'apprentissage (Ison et al., 2000).

Au niveau individuel, comme évoqué précédemment, les producteurs sont engagés dans une co-construction des connaissances, favorisée par les interactions avec les autres acteurs et par un accompagnement privilégié du conseiller. Le conseil doit les amener à plus de réflexivité et

[12] www.agridea-international.ch/?id=526.

[13] www.g-fras.org.

d'autonomie, à la fois dans leur prise de décision et dans leur recherche d'accompagnement. Les approches sont ciblées sur le contexte de l'apprentissage et sur l'expérience préalable des producteurs (Kilpatrick et al., 2003 ; Andersen, 2004 ; David, 2007 ; Boon, 2010 ; Davis et al., 2010 ; Pant, 2012).

Le renforcement de capacités va également être crucial pour les conseillers. Le conseiller est décrit comme un « *superman* » (Christoplos, 2010) aux compétences multiples sur des domaines très variés, qui accompagne les producteurs et anticipe leurs besoins dans la mise en œuvre de changement à tous les niveaux. Qu'ils soient plutôt spécialistes dans une relation individualisée avec le producteur (Ingram, 2008) ou dans une fonction de médiateur ou de facilitateur avec d'autres acteurs (Jones et al., 1997), la complexification des fonctions des conseillers fait évoluer leurs besoins en formation. Les structures de formation et de conseil doivent adapter à la fois la formation initiale des conseillers mais également proposer un processus continu de renforcement de capacités, permettant au conseiller de « se renouveler » au rythme de l'évolution des besoins des producteurs et de leur environnement. Afin de favoriser ce renforcement de compétences aux différents niveaux, les recommandations actuelles promeuvent une formation et un conseil agricole « *permettant d'analyser et de promouvoir la complexité* » (Pant, 2012). La construction continue des compétences des conseillers doit favoriser la flexibilité et la réflexivité de leur posture, leur permettre d'adapter les cadres d'apprentissages par eux-mêmes, et de diagnostiquer les besoins des producteurs, mais également leurs propres besoins en compétences.

Au niveau organisationnel, il est également important de renforcer les compétences de tous les acteurs participant à la relation de conseil, des gestionnaires des organisations de conseil aux acteurs interagissant avec les producteurs par l'intermédiation des conseillers (Faure et al., 2012). Les personnes intervenant dans le dispositif de conseil doivent pourvoir bénéficier de renforcement de compétences, car leur vision du conseil et des dynamiques rurales sont essentielles dans la construction des services et de l'offre de conseil, permettant d'adapter les services de « *back office* » de ces organisations. Enfin, il est important que les conseillers et leurs organisations aient conscience de l'importance de la création et de l'utilisation de réseaux apprenants ou « *learning networks* » (Christoplos, 2010), qui utilisent les interactions entre agents pour favoriser l'apprentissage. La dimension collective de l'apprentissage devient donc de plus en plus importante, notamment dans la construction de visions partagées du système d'innovation agricole. Les apprentissages et le renforcement de compétences à tous les niveaux forment donc actuellement le noyau des enjeux du conseil agricole. Certaines compétences vont être nécessaires à tous les niveaux (comme les capacités d'analyse des politiques et de l'environnement agricole, des capacités d'apprentissage de nouvelles connaissances, les compétences de partenariat et de mise en œuvre de changement), alors que d'autres compétences vont être spécifiques à certains niveaux des systèmes de conseil (GFRAS, 2012a).

Dans ce souci de mise en œuvre de processus d'apprentissage réflexifs, adaptés aux contextes et aux situations locales, les méthodes et les outils associés vont donc également évoluer.

Actuellement, bien que certaines approches soient encore présentées comme des solutions universelles applicables et transférables à tous, les processus sont mis en avant, ciblés vers la mise en œuvre d'apprentissages co-construits, et donc vers des outils de plus en plus co-construits (Cerf et al., 1999 ; Cerf et al., 2006b). On observe une diversité croissante des approches et des outils de conseil agricole, en essayant de favoriser un conseil à la demande, ou « *demand-driven approaches* » (Swanson, 2008). Les méthodes et outils sont censés être de plus en plus évolutifs, facilitant le changement (Martin et al., 2011), flexibles et adaptables par les conseillers selon les contextes et les situations. « *Souvent standards au départ (et donc non ajustées aux besoins spécifiques des producteurs), les méthodes évoluent à travers l'interaction entre les producteurs et les intervenants de la recherche et du développement, pour aller vers plus de pertinence, de transparence, de flexibilité et d'utilité* » (Loevinsohn et al., 2002).

Dans les contextes de pays en développement, où l'offre de conseil est généralement très inférieure à la demande, le défi principal est de fournir un accompagnement et un conseil de qualité au plus grand nombre, tout en maîtrisant des processus d'apprentissage co-construits de plus en plus complexes. Cet enjeu est particulièrement important dans les contextes des pays du Sud, dans lesquels les niveaux d'éducation et l'accès à l'information deviennent centraux dans la lutte contre la pauvreté. Dans certains cas, les méthodes et outils sont adaptés à des publics différents, notamment aux producteurs non alphabétisés, pour faciliter l'accès des plus vulnérables au conseil. Les TIC (ou technologies de l'information et de la communication) ont depuis quelques années un rôle croissant, permettant de nouvelles formes de communication (Swanson, 2008). Cependant, les TIC ne doivent pas être vues comme des solutions universelles : on dénonce les théories diffusionnistes, mais il existe parfois des tendances persistantes à promouvoir l'« adoption », que ce soit d'outils, de méthodes ou de technologies. Les TIC et les outils du conseil en général doivent plutôt être considérés comme des moyens permettant aux conseillers de « *se concentrer sur les services et les tâches dans lesquelles l'interaction est essentielle, en accompagnant les producteurs individuellement ou en groupes au diagnostic de leurs problèmes, à interpréter des données et des indicateurs et à orienter leurs activités en fonction de ces résultats* » (Jones et al., 1997).

En dépit de cette flexibilité recherchée, dans un contexte donné, la méthode de conseil agricole proposée et les outils associés dépendent souvent des ressources financières disponibles, de la persistance du financement, et de la gouvernance du système de conseil existant.

1.2.1. La gouvernance et le financement des systèmes de conseil

Birner (2009) évoque la complexité des systèmes de conseil par l'importante variété des modalités de gouvernance et de financement. Une grande variété d'acteurs intervient dans la gouvernance des systèmes de conseil, avec un degré variable d'implication du secteur public selon le niveau de décentralisation et selon les sources de financement. Feder (1999) évoque les principaux enjeux du

conseil au niveau politique, institutionnel et financier. La première contrainte identifiée est la complexité des niveaux d'intervention et l'imbrication des différentes échelles. Il est difficile, dans un contexte donné, construit par l'histoire, avec des acteurs existants, de définir le « *best fit* » (ou la méthode et les outils d'intervention les mieux adaptés à cette situation). L'idéal est de tendre vers ce « *best fit* » à travers des processus de dialogue entre acteurs, basés sur l'existant.

La négociation de la répartition des rôles entre les acteurs devient centrale pour définir le cadre dans lequel évolue le système de conseil. Le rôle de l'État est fortement débattu au niveau international. Les recommandations actuelles sont plutôt en faveur d'un retrait de l'État des fonctions de mise en œuvre, au bénéfice d'un rôle de création d'un environnement favorable au développement des activités de conseil, axé sur les fonctions régulatrices de l'État (Faure et al., 2011). L'État peut jouer un rôle de coordination ou de médiateur entre les différents acteurs du système d'innovation agricole, de commanditaire de la mise en œuvre de la politique agricole définie (Anderson et al., 2004), d'arbitre ou d'intermédiaire dans un « *marché agricole des savoirs* » (Klerkx et al., 2006), ou encore de garde-fou pour permettre ou garantir un accès au conseil à l'ensemble de la population agricole. Le rôle des organisations de producteurs (OP) et des organisations professionnelles agricoles (OPA) est également discuté. Les OPA, dans un contexte de désengagement de l'État et de privatisation généralisée des services à l'agriculture, ont une place privilégiée à développer dans la fourniture de services de conseil pérennes. Sur le terrain, la multiplication des fournisseurs de conseil implique une mise en concurrence accrue, avec une nécessaire optimisation de la méthode et des outils utilisés en fonction des coûts. Actuellement, une des questions centrales est de fournir un conseil de qualité au plus grand nombre (« *upscaling* » ou « changement d'échelle »), en adaptant les méthodes et les outils d'un accompagnement de qualité au moindre coût. Cette répartition des rôles, associée au choix des méthodes et des outils, est le plus souvent dépendante des sources de financement du conseil. Certaines organisations considèrent par exemple que dans les contextes de développement au Sud, le conseil devrait être « *gratuit pour les petits producteurs, payant pour les producteurs 'émergents' et 'orientés vers le marché'* » (GFRAS, 2012a). D'autres positions défendent le conseil en tant que service public, qui devrait être fourni à chaque producteur de la même manière. En pratique, les sources de financement peuvent être nombreuses, associant des sources publiques nationales (ministère), des sources publiques locales (collectivités, fonds régionaux, …), mais également des sources parapubliques (filières, sociétés publiques de production), des sources privées (industries de transformation et distributeurs finaux) et de plus en plus souvent les bénéficiaires du conseil. La participation des producteurs est un sujet central des discussions sur le financement du conseil. Leur consentement à payer est variable, en fonction de l'expérience qu'ils peuvent avoir eue du conseil, de l'intérêt qu'ils y trouvent, mais également de leurs moyens pour prendre en charge ce coût. Finalement, dans les contextes de développement au Sud, la répartition des rôles va souvent se faire en fonction de sources de financement plutôt ponctuelles, ne permettant pas forcément d'envisager la mise en œuvre du conseil de manière durable au niveau institutionnel.

La définition des approches de conseil, le ciblage des bénéficiaires du conseil, la répartition des rôles et de la prise en charge des coûts du conseil vont souvent induire une sélection des bénéficiaires des services de conseil, volontaire ou non.

1.2.3. Conséquences sur l'accès au conseil : qui participe ?

Le choix des modèles de gouvernance et de financement du conseil, ainsi que la formulation des objectifs du conseil vont influencer la participation de certains producteurs. Ce « ciblage » plus ou moins volontaire va porter sur des éléments variables : les types de productions, l'appartenance à des organisations, le niveau d'éducation ou encore le niveau de ressources ou certaines caractéristiques de fonctionnement (Nagel, 1997). Comme nous l'avons évoqué dans l'évolution historique des approches de conseil, une segmentation des bénéficiaires des services de conseil a lieu, volontairement ou non, portant souvent sur le « dynamisme » et le « profil d'innovateur », de « leader » ou de « nœud de réseaux » de certains producteurs. Ces producteurs, caractérisés dans la théorie de la diffusion comme étant les premiers à changer, sont souvent les bénéficiaires principaux des services d'appui à l'agriculture, participant à la majorité des initiatives proposées au niveau local. Comme évoqué par Röling (2007) la « *progressive farmers strategy* » a poussé à des recherches sans fins « *pour déterminer les caractéristiques discriminantes de ces producteurs « progressifs ». Cela a mené à des arguments plutôt circulaires : les producteurs « progressifs » (principalement ceux ayant des exploitations agricoles d'une certaine taille, disposant de ressources importantes, étant éduqués, et ayant accès aux services des structures d'appui, …) sont ceux qui adoptent les recommandations du conseil en premier. C'est pourquoi les efforts des services de conseil devraient se concentrer sur ces producteurs, pour atteindre une rapide diffusion des recommandations. Mais ces producteurs sont probablement plus enclins à adopter de nouvelles pratiques en premier car ils bénéficient le plus souvent déjà d'un suivi plus intensif des services de conseil et d'appui* ». Certains auteurs expliquent l'exclusion des producteurs les plus contraints par la plus grande complexité de leurs systèmes d'activités, nécessitant plus de moyens en accompagnement et donc plus coûteux (Chambers et al., 1986). D'autres auteurs expliquent ce ciblage par la manière de caractériser les exploitations agricoles (en tant qu'unité économique, comme un élément du tissu social, comme un système à piloter ou encore comme un système complexe) (Laurent et al., 2003). Ce phénomène de différentiel dans l'accès au conseil peut progressivement exclure certains producteurs ou certaines catégories de producteurs : « *les agriculteurs les plus pauvres et les plus traditionnels seront plus ou moins exclus […] et les groupes de vulgarisation peuvent donc accentuer les écarts de revenus entre agriculteurs* » (Van Den Ban, 1984). Certains auteurs recommandent d'adapter des approches de conseil pour certains groupes « cibles » particulièrement vulnérables, souvent exclus d'office des offres de conseil agricole : « *les groupes de femmes agricultrices ; les exploitations agricoles orientées vers la subsistance, aux ressources limitées ; les exploitations moyennes ; les exploitations commerciales ; et les jeunes dans l'agriculture* » (Swanson, 2008), ou encore les pluriactifs (Terrier et al.,

2010). Ces groupes sont définis sur les caractéristiques de l'accompagnement à fournir, mais la segmentation peut également se faire sur la base de besoins et demandes spécifiques des producteurs (Jones et al., 1997), voire cibler spécifiquement les producteurs qui ne sont pas habituellement bénéficiaires du développement (Compagnone, 2009). Dans ces processus de sélection, l'exclusion est progressive et se renforce : plus certains producteurs sont exclus de l'accès au conseil, plus ils vont être marginalisés de l'ensemble des services d'appui à l'agriculture et du ciblage des politiques agricoles. Ils n'ont pas d'interlocuteurs pour faire remonter leurs préoccupations spécifiques, qui ne seront pas relayées dans les thématiques de recherche et de développement. Évoquant ce phénomène en Europe, Labarthe et al. (2012) expliquent que « *la plupart des producteurs ont été exclus de facto des politiques agricoles, et donc des services de conseil. Soit ils ont choisi de ne pas adhérer à un modèle qui ne correspondait pas à leurs objectifs et à leur situation (agriculture à temps partiel, agriculteurs refusant de s'agrandir,…), soit les services de conseil eux-mêmes ont cru qu'ils ne pourraient pas s'adapter à ce modèle, pour des raisons liées à la taille de leur exploitation, ou à leurs compétences (Van Den Ban, 1984 ; Van Der Ploeg et al., 2009)*[14] ». Dans certains contextes, comme les conseillers s'adressent prioritairement aux producteurs « innovants », les autres producteurs sollicitent de moins en moins ces conseillers, pensant que leur profil et leurs systèmes d'exploitation ne correspondent pas aux préoccupations des conseillers et s'auto-excluent progressivement des dispositifs de conseil (Djondang et al., 2010). La question du ciblage du conseil est stratégique, au cœur des arbitrages sur les modalités de financement. Ici encore, la répartition des rôles est essentielle, afin de permettre que « *les services de conseil, si divers soient-ils, s'adaptent aux besoins et à la demande des producteurs, avec des moyens mis en œuvre à la hauteur de ces besoins* » (Petit, 1984). Certains auteurs estiment que le rôle de l'État est central pour garantir l'accès au conseil à des populations en marge du système d'innovation agricole (Kidd et al., 2000 ; Anderson et al., 2004). La question de l'inclusivité recouvre celle des déterminants de l'accès au conseil, de la performance des systèmes, des méthodes et des outils, de leur coût et de leur possible adaptation à des catégories différentes. Cette question de l'inclusivité a progressivement généré un intérêt croissant pour les méthodes et outils d'évaluation des systèmes de conseil.

1.2.4. Un intérêt croissant pour l'évaluation du conseil agricole : de l'évaluation des dispositifs et des impacts à la compréhension des processus

Ces dernières années ont été marquées par un intérêt croissant pour l'évaluation, dans une recherche de production de preuves « robustes » pour orienter et informer les décisions de formulation et de financement des politiques publiques (Gertler et al., 2011). Bourguignon (2012)

[14] À titre d'exemple, en France, au moment des États généraux de l'agriculture de 1982, on fait le constat que seulement 44% des exploitations agricoles françaises bénéficient de services de conseil agricole (« vulgarisation »), malgré la diversité des acteurs impliqués dans le conseil et l'existence de politiques orientées vers la plus grande inclusivité des services de conseil (Lelorrain et al., 2005).

explique par trois raisons cette attention accrue portée à l'évaluation : une nécessité sociale croissante de redevabilité, un biais quantitatif important dans l'action publique et une efficacité des actions portant sur le fait d'apprendre de ses propres expériences et des expériences des autres, en ayant pour cela des informations sur les actions passées.

Dans le milieu du développement, les méthodes d'évaluation ont progressivement pris en compte différents niveaux d'analyse (micro - macro), mais également différents types de changements : analyse de performance des dispositifs, analyse de retour sur investissement et de rentabilité économique d'une intervention, analyse des effets et impacts des interventions (Baker, 2000 ; Ravallion, 2005). Cette évolution est due à un changement d'objectif de l'évaluation elle-même, passant d'analyses pour le pilotage et l'investissement dans les dispositifs, à un questionnement plus large sur les processus de changements. Ces évaluations ont été largement dominées par des méthodes quantitatives jusqu'à une période récente, puis sont passées progressivement à des combinaisons d'approches, en adaptant l'évaluation au sujet et au contexte (Ravallion, 2005) : « *il n'y a pas une seule méthode qui dominerait : les évaluations « rigoureuses » et pertinentes pour la formulation des politiques doivent être ouvertes d'esprit sur les méthodologies, en s'adaptant au problème posé, au contexte et aux contraintes particulières* ». On cherche actuellement à mettre en œuvre des évaluations plus qualitatives pour expliquer et comprendre les processus et les liens de causalité que les évaluations statistiques proposent de mesurer : « *l'objet [des méthodes qualitatives] est la compréhension des processus, des comportements et des conditions de changement de la même manière que les perçoivent les individus ou les groupes participant à l'intervention* » (Baker, 2000).

Les évaluations du conseil agricole ont évolué au fil du temps, en fonction à la fois des objectifs assignés au conseil, des objectifs des évaluations et des méthodes d'évaluation choisies. Le conseil agricole a d'abord été évalué en tant qu'outil de politique publique et de développement rural, en évaluant notamment l'opportunité d'investissement dans ces services d'appui. L'investissement réalisé dans le conseil en terme de coût/bénéfice était mis en balance avec sa contribution estimée au développement agricole et rural en termes principalement économiques (Orivel, 1981 ; Birkhaeuser et al., 1991 ; Evenson, 1997 ; Alston et al., 2000). Ces évaluations portent alors sur les performances des dispositifs de conseil (Swanson, 2008 ; Swanson et al., 2010), sur les types d'activités mises en œuvre, la participation au conseil, l'efficacité[15] des actions, leur efficience[16] (Ganguly et al., 2006 ; Benin et al., 2007), la qualité des services, l'équité dans l'accès au conseil (Faure et al., 2011), la comparaison de différents dispositifs, d'outils ou d'approches (Feder et al., 1986 ; Bentley et al., 2007 ; Zossou et al., 2009b).

Progressivement, la prise en compte de la nature plus complexe du conseil, de la complexité des exploitations agricoles et de leurs interactions avec leur environnement poussent à sortir de l'« *erreur d'une évaluation strictement comptable et à court terme des effets du conseil agricole* » (Labarthe et

[15] Efficacité : atteinte des objectifs fixés.

[16] Efficience : résultats obtenus comparés aux ressources investies.

al., 2011) pour aller vers l'évaluation des effets cumulatifs du conseil. Les évaluations cherchent alors plutôt à expliquer ce que le conseil permet de changer, au-delà des performances directes des dispositifs et d'en mesurer les impacts. Les impacts sont définis par l'OCDE comme étant les « *effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non* » (OCDE, 2002). D'après cette définition, les impacts sont plus larges et vont au-delà des seuls objectifs définis pour les dispositifs : il doivent permettre de mesurer les changements et de les attribuer à une activité précise (Baker, 2000). Les méthodes d'évaluation ont longtemps vu une prédominance de méthodes quantitatives statistiques, axées sur des méthodes expérimentales ou quasi expérimentales[17] avec une comparaison avant et après l'intervention des producteurs « cibles » à un groupe témoin ou contrefactuel ayant des caractéristiques proches (par « appariement » ou « *matching* »). Bien que très intéressantes, ces évaluations quantitatives ne peuvent pas toujours être généralisées : elles prennent difficilement en compte la complexité du milieu réel (Naudet et al., 2013), elles ne vont pas forcément convenir à tous les pas de temps d'intervention, elles ne permettent pas toujours d'expliquer les processus de changement. Enfin, elles sont le plus souvent extrêmement coûteuses.

Dans la littérature, les approches de conseil à l'agriculture qui ont fait l'objet d'évaluation d'impacts sont très diverses de par leurs objectifs et méthodes (Van Den Berg et al., 2007). Les évaluations d'impacts ont souvent porté sur les approches « phares » du conseil présentées dans les paragraphes précédents (le T&V d'abord, puis plus récemment les FFS). Dans les premières évaluations d'impacts de conseil agricole, les principaux indicateurs portaient sur les objectifs finaux ciblés par l'approche de conseil, en général sur les activités agricoles à court et moyen terme. Ces évaluations ont pu mesurer l'adoption de certaines techniques (Zossou et al., 2009a), la diffusion de certaines connaissances (Godtland et al., 2004 ; Van Den Berg, 2004 ; Palis, 2006 ; Yang et al., 2008), l'atteinte de certaines performances techniques comme l'augmentation du rendement ou la diminution de l'utilisation de certains pesticides (Bindlish et al., 1997 ; Rola et al., 2002 ; Van Den Berg et al., 2007 ; Mancini et al., 2008b ; Bentley, 2009 ; Davis et al., 2012), ou encore l'atteinte d'objectifs d'ordre économique comme la variation des revenus agricoles (Van Den Berg et al., 2007). En allant plus loin dans les effets « cumulatifs » du conseil, les évaluations d'impacts ont également cherché à mesurer les changements indirects au-delà du seul participant au conseil et à plus long terme. Les évaluations portent alors sur l'environnement familial et social du participant, par l'analyse des impacts à différents niveaux. On mesure le rôle du conseil sur le niveau de vulnérabilité de la famille, sur la sécurité alimentaire ou sur la scolarisation (Van Den Berg et al., 2007), sur la réduction de la pauvreté (Benin et al., 2007 ; Davis et al., 2008), sur les changements induits dans les relations au sein de la famille (Davis et al., 2008 ; Friis-Hansen et al., 2012b ; Najjar et al., 2012), sur l'amélioration du capital social des producteurs (David et al., 2011), sur les actions collectives induites (Simpson et al., 2002 ; Van De Fliert et al., 2007 ; David et al.,

[17] Méthodes de score de propension, des différences double ou par régression sur les discontinuités (pour plus de précision voir Delarue (2007)).

2011) ou encore sur les réseaux d'échange (Nathaniels, 2005). Enfin, dans ces perspectives de « diffusion » des enseignements du conseil, on analyse l'échange de connaissances entre les participants et les non participants (Rola et al., 2002 ; Palis et al., 2005 ; Tripp et al., 2005 ; David, 2007 ; Darr et al., 2008 ; Witt et al., 2009 ; David et al., 2011) selon le type de relation existant entre eux, selon le type d'informations échangées, ou selon le profil du leader du groupe d'échange (Feder et al., 2006).

Les évaluations de ces impacts directs et indirects ont démontré l'existence de certains changements liés au conseil, mais restent difficile à mobiliser pour caractériser les processus complexes que sont les apprentissages. La question de l'évaluation des apprentissages est relativement récente. Elle apparaît avec l'évolution des objectifs du conseil lui-même. D'abord menées à travers des évaluations qualitatives portant sur certains facteurs favorisant les apprentissages (capacités à innover et à prendre des décisions de changements dans l'exploitation agricole (Kilpatrick et al., 2003)) ou encore sur les perceptions d'apprentissage de participants à des projets de « *participatory action learning* » (King et al (2001), les évaluations quantitatives « robustes » se sont progressivement intéressées à ces thématiques. Les évaluations ont ensuite cherché à estimer les processus de renforcement de capacités induits par le conseil. Avec l'évolution des recherches sur les « *knowledge systems* » et les systèmes d'innovations agricoles (Röling, 1985), on a cherché à caractériser et mesurer certains des effets du conseil sur le renforcement de capacités des producteurs, leur capital humain et leur comportement. Ces évaluations ont pu éclairer le développement de nouvelles capacités chez les producteurs telles que leur aptitude à parler en public (David, 2007), l'« *empowerment* » (Friis-Hansen et al., 2012a), les capacités de prise de décision (Djamen et al., 2010b) et de gestion des activités agricoles (Birkhaeuser et al., 1991 ; Feder et al., 2004 ; Djamen et al., 2010b), ou encore la confiance en soi créée par le conseil (Duveskog et al., 2011). Le renforcement de capacité reste cependant encore difficile à caractériser à travers ces méthodes « rigoureuses », les processus étant non linéaires et complexes.

La vision du conseil fondée sur des processus co-produits d'apprentissage incite davantage à chercher à comprendre et expliquer les changements qu'à les mesurer rigoureusement. L'évaluation s'oriente alors de plus en plus vers la compréhension de ces processus : il faut saisir et comprendre les déterminants des apprentissages et la relation de conseil elle-même. Cette volonté de compréhension des processus passe par l'exploration du conseil avec des cadres théoriques et d'analyse pluridisciplinaires (sciences de l'éducation, psychologie cognitive, ergonomie, didactique professionnelle), s'inscrivant souvent dans des analyses des changements dans des temporalités plus longues, menant à des changements de prise de décision, à des apprentissages réflexifs, « expérientiels » ou « transformationnels » (Percy, 2005 ; Pant, 2012 ; Taylor et al., 2012). On s'oriente alors vers une caractérisation des facteurs limitant ou favorisant les apprentissages et les processus de changements, pour évaluer le conseil.

Enfin, en considérant le conseil comme une coproduction de connaissances et de compétences, certains auteurs choisissent de caractériser le conseil dans sa dimension d'accompagnement, par l'analyse de la relation établie entre le conseiller et le producteur. On chercher alors à caractériser la perception que les acteurs ont de la relation de conseil, de son adéquation à leurs attentes (Ingram, 2008), voire plus largement à replacer le conseil comme un des éléments intervenant dans les trajectoires d'apprentissage des producteurs, parmi d'autres ressources cognitives (Chantre, 2011).

Les différents types d'évaluation du conseil présentés ci-dessus révèlent un ciblage sur des méthodes soit très rigoureuses (associées à des méthodes quantitatives lourdes) soit très détaillées (« *comprehensive* ») et associées à des méthodes qualitatives, mais rarement les deux (Van Den Berg, 2004). Les études quantitatives d'impact portent encore très majoritairement sur la première catégorie d'indicateurs (indicateurs individuels au sujet des participants indiquant des changements techniques et de revenus). Les indicateurs de développement social, humain et communautaires sont le plus souvent renseignés par des études qualitatives complémentaires, sans mesure de l'ampleur de ces impacts (Birner et al., 2009 ; Davis et al., 2010). Plusieurs études ont proposé des cadres d'évaluation d'impact du conseil qui permettent de prendre en compte la complexité des effets du conseil (Davis et al., 2008 ; Mancini et al., 2008a ; Birner et al., 2009 ; Waddington et al., 2010). Même si la combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives est maintenant recommandée dans les évaluations d'impact en général et pour les évaluations d'impact du conseil en particulier (Gordon et al., 2007 ; Van Den Berg et al., 2007 ; Davis et al., 2010 ; Waddington et al., 2010 ; Martin et al., 2011), l'évaluation d'impact des dispositifs de conseil (et la majorité des études évoquées ci-dessus) sont encore principalement réalisées à travers des mesures quantitatives portant sur un nombre limité d'indicateurs (Davis et al., 2010).

Des méthodes plus qualitatives portant sur le « chemin de l'impact » proposent actuellement d'explorer les liens de causalités multiples autour des impacts du conseil, mais restent encore très peu exploitées (voir annexe n°1.6). Les recommandations de combinaison des méthodes se heurtent à la difficulté majeure de réussir à agréger les différents niveaux et dimensions de l'impact (Bourguignon, 2012). Ces recommandations proposent également une plus grande implication des différentes catégories d'acteurs à l'évaluation : leur participation peut permettre de continuer le processus d'apprentissage à travers un retour et un regard réflexif sur les effets et impacts du conseil.

En conclusion, les efforts récents portent majoritairement sur une évaluation des processus d'apprentissage et des changements induits par le conseil, pour comprendre et expliquer ces changements. La caractérisation des processus d'apprentissage et des facteurs influençant ces processus peuvent éclairer les débats et arbitrages sur l'évolution des approches, des méthodes et des dispositifs de conseil, de leur gouvernance et de leur financement.

* * * * * * * * * * * * *

Face à l'évolution des paradigmes de développement rural, des objectifs attribués à l'agriculture et de la vision du rôle des exploitations agricoles par les acteurs du développement rural, les objectifs du conseil ont évolué de manière parallèle et complémentaire. Au-delà de la promotion initiale de systèmes de transfert de technologies et de savoirs, les acteurs en charge du développement reconnaissent à présent comme essentielle les approches d'accompagnement permettant la mise en œuvre de processus d'apprentissage et le renforcement des compétences des producteurs ainsi que des différents acteurs des systèmes de conseil. Il est donc devenu souhaitable que le conseil agricole soit co-construit, flexible et réflexif, permettant une prise de décision autonome par les producteurs et une mise en œuvre d'actions adaptées aux situations locales complexes. Cette évolution montre une prise en compte progressive de la complexité des processus d'innovation agricoles, replaçant le producteur au centre de la relation de conseil, et plaçant le conseil au cœur des systèmes d'innovation agricoles.

Le conseil reste confronté à certaines questions, portant sur la définition des rôles des différents acteurs, du renforcement de leurs capacités, mais également du financement du conseil, de l'inclusivité des approches de conseil et de l'évaluation de ces approches. Afin d'améliorer les relations de conseil et dans une optique de construction continue de compétences des acteurs dans leurs trajectoires d'évolution, d'adaptation et de changement, il est important de comprendre ce que le conseil permet de changer, pour comprendre ce que chaque approche et méthode de conseil peut apporter à une vision plus large des apprentissages en milieu rural. Une meilleure compréhension des apprentissages, de leurs déterminants et des facteurs les limitant peut permettre de formuler des recommandations sur les approches de conseil, les outils mobilisés, et leur inclusivité. Il est donc intéressant de s'intéresser aux processus d'apprentissage en cours dans une approche de conseil agricole, à travers le renforcement de capacités des acteurs.

Chapitre 2. Le conseil de gestion à l'agriculture : le cas du conseil à l'exploitation familiale au Bénin

Dans le chapitre 1, la présentation de l'évolution des principales approches de conseil agricole révèle des réalités très différentes, tant au niveau du contenu des interventions que dans les postures de conseil. Les rôles et fonctions du conseil se sont progressivement diversifiés et complexifiés. En parallèle du conseil technique, des approches de conseil de gestion et de conseil plus global à l'exploitation agricole se sont développées. Depuis une vingtaine d'années, le conseil à l'exploitation familiale (CEF, initialement « conseil de gestion » ou « CdG ») a été développé en Afrique de l'Ouest, en Afrique centrale et à Madagascar. Le CEF base l'accompagnement des producteurs sur un conseil à la gestion de l'exploitation agricole par la formation à des outils de gestion permettant une rationalisation de la prise de décision. Cette approche de conseil a évolué au cours de son existence, tant par la diversité des dispositifs institutionnels dans lesquels il a été développé que dans l'adaptation progressive des méthodes et des outils. Au Bénin, les acteurs du conseil agricole sont depuis une vingtaine d'années mobilisés autour de cette approche de CEF. En analysant l'évolution du CEF au Bénin, nous présenterons les enjeux et défis actuels auxquels le CEF doit faire face, notamment dans le développement d'une approche flexible et adaptée aux besoins des producteurs, leur permettant d'atteindre leurs objectifs propres, tant au niveau des activités agricoles que pour la famille. Le contexte agricole béninois, ses contraintes et ses dynamiques sont importantes pour comprendre quels sont les enjeux auxquels le CEF doit répondre, en identifiant les systèmes d'activités, les stratégies des producteurs dans ces systèmes, et la manière dont le CEF peut permettre aux producteurs de faire évoluer leur vision stratégique et de mobiliser leurs ressources différemment pour atteindre leurs objectifs à long terme.

2.1. Le conseil de gestion en agriculture : le cas français pour illustrer le passage d'approches instrumentales à des approches axées sur les processus

En France, le conseil de gestion a eu une place particulière et importante dans le développement de l'agriculture et dans l'évolution du regard porté sur les exploitations agricoles, tant chez les chercheurs que chez les professionnels. Après une présentation rapide de l'histoire du conseil de gestion en France, nous pourrons mieux comprendre comment les approches actuelles de conseil de gestion se sont structurées vers des approches plutôt processuelles, et mettre en lumière les débats actuels autour de ces approches. Ce regard sur l'évolution des approches de conseil de

gestion en France permettra d'éclairer les expériences de conseil de gestion en Afrique de l'Ouest que nous présenterons ensuite.

2.1.1. La naissance de la gestion en agriculture : des démarches initiales axées sur les besoins des producteurs en économie agricole

Les premières démarches de gestion arrivent en France dans la période de l'entre-deux-guerres. Après l'arrivée de la comptabilité analytique[18] dans les différents secteurs productifs après la révolution industrielle (Minaud, 2006), la normalisation comptable générale a lieu dans les années 1930. En agriculture, on cherche surtout à « *servir la profession en la documentant […], avec un double objectif : réaliser un suivi individualisé des exploitations agricoles pour améliorer la gestion et la prévision ; et être le « baromètre » de la situation des exploitations agricoles françaises* » (Legile, 1997). Il s'agit de produire des références sur les performances des exploitations, à la fois pour les producteurs eux-mêmes, mais également pour les offices comptables agricoles. Dans les années 1950, les objectifs de productivité et de modernisation affirmés au niveau politique stimulent le développement de ces démarches. Les principes de rationalisation des facteurs de production utilisés dans le modèle de l'entreprise industrielle pour augmenter la productivité sont appliqués au secteur agricole (Brossier et al., 1997). On entre dans une logique économique de l'entreprise : le « *principe de l'affectation par production d'une partie plus ou moins importante des charges (inspiré de techniques utilisées en gestion industrielle)* » (Cassabois, 1964) permet d'entrer dans cette analyse économique de l'exploitation agricole. Legile (1997) explique qu'en « *1955, chez les pionniers de la gestion : il s'agit de défendre l'agriculture avec des chiffres* », de « *se demander si les techniques qui se développaient dans les exploitations étaient rentables* », et pour d'autres, « *il y avait peut-être un intérêt à comparer des conduites d'exploitation à travers des analyses basées sur des critères techniques et économiques* ». L'ouverture forte du marché agricole accentue encore ce besoin : les exploitants doivent être prêts à s'adapter à un environnement de plus en plus changeant, en connaissant mieux leurs systèmes et en étant en mesure d'établir des prévisions : « *les traditions peuvent subsister si l'environnement ne change pas : ça n'est plus possible maintenant* » (Poitevin, 1959).

La gestion en agriculture est alors considérée comme « *l'art des combinaisons rentables* » (Chombart De Lauwe et al., 1957) et vise à « *fournir les bons outils de gestion devant permettre de réaliser la meilleure allocation des ressources et maximiser les profits* » à un niveau micro-économique de l'exploitation agricole (Jeanneaux et al., 2012). La recherche joue un rôle central dans l'essor de la gestion et de l'économie agricole en France, l'INRA et la chaire de Grignon participant à la mise au point d'approches, d'outils et de méthodes de gestion permettant aux producteurs d'améliorer leurs

[18] La comptabilité analytique, ou comptabilité de gestion, utilise « *des données fournies par la comptabilité générale et les traite d'une manière différente ; elle met en avant les composantes du coût des produits créés par une unité de production et permet ainsi de connaître la rentabilité de chacun de ses centres de profit* » (Minaud, 2006).

connaissances en économie agricole. Le conseil de gestion vise alors à appuyer les producteurs à atteindre leurs objectifs, portant à cette époque essentiellement sur l'amélioration de la productivité. Des actions de recherche sont menées pour mettre au point ces outils et méthodes, le plus souvent en partenariat avec des groupes de producteurs « pionniers ». Les CETA (centres d'études techniques agricoles) sont créés dans la même dynamique : « *en 1945, des agriculteurs du bassin parisien décident de mettre en commun leur expérience et fondent le premier CETA (d'autres créations suivent : 4 CETA existent en 1949, 90 en 1954, 679 en 1959). La démarche de travail de ces groupes traduit une volonté d'auto-éducation des participants. Par l'alliance qu'ils entretiennent avec le monde de la recherche (par un accord conclu avec les centres de recherche, les CETA testent les outils d'enregistrement conçus par les chercheurs), les CETA deviennent « de véritables coopératives intellectuelles pour chefs d'entreprise novateurs » »* (Houée, 1972, cité par Joly (2002)). Les Directions des services agricoles (DSA) poussent à la création de structures d'accompagnement des producteurs sur les thématiques d'économie rurale (Legile, 1997). À la suite des CETA, les centres d'économie rurale (CER) voient le jour : au départ créés par des agriculteurs pour comparer leurs résultats et avoir des références communes de performance, ils prennent en charge les fonctions de « vulgarisation économique » que les Chambres d'agriculture remplissaient jusque là sur les domaines de gestion et de comptabilité (Cassabois, 1964). Dans le cadre des CETA, mais également des groupes de vulgarisation agricoles (GVA), des syndicats ou des CER, les producteurs cherchent à se former à l'économie agricole, entre eux et avec l'aide de conseillers, tout en maintenant les services de l'État loin du « *secret des portefeuilles des producteurs* » (Rolland, 1984).

Les outils et méthodes mis au point par la recherche, en partenariat avec certains groupements et CER, vont évoluer avec le temps. Différentes méthodes sont proposées (méthode des budgets prévisionnels, méthode d'analyse globale, méthode des coûts techniques de production, programme planning ou programmation linéaire), dont les avantages et inconvénients provoquent des débats autour de la posture d'analyse à adopter (Boichard, 1969). La méthode d'analyse globale, mise au point par l'équipe de Chombart de Lauwe en lien avec les centres de gestion, est basée sur la production de normes dans des groupes d'agriculteurs, permettant de comparer des exploitations agricoles par des indicateurs-clés de fonctionnement. On établit des références économiques de l'exploitation agricole, permettant de se situer par rapport à un groupe de tête, un groupe central et un groupe de queue : « *la gestion analytique s'appuie sur le calcul des marges, les comparaisons au sein de groupes, tandis que la gestion prévisionnelle fait appel à la programmation linéaire et à la budgétisation* » (Mouchet et al., 1985). La programmation linéaire et le programme planning permettent quant à eux de « *définir un système de production optimal* » sur des critères technico-économiques, mais sont plus lourds à utiliser (Legile, 1997), nécessitent des enregistrements fréquents et nombreux et n'aboutissent pas forcément à des indicateurs pertinents pour les agriculteurs.

À cette époque, avec le développement des approches de gestion, la vision de l'exploitation agricole devient plus globale, les aspects purement techniques de production étant

progressivement considérés comme des outils du développement global de l'exploitation agricole : « *c'est l'introduction systématique de cette référence à la prospérité de l'entreprise qui constitue l'innovation fondamentale du conseil de gestion par rapport à la vulgarisation traditionnelle. […] La vulgarisation traditionnelle se penche sur les fonctions physiques de production (intérêt de l'utilisation de certains intrants pour avoir certain niveau de rendement), tandis que le conseiller [de gestion] se penche sur les fonctions économiques globales et vise l'efficacité économique maximale des différents facteurs de production (terre, travail, équipement,...)* » (Moreau, 1955). L'objectif majeur est de former les producteurs à la gestion en les dotant d'outils permettant d'instaurer une réflexion sur le fonctionnement de l'exploitation agricole, de les « diffuser » aux organisations (coopératives, groupements,…) pour favoriser l'adoption d'un raisonnement rationnel à tous les niveaux.

Avec l'introduction et l'essor de ces visions économique et globale de l'exploitation agricole, le conseil de gestion et les postures de conseil associées évoluent fortement. Le conseiller n'est plus ici seulement un expert technique au service de l'agriculteur, mais il permet aux producteurs de se positionner par rapport à d'autres producteurs, de connaître leurs performances dans une optique économique. Moreau (1955) décrit le rôle du conseiller en gestion suivant les différentes étapes qu'il est amené à accomplir auprès des producteurs : « *observer les exploitations agricoles d'un territoire dans leurs aspects techniques et économique ; dégager de ces observations les moyens et combinaisons de moyens qui lui apparaissent les plus rentables et les diffuser dans cette région par les moyens les plus appropriés ; pratiquer le conseil individuel en gestion en adaptant ces conclusions générales au cas particulier et, en étroit rapport avec l'exploitant intéressé, définir des objectifs et des délais et moyens pour les atteindre* ». La démarche de conseil de gestion consiste en un conseil individuel, basé sur différentes étapes successives dans le cadre d'une concertation entre l'exploitant et le conseiller, portant sur (1) l'analyse de l'exploitation en consultation, (2) l'élaboration d'objectifs à long terme, (3) la fixation d'objectifs immédiats, (4) le contrôle de l'évolution de la situation de l'exploitation agricole. On permet ainsi au producteur d'entrer avec le conseil dans le « cycle de gestion ». Cette méthode d'analyse globale permet en outre la création d'une relation de confiance entre les agriculteurs d'un même groupe de gestion, permet à ces agriculteurs d'envisager une évolution plutôt progressive de leur exploitation agricole, sans bouleversements profonds, en se comparant à des structures proches de la leur : les producteurs tirent des leçons d'expériences faites par d'autres qui leur ressemblent[19].

En conclusion, à la fin de cette période, de nombreuses organisations ont intégré ces services et proposent à leurs membres du conseil ou des formations de gestion. Le conseil de gestion est orienté sur une vision globale de l'exploitation agricole : « *à cette époque, l'aspect gestion prime sur l'aspect comptable. L'implication des agriculteurs eux-mêmes dans la mise en place de structures destinées à faciliter et accompagner leur processus de développement a aussi largement contribué à cet essor de la gestion* » (Legile, 1997). Le conseil de gestion évolue ensuite vers des formes plus comptables, différents

[19] Pour illustrer le conseil de gestion à cette époque, l'annexe n°2.1 présente le travail d'un conseiller de CER dans les années 1950 (Richard et al., 1969).

évènements participant à un renforcement de la place de la comptabilité à tous les niveaux du secteur agricole.

2.1.2. L'évolution du conseil de gestion vers la comptabilité dans les années 1970

Avec l'émergence progressive d'obligations fiscales et réglementaires, le conseil de gestion évolue vers des formes plus comptables, peu adaptées à l'appropriation par les producteurs des démarches d'analyse de leurs performances économiques.

L'évolution des règles de fiscalité agricole, l'établissement d'un seuil d'imposition forfaitaire et l'instauration de la TVA en agriculture ont grandement participé à ce virage « comptable » pris par le conseil de gestion dans les années 1960 (Nallet et al., 1970). Ces contraintes externes, à la fois fiscales et juridiques, « *perçues souvent comme des obligations administratives pour l'appui aux plans de développement et à l'obtention de subventions* » (Mouchet et al., 1985) versées en fonction de résultats économiques, ont fortement contribué à l'expansion de la tenue de comptabilité dans les exploitations agricoles. Ce regain d'intérêt pour la comptabilité est renforcé par l'évolution des structures agricoles elles-mêmes, de leur statut juridique et de l'émergence de formes collectives d'exploitations. On assiste à une « *modification du fonctionnement économique et social de l'exploitation : c'est le cas des GAEC*[20] *dans lesquels la comptabilité s'impose en tant qu'instrument de calcul de rémunération et de répartition entre les membres de la société ; cette réponse à un besoin interne de l'exploitation constitue un élément nouveau* » (Mouchet et al., 1985). Certaines exploitations vont effectivement réformer leur système de gestion et de comptabilité pour passer à l'assujettissement au réel. Elles sont généralement celles ayant les plus grandes surfaces, déjà membres de centres de gestion, ayant des exploitants jeunes, avec des formes sociétaires (GAEC) pour bon nombre d'entre elles (Nallet et al., 1970). On ne touche donc pas l'ensemble des exploitations agricoles, ni leur diversité.

Les fonctions des centres de gestion (CER notamment) changent avec ce virage comptable : la fiscalité et la comptabilité deviennent le centre de leur activités (Mouchet et al., 1985). La comptabilité et l'enregistrement comptable deviennent des outils en soi pour former les agriculteurs à la gestion, les approches de conseil basées sur la comptabilité étant vues comme un moyen de communiquer sur la gestion et la fiscalité auprès de la « masse ». À travers les organisations professionnelles agricoles (OPA), des bureaux sont créés, communs aux différentes organisations impliquées dans la fiscalité et la gestion des exploitations agricoles.

[20] Groupements agricoles d'exploitation en commun.

2.1.3. Une critique de l'approche par les outils de gestion et la comptabilité

Comme l'explique Brossier, dans les années 1960-1970, les approches de gestion de l'exploitation agricole étaient basées sur des courants diffusionnistes de transfert d'outils comptables : « *on diffusera dans la formation des techniques de gestion comme on diffuse le progrès technique en agriculture* » ; « *bien gérer, c'est d'abord maîtriser les outils de gestion* ». On retrouve ici les critiques des approches descendantes et instrumentales basées sur la diffusion (voir l'annexe n°2.2 pour les points détaillés). Ces critiques portent principalement sur : « *la standardisation des approches et des outils sur des « modèles » d'exploitation agricole, négligeant les particularités des acteurs et de leur famille ; l'intérêt pour des informations quantitatives et « neutres » ; privilégiant le prescriptif et le normatif au détriment de la compréhension et de l'explication ; reposant sur des valeurs issues de découpages arbitraires du temps et de l'espace, selon une logique exogène à celle de l'agriculteur* » (Brossier et al., 1997).

On retrouve les mêmes critiques que celles formulées sur les approches de développement agricole et de conseil agricole à la même époque, considérées comme trop axées sur les outils et sur la technique. On propose aux agriculteurs des solutions et des outils applicables partout : « *cette conception considère qu'en matière de gestion, il y a des lois naturelles et universelles, de bons outils de gestion qu'il faut (et qu'il suffit) de diffuser. Elle présuppose qu'il existe une fonction économique qui mesure objectivement la valeur d'un bien et la rentabilité d'un projet. Il est clair que cette approche a abouti à un relatif échec : les outils de gestion ne sont peu ou pas utilisés par les agriculteurs, les résultats comptables restent le plus souvent dans les tiroirs, le nombre des exploitations ayant une comptabilité n'augmente qu'en raison des obligations juridiques et fiscales* » (Brossier et al., 1997). Les constats réalisés sur cette période « comptable » montrent que ces approches induisent peu d'appropriation des outils par les producteurs, les conseillers étant souvent ceux qui réalisent les enregistrements et le suivi[21]. La « *pratique très mécanique de la comptabilité* » (André, 1987) par les centres de gestion transforme le rôle du conseiller : « *le conseiller de gestion doit souvent décoder pour son client les formules ésotériques qu'il a calculées et qui sortent de l'ordinateur. Il lui arrive de plus en plus de donner ses conseils sans pouvoir préciser la manière dont ils ont été obtenus* » (Brossier et al., 1997). Le conseiller ne consacre que peu de temps à une « *réflexion effective sur des indicateurs qui permettraient de […] résoudre les réels problèmes que rencontre l'exploitant dans sa gestion quotidienne et à moyen terme* » (André, 1987)[22]. Les producteurs passent beaucoup de temps à apprendre les bases de la comptabilité, qui ne leur seront pas forcément utiles. On assiste à la distorsion de certains indicateurs comptables, « *qui nécessitent d'être*

[21] Dans une étude évoquée par Legile (1997), réalisée par Brossier (1991) dans l'Est de la France sur une centaine d'agriculteurs, les chiffres sont révélateurs : « *pour 30% des agriculteurs qui possèdent des documents comptables, 56% ne les utilisent pas. [...] Aucun agriculteur n'a déclaré utiliser les chiffres issus des documents de gestion, possédés d'ailleurs par moins d'un tiers d'entre eux* ». En outre, il est précisé que les producteurs « *n'utilisent pas ou peu les indicateurs issus des outils de gestion et […] se construisent des outils simples pour gérer leur exploitation* ».

[22] On observe ce glissement d'un conseil basé sur l'économie de l'exploitation agricole à du conseil axé sur la comptabilité en observant le ratio du nombre de conseillers par rapport au nombre de comptables dans les CER : de 1,25 en 1960, on passe à un rapport de 0,3 en 1985 (André, 1987).

retravaillés pour avoir une validité/utilité pour l'analyse économique par les producteurs » (De La Vaissière, 1992). Ces approches basées sur les outils de gestion et la comptabilité vont faire l'objet de critiques, portant principalement sur (1) la confusion entre les objectifs macro-économiques de normalisation, de comparaison et de généralisation (Marshall et al., 1985) et (2) la confusion entre les besoins des producteurs en compétences de gestion et les outils à mobiliser pour ce renforcement de compétences. On arrive à une confusion des notions de comptabilité et gestion, les indicateurs comptables étant considérés comme des outils de gestion, mais ils ne le deviennent que très rarement pour les agriculteurs (Marshall et al., 1985). Ces critiques ont été à l'origine de vifs débats sur les méthodes et outils à proposer aux agriculteurs, défendant des approches plutôt comptables ou plutôt micro-économiques (Marshall et al., 1984 ; Kroll, 1985 ; Marshall et al., 1985).

On reconnaît alors le besoin d'axer le conseil de gestion sur des visions et des approches plus globales des exploitations agricoles, permettant de prendre en compte l'ensemble du système (Barouch et al., 1988). Face à cette situation, Brossier et le « groupe de Dijon » proposent une approche alternative, prenant en compte la globalité de l'exploitation agricole et de la famille, centrée sur l'analyse par l'exploitant de sa situation et de ses performances.

2.1.4. Vers un conseil de gestion global basé sur le projet de l'exploitant

D'approches normatives de conseil de gestion, la recherche et les organisations agricoles cherchent à passer à des approches plus analytiques. Les critiques formulées à l'encontre des approches comptables correspondent à une période de reformulation de la politique agricole commune européenne (évolution des soutiens à l'agriculture, quotas, …) et vont participer à l'évolution des objectifs assignés à l'agriculture. La reconnaissance de la multifonctionnalité de l'agriculture implique une plus grande maîtrise par les producteurs de l'ensemble de ces fonctions, allant de pair avec une flexibilité et une autonomie accrue des producteurs pour mieux s'adapter et mieux anticiper (Legile, 1997). Cette évolution des objectifs de l'agriculture nécessite alors d'autres types d'accompagnement des producteurs et de leurs projets.

À cette période, l'équipe « de Dijon » (Brossier et al., 1997) élabore la théorie du comportement adaptatif, basée sur une vision globale de l'exploitation agricole, avec une prise en compte de l'environnement, de la famille et des systèmes dans lesquels l'exploitation agricole est impliquée. L'importance de la famille remet l'individu et ses choix au centre du système : l'exploitant a des objectifs multiples et pas seulement productifs, orientés en priorité vers la famille et le bien être de la famille. « *On ne peut pas comprendre le fonctionnement d'une exploitation agricole et les choix qui y sont faits si on ne prend pas simultanément en compte les projets du groupe familial et l'unité de production comme composante indissociable de ce fonctionnement* » (Petit et al., 1977). Cette théorie présente une conception de la gestion qui diffère en plusieurs points de la logique à l'œuvre précédemment dans le conseil de gestion à l'exploitation agricole (voir l'annexe n°2.3). On analyse le projet de

l'exploitant, sa perception de sa situation, l'évolution dans le temps de ses objectifs et des résultats associés, l'étude de la trésorerie au cours de l'année (Marshall et al., 1984), puis d'autres éléments de gestion permettant de réintroduire des temporalités qui font sens pour le producteur dans l'analyse de ses pratiques de gestion. On passe d'approches de conseil basées sur les résultats des exploitations agricoles à la recherche d'une meilleure compréhension des processus d'évolution de ces exploitations agricoles, avec l'émergence d'une vision systémique et dynamique de l'exploitation agricole et du lien exploitation agricole - famille.

Des méthodes et des outils se sont inspirés de cette approche, pour mettre en œuvre un conseil accompagnant le pilotage stratégique de l'exploitation agricole. D'approches de conseil normatives, la « *prise en compte du savoir faire gestionnaire des agriculteurs* » est privilégiée (Legile, 1997), ainsi que l'analyse des pratiques et des processus en cours. Les outils de gestion se construisent ici avec les producteurs : « *tout projet est complexe et il n'existe pas de règle universelle de gestion* ». Le rôle de certains outils de gestion reste cependant intéressant pour construire cette vision et accompagner ces processus – l'exemple de l'informatique a particulièrement été étudié par Hémidy (1991 ; 1993).

Les processus de changement peuvent donc être favorisés par l'accompagnement, portant sur différents niveaux : (1) un accompagnement dans le diagnostic du système existant et dans la formulation du projet de l'exploitant, (2) un accompagnement dans la construction d'outils de gestion adaptés à la situation (co-construction), ou encore (3) un accompagnement dans l'analyse progressive des indicateurs fournis par ces outils pour prévoir et anticiper. Le chercheur et/ou le conseiller ne cherchent plus à juger ici de la valeur de tel ou tel système, mais à comprendre quelle est sa place dans le système global. Ils ne cherchent pas à dire ce que l'agriculteur devrait faire, mais à comprendre ce qu'il fait, ce qui fonde ses décisions, et quel est le projet sous-jacent pour son exploitation agricole et sa famille (Marshall, 1980). Berry (1986) lie cette instrumentation à une recherche de réflexion conjointe entre les producteurs et les conseillers, permettant une démarche maïeutique de gestion (de l'entreprise ou de l'exploitation agricole) : « *les savoirs en gestion peuvent se révéler de précieux moyens d'investigation. Ils ne sont plus des moyens pour dire le vrai, mais des moyens d'interrogation exigeante du réel. Corrélativement, le chercheur n'est plus celui qui définit la bonne solution mais celui qui provoque la réflexion et l'organise pour aider chacun à voir sous un angle nouveau les problèmes auxquels il est confronté* » (cité par Hémidy (1991)). L'objectif final est l'autonomisation des producteurs dans leur réflexion sur leur stratégie d'entreprise. Cet accompagnement a donc une visée plutôt stratégique, de pilotage entrepreneurial. La qualité de la relation mise en place avec l'exploitant va être décisive, pour lui permettre d'analyser ce qu'il fait de manière réflexive, de formuler son projet et de voir quels moyens mettre en œuvre pour y arriver. « *Dans ce cadre, le rôle des conseillers passe de celui de prescripteur à celui de catalyseur et d'accompagnateur d'une démarche définie conjointement avec l'agriculteur* » (Legile, 1997).

Le cas français du conseil de gestion n'est pas unique, il existe d'autres formes de conseil de gestion dans d'autres pays (Pays-Bas, Australie, …) mais ce cas illustre bien l'évolution des

démarches de production de connaissance et d'accompagnement des processus de changement en s'appuyant sur la gestion des exploitations agricoles. Le conseil de gestion à l'agriculture a été développé dans d'autres contextes, notamment dans les pays du Sud.

2.2. L'émergence du conseil à l'exploitation familiale

En Afrique de l'Ouest, dans les années 1980, la recherche d'approches de vulgarisation plus globales et mieux adaptées aux contextes locaux pousse à l'expérimentation et à l'élaboration de nouvelles formes de conseil. Une de ces approches, le conseil à l'exploitation familiale (CEF), a été inspirée à la fois d'expériences de recherche-développement en Afrique de l'Ouest et de l'expérience du conseil de gestion en France. Le CEF a émergé pour répondre aux besoins de nombreux producteurs, afin d'appuyer leur réflexion sur la stratégie de leur exploitation agricole, préciser leurs projets et favoriser leur adaptation à un environnement complexe et changeant. Nous présentons l'évolution du CEF au fil du temps et les défis et enjeux importants auxquels le CEF est confronté, de recherche de plus grande flexibilité dans l'accompagnement des producteurs dans leur réflexion stratégique, d'adaptation des méthodes et outils à des publics différents, d'inclusion d'un grand nombre et d'une grande diversité de producteurs, de renforcement de compétences des acteurs et de pérennisation des dispositifs.

2.2.1. La naissance du CEF : les premières expériences de conseil de gestion en Afrique de l'Ouest

Dans les années 1980-1990, en Afrique de l'Ouest, le secteur agricole fait face à de nouveaux enjeux. Le désengagement fort de l'État pousse à la décentralisation et à la responsabilisation des acteurs locaux ; une monétarisation et une alphabétisation croissante en milieu rural accentuent les exigences de transparence vis-à-vis des populations rurales ; la recherche de financement et la volonté d'investissement dans la mécanisation exigent des producteurs de planifier et de suivre leurs performances économiques à plus long terme (Hirschler, cité par (Japiot et al., 1998)). Avec ces nouveaux enjeux, les besoins des producteurs en accompagnement évoluent (Japiot et al., 1998) notamment dans le renforcement de leurs compétences d'analyse de leur système, leur permettant de mieux se situer dans leur environnement, d'identifier les potentielles opportunités à développer, mais également de suivre et d'évaluer les performances de leurs systèmes de manière autonome. Les approches de conseil agricole descendantes (« *Training & Visit* ») sont fortement critiquées : on cherche à impliquer les producteurs dans l'élaboration du conseil, en favorisant une vision plus globale de l'exploitation agricole, et en « *cherchant, en dialogue avec le paysan, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années* » (Kleene, 1995). De

nouvelles formes de conseil de gestion sont alors mises en œuvre dans des contextes « Sud », en Afrique de l'Ouest et en Amérique latine, inspirées à la fois des expériences françaises de conseil de gestion à l'exploitation agricole et d'expériences de recherche-action menées directement sur le terrain (Faure et al., 2004). Ces expériences de conseil de gestion sont souvent liées au départ à l'intensification des systèmes de cultures ou d'élevage, ou encore à l'introduction de la mécanisation ou de la culture attelée dans les systèmes d'activités (Havard et al., 2006) permettant de suivre l'évolution des résultats économiques de l'exploitation agricole avec ces nouvelles pratiques.

L'expérience des Unités expérimentales dans le Siné-Saloum (Sénégal) représente une étape essentielle dans l'émergence de démarches de conseil global dans la sous-région. L'objectif principal de ce projet de recherche entamé par l'ISRA (Institut sénégalais de recherche agricole) en 1968 était l'intensification des pratiques, par l'amélioration foncière, le développement agricole et la spécialisation de l'élevage (Japiot et al., 1998). Dans cette optique, le projet a progressivement ciblé le conseil dispensé aux producteurs sur les calculs économiques et la planification de la campagne, mettant en place des actions de « conseil de gestion rénové ». Ce conseil est « *pluriannuel, s'adresse en priorité aux exploitations venant d'entamer leur intensification, par rapport à des normes simplifiées, qui tiennent compte explicitement des souhaits et possibilités de l'exploitant* » (Benoit-Cattin, 1986). Le projet met en évidence certains aspects limitants pour la réussite de ce type de conseil, en particulier sur la formation des agents de conseil : il « *faut également [leur] diffuser un savoir faire, des règles de gestion. La formation du dispositif d'encadrement, à ce point de vue, est d'ailleurs un préalable difficile* ». Le projet propose une démarche et des outils suivant différentes étapes : (1) un diagnostic[23] permettant de préciser la connaissance de la situation de l'exploitation agricole au départ. Ce diagnostic permet de (2) « clarifier les situations », notamment sur les contraintes majeures (foncier, équipement, accès aux ressources, ...). Puis (3) on amène le producteur à réfléchir sur les perspectives à moyen et long terme de l'exploitation agricole, sur les associations/successions de cultures et l'assolement, sur l'intégration de l'élevage. On peut alors (4) préparer un programme pour l'année suivante et suivre l'exécution de ce programme au fur et à mesure de sa réalisation (Benoit-Cattin, 1986). Ces étapes et outils constitueront la base du conseil de gestion.

Le conseil de gestion apparaît alors comme une approche permettant d'avoir une vision globale de l'exploitation agricole, permettant de « *promouvoir en vraie grandeur des systèmes intensifs de production tenant compte des possibilités des exploitations ; de définir le détail des attitudes techniques et socio-économiques conseillées à l'exploitation (ou au vulgarisateur qui l'encadre) en fonction de son propre appareil de production ; de décrire le cheminement et les étapes possibles en vue du passage des systèmes intensifs de production.* Ce projet va notamment « *très loin dans l'élaboration de fiches, de référentiels techniques, de modes de calculs*

[23] Ce diagnostic consiste à analyser les parcelles cultivées et le foncier disponible ; réaliser un inventaire des équipements, du matériel de culture et du cheptel de trait ; un inventaire des élevages et de la stabulation des animaux ; un diagnostic de la situation céréalière et de la situation financière (Benoit-Cattin, 1986).

prévisionnels et [dans] la formation du personnel de la vulgarisation » au conseil de gestion (Kleene, 1995). Cette expérience est donc pionnière dans le conseil de gestion au Sud, même si certains éléments restent basés sur des méthodes d'encadrement plutôt que d'accompagnement.

Faisant suite à cette expérience sénégalaise, une expérience de conseil gestion est menée dans les années 1980 au Mali-Sud[24]. Dans le cadre de l'appui à la filière coton et à la Compagnie malienne des textiles (CMDT), le conseil de gestion est développé avec deux objectifs principaux (Derlon, 2001). Il s'agit d'abord de fournir aux agents d'encadrement des données technico-économiques sur les exploitations et ménages avec qui ils travaillent, les regrouper par « types » ayant des contraintes ou structures similaires et leur permettre de proposer des pistes d'amélioration pour chaque « type » de système. L'objectif est également de fournir des outils aux producteurs eux-mêmes pour « *mesurer les performances de leur exploitation agricole et [se] comparer à des normes définies par unités agro-écologiques* » (Derlon, 2001). Le conseil de gestion avec les producteurs de coton suit alors quatre étapes (Kleene, 1995) basées sur la mise en œuvre d'une « séquence de gestion ». La première étape repose sur un diagnostic de l'exploitation agricole et de son environnement, réalisé par (1) une collecte de données sur l'environnement et l'exploitation ; (2) une analyse de la situation débouchant sur (3) un diagnostic des contraintes et des opportunités en dialogue avec le producteur pour clarifier les objectifs et stratégies. Ces différents éléments aboutissent à une analyse des performances, pour l'élaboration d'un plan de campagne prévisionnel avec des propositions techniques précises, pour répondre aux contraintes principales et formuler de nouveaux objectifs. Le conseiller suit ensuite l'agriculteur au cours de la campagne, en faisant des propositions techniques et en organisant des évaluations en cours et en fin de campagne, pour suivre le niveau de réalisation des objectifs fixés. Ces premières approches de conseil de gestion promeuvent une « *démarche participative, qui fait le constat que les décisions des producteurs relèvent de stratégies dans lesquelles le social et l'économique sont étroitement imbriqués* », en lien avec la structure de production agricole (Faure et al., 1998). Progressivement, ces outils et méthodes sont utilisés et adaptés dans d'autres interventions de développement rural dans la sous-région. Dans la majorité des cas, la mise en place d'actions de conseil de gestion vient d'un besoin de rationalisation des ressources des producteurs pour la construction d'une vision globale de leur système.

À la même période, dans la sous-région, des actions de coopération entre agriculteurs du Nord et du Sud se développent, notamment avec l'AFDI (agriculteurs français pour le développement international) qui met en œuvre des actions d'appui à certaines organisations de producteurs (OP) en Afrique de l'Ouest à partir des années 1980. Parmi ces actions, l'AFDI a développé des activités de conseil de gestion et de renforcement de capacités des producteurs agricoles au Burkina Faso, au Mali, ou encore en Guinée (voir les tableaux n°1 à 6 en annexe n°2.4). Dans ces interventions,

[24] « *À peu près au même moment que le conseil de gestion disparaît au Sénégal, une première approche de conseil de gestion est introduite au Mali, d'abord au niveau de la recherche « système de production » (IER/DRSPR) à Sikasso, ensuite dans le cadre d'une activité de pré-vulgarisation entre la recherche et le développement en zone Mali-Sud. L'origine du conseil de gestion au sein de l'équipe de recherche « système » à partir de 1980 ressemble à ce qui c'était passé au Sénégal dans le cadre des « unités expérimentales* » (Kleene 1995).

l'AFDI a promu et adapté les différents modèles français de conseil de gestion (type CER ou GVA[25]) et les a fait évoluer en s'enrichissant des approches élaborées par la recherche-intervention (Faure et al., 2004). Le conseil de gestion permet dans les contextes ouest africains de mettre en avant les fonctions multiples qui caractérisent les exploitations agricoles (exploitations très majoritairement familiales, pas toujours liées au marché ou seulement en partie, ayant des centres de décisions multiples, fortement pluriactives (Gafsi, 2007)) et le lien fort entre l'exploitation agricole et la famille.

2.2.2. Les expériences de CEF en Afrique de l'Ouest : une évolution vers des principes communs

Suite à ces premières expériences de conseil de gestion en Afrique de l'Ouest, les outils, méthodes et postures vont être adaptés dans des dispositifs divers, pour répondre aux besoins et aux enjeux locaux. Chaque expérience de conseil est un nouvel équilibre entre des différentes composantes qui constituent un système de conseil (la gouvernance, le renforcement de compétences, le financement et la définition d'outils et de méthodes), selon des arbitrages entre les besoins sur le terrain et les moyens disponibles (conformément à ce que la figure 4 nous permettait de voir sur le « *best practice for best fit* » (Birner et al., 2009)). Cela reste vrai pour les expériences de CEF. Sans chercher à lister de manière exhaustive ces interventions et projets (pour une présentation des principales expériences de CEF en Afrique de l'Ouest, voir les tableaux n°1 à 6 en annexe n°2.4), nous avons surtout cherché à mettre en évidence la diversité de ces expériences sur quatre axes principaux :

- Les expériences de CEF peuvent d'abord être mises en œuvre dans le cadre de dispositifs institutionnels très différents, en fonction de l'institution référente et des acteurs mettant en œuvre le CEF : il peut être mis en œuvre sur le terrain par des organisations de producteurs, par des structures publiques locales ou nationales, par des prestataires privés locaux ou encore par des ONG. Le CEF peut bénéficier d'appuis divers (projets de développement, projets de recherche-développement, ONG,…).
- Les expériences sont également différentes selon la source de financement (budget public, bailleurs, ONG, participation des organisations de producteurs ou des producteurs directement) et selon le circuit que va suivre ce financement.
- Les expériences de CEF sont ensuite variables selon les acteurs mettant en œuvre le conseil (conseil dispensé par des conseillers, par des producteurs formés).

[25] Rappel : CER : centre d'économie rurale ; GVA : groupe de vulgarisation agricole.

- Le public ciblé par les interventions est variable, selon le type de « bénéficiaires » (conseil destiné à des producteurs alphabétisés, ou ouverture à des publics plus larges) et selon le nombre de bénéficiaires du conseil (selon le financement mobilisé et les objectifs des organisations qui mettent en œuvre le conseil).

Enfin, même si les bases de l'approche sont communes, les outils, les méthodes, l'intensité du conseil et les rôles attribués à chaque acteur vont varier selon les dispositifs et à l'intérieur de chaque dispositif, en fonction des objectifs des structures d'appui, des compétences disponibles sur le terrain et des besoins et des demandes formulés par les producteurs.

En 2001, après quinze ans de mise en œuvre du CEF dans différents pays, avec des visions et approches très diverses, les acteurs du CEF (bailleurs, ministères, centres de recherche, ONG et structures locales mettant en œuvre le CEF) décident de se réunir pour échanger et capitaliser sur les expériences menées jusqu'alors. Lors de cet « *atelier sous-régional sur le conseil aux exploitations agricoles d'Afrique de l'Ouest et du Centre* », organisé en 2001 à Bohicon au Bénin, un besoin de cohérence se fait sentir tant chez les professionnels du conseil que chez les chercheurs et les bailleurs. Cet atelier permet de définir une vision partagée de ce que le conseil de gestion recouvre, de ses objectifs, et des méthodes et outils que le conseil mobilise. Il est alors proposé de faire évoluer le nom de cette approche, passant de conseil de gestion (CdG) à conseil à l'exploitation familiale (CEF), afin de mieux distinguer l'objet du conseil. Les acteurs de l'atelier cherchent également à redéfinir une vision harmonisée de l'approche et identifier les contraintes et enjeux auxquels le conseil de gestion doit faire face pour l'avenir. Le CEF évolue, d'une approche plutôt axée sur la gestion de l'exploitation agricole, à une approche explicitant l'importance de l'articulation entre l'exploitation agricole et la famille, mettant l'accent sur le renforcement de capacité des producteurs. Cet atelier, ainsi que des travaux ultérieurs, ont permis d'aboutir à un consensus sur des définitions et postures associées au CEF. Dugué et al (2003) expliquent que « *les démarches de type CEF visent à aller au-delà de la logique de la vulgarisation classique, en dotant les producteurs de capacités à définir leurs besoins, à préciser leurs objectifs tant au sein de leur exploitation que de leur famille, à maîtriser leurs actions et, plus largement, les processus de gestion concernant leurs unités familiales de production* ». Havard et al. (2006) définissent le conseil de gestion comme : « *une aide à la décision au cours d'un processus d'apprentissage faisant évoluer les représentations de l'agriculteur avec les étapes suivantes : prévision, action, évaluation des conséquences de la décision, confirmation ou modification des représentations* ». Le CEF doit permettre l'autonomisation progressive de la réflexion du producteur[26] (Foy-Sauvage et al., 2003) ainsi que le renforcement des capacités d'adaptation des exploitants et de leurs exploitations agricoles, en étant « *accessible à tous les agriculteurs qui peuvent en avoir besoin* ».

[26] « *L'agriculteur doit être capable, après son passage au sein d'un « groupe d'échange d'idées », d'utiliser seul les outils d'aide à la décision. De même, les nouvelles normes d'action élaborées au sein de ces groupes doivent pouvoir être mises en débat et appropriées par les groupes locaux d'agriculteurs* » (Foy-Sauvage et al., 2003).

Au-delà d'une certaine diversité dans la mise en œuvre, les professionnels intervenant dans le CEF cherchent à s'assurer que les démarches de CEF partagent des principes communs, formalisés lors de cet atelier (Dugué et al., 2003 ; Faure et al., 2004) :

- Le CEF est une démarche globale qui permet au producteur et sa famille d'analyser sa situation, de prévoir, de faire des choix, de suivre ses activités et d'évaluer ses résultats ; il prend en compte les aspects techniques, économiques et sociaux de leurs activités.
- Le CEF est un processus de renforcement des capacités des producteurs et productrices à maîtriser les différentes facettes de leur activité (production agricole et autres activités génératrices de revenus, organisation du travail, gestion des flux monétaires,…) afin d'atteindre leurs divers objectifs familiaux. Il s'agit de placer les familles rurales au centre de la fonction de conseil.
- Le CEF repose sur des méthodes d'apprentissage *(incluant formation, échanges d'expériences, valorisation des savoirs paysans,…)* et d'aide à la décision (*outils divers : suivi technico-économique des productions, calcul de la marge brute, gestion de la trésorerie,…*) qui s'appuient plus ou moins sur la maîtrise du calcul et de l'écrit.
- Les expériences de CEF s'insèrent dans des réalités paysannes : les producteurs engagés dans ces démarches font partie de réseaux d'échanges de techniques et de savoirs locaux, ils sont souvent membres, voire responsables, d'organisations paysannes.
- Enfin, les expériences de CEF visent à construire des dispositifs d'appui aux producteurs avec une participation forte des OP et une implication possible de nouveaux acteurs que sont les ONG ou les bureaux d'études. Elles cherchent à renforcer l'autonomie des producteurs et de leurs organisations par rapport aux autres acteurs.

Le CEF vise à renforcer les capacités d'analyse réflexive et de planification des participants, dans le but d'améliorer leur réflexion stratégique. Cette réflexion stratégique est favorisée par une appropriation progressive des outils de gestion, permettant d'entrer dans un processus d'apprentissage continu. Les producteurs peuvent alors expliciter les principales contraintes qu'ils perçoivent, les hiérarchiser, mener une réflexion stratégique de manière autonome et identifier des pistes de solution adaptées. Les étapes de base de cette approche (dont nous détaillerons plus loin la mise en œuvre dans le contexte béninois) sont : (1) le diagnostic par les producteurs de leurs contraintes et problèmes perçus principaux ; (2) une réflexion sur les besoins alimentaires de la famille et la formulation d'objectifs clairs de sécurité alimentaire associés à des objectifs de production et de revenus ; (3) la sensibilisation et la formation à l'utilisation d'un certain nombre d'outils de gestion (permettant de fournir des indicateurs et valeurs de suivi et d'estimation) et (4) l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés. La maîtrise de ces différentes étapes permet progressivement d'entrer dans des raisonnements de planification et d'anticipation des activités et des investissements. On voit ici la volonté de placer les producteurs au centre des processus, dans

des dynamiques d'autonomisation, en renforçant leurs capacités de diagnostic et d'auto-analyse, pour aller vers plus de réflexivité vis-à-vis de leurs pratiques et de leurs comportements.

Après avoir abordé l'émergence du CEF et son historique de manière générale en Afrique de l'Ouest, et avant de s'intéresser spécifiquement à l'évolution du CEF dans le contexte béninois, il nous semble important d'évoquer les défis actuels auxquels le CEF est confronté à cette échelle sous-régionale.

2.3. Les défis actuels du CEF : des enjeux plus larges autour de l'adaptabilité du CEF et de la mise en œuvre des processus d'apprentissage

Les défis actuels du CEF ont été discutés lors d'un atelier rassemblant les professionnels, bailleurs et chercheurs impliqués dans le CEF, dix ans après la première réflexion collective sur le conseil de gestion en Afrique de l'Ouest. Cet atelier de « Bohicon 2 » (novembre 2012) a permis de renouveler l'effort de capitalisation et de réflexion sur le CEF et de soulever la question actuelle de la pérennisation du CEF (similaire aux enjeux évoqués pour les approches actuelles de conseil agricole dans le chapitre 1). L'évolution du CEF, notamment au Bénin, soulève de nombreuses interrogations sur différents aspects de la pérennisation de l'approche, tant au niveau institutionnel, sur les producteurs ciblés par le CEF, que dans son financement, dans la durabilité des compétences construites et des changements induits chez les producteurs et leurs familles.

2.3.1. Qui participe au CEF ?

La question du ciblage des participants du CEF peut être posée. Cette question est importante, car elle sous-tend une réflexion sur les producteurs participant au CEF et le « modèle » d'exploitation défendu par le CEF, directement ou indirectement. Actuellement, le CEF s'adresse à des exploitants qui souhaitent changer, qui veulent développer un projet pour leur exploitation agricole, insérée dans son milieu, capable de s'adapter à l'évolution de l'environnement et d'y créer des opportunités. Mais le principe d'inclusion n'est pas simple, car toute intervention implique une sélection des participants, selon des facteurs différents.

Le CEF, axé sur l'utilisation d'outils de gestion, incluait au départ principalement des producteurs alphabétisés. Cependant, les approches actuelles ont évolué afin que le CEF puisse être « *accessible à tous les agriculteurs qui peuvent en avoir besoin* » (Foy-Sauvage et al., 2003), proposer une formation et un accompagnement à la gestion, quels que soient la situation et le niveau d'alphabétisation du producteur. Les tableaux n°1 à 6 dressent la synthèse des expériences de CEF en Afrique de l'Ouest (détaillés en annexe n°2.4) et présentent notamment l'évolution du ciblage des producteurs au

cours du temps. D'approches destinées seulement aux producteurs alphabétisés en français, les outils ont ensuite été traduits en langues locales dans plusieurs contextes différents, pour permettre à un plus grand nombre de producteurs de participer. Dans certaines expériences récentes de CEF (PADSE[27] - Bénin et PRASAC[28] - Cameroun), des producteurs non alphabétisés motivés ont suivi les formations avec les producteurs alphabétisés. Les acteurs du CEF ont, sur ce constat, souhaité renouveler l'approche en proposant de nouvelles méthodes (avec ou sans alphabétisation) pour que les producteurs volontaires, qui souhaitent participer CEF, aient la possibilité de le faire (Faure et al., 2012). Le couplage de l'alphabétisation fonctionnelle avec la formation aux outils de gestion est en expérimentation : actuellement, certaines expériences de CEF testent de nouveaux outils de suivi, permettant à des producteurs de pouvoir utiliser les principes de gestion et réaliser des calculs simples, sans avoir à s'alphabétiser. Les interventions tentent donc d'ouvrir progressivement le CEF a un public plus large, en estimant notamment que les connaissances comptables ne sont pas forcément nécessaires et que l'écrit n'est pas forcément un élément indispensable à l'apprentissage en gestion. Cette question de l'alphabétisation est centrale, la majorité des producteurs dans les pays d'Afrique de l'Ouest étant non alphabétisés, ou en cours d'alphabétisation. En 2006, 60%[29] de la population adulte en Afrique de l'Ouest est analphabète, ce pourcentage étant encore plus important dans les populations rurales.

Au-delà de la question de l'alphabétisation, le ciblage du CEF a entraîné une « sélection » indirecte d'une certaine catégorie de producteurs. Sans cibler délibérément les producteurs les moins vulnérables, les expériences de CEF excluent souvent de fait les populations les plus vulnérables, en ne favorisant pas l'intégration des producteurs non alphabétisés. Les producteurs alphabétisés sont souvent les « leaders » dans les villages ou les structures locales, disposant à la fois d'un système d'exploitation ayant certaines ressources (diversification, main-d'œuvre équipement), mais également d'un réseau social et d'un niveau d'éducation leur permettant d'être en position de bénéficier des initiatives se présentant localement. Déjà dans l'expérience des unités expérimentales au Sénégal : « *si les principales difficultés (techniques et financières) sont surtout rencontrées au début du processus d'intensification et non après, les encadreurs, au contraire, préfèrent s'intéresser aux producteurs qui marchent bien, qui les écoutent, qui ont des résultats, plutôt qu'à ceux qui ont du mal à démarrer ou qui sont bloqués dans leur progression* » (Benoit-Cattin, 1981). De manière indirecte, les producteurs participants sont souvent ceux qui sont déjà inscrits dans des dynamiques de changement fortes et qui sont ciblés par la plupart des actions et interventions de développement rural. Havard (2006) précise que dans ces expériences de CEF avant 2003, « *la priorité [est] accordée aux régions et aux exploitations relativement favorisées* ». Havard et al (2006) présentent les producteurs participant au CEF au Cameroun, dans le cadre du PRASAC : « *[les] orientations [du projet] ont amené à une sélection des types de producteurs partenaires des équipes de conseil : (1) la taille de leur exploitation*

[27] PADSE : Programme d'amélioration et de diversification des systèmes d'exploitation.

[28] PRASAC : Pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale.

[29] UNESCO (2006).

(surface, cheptel) est supérieure à la moyenne régionale, sans toutefois être atypique ; (2) ces exploitations sont mieux équipées ;(3) elles ont tendance à diversifier leurs productions et leurs activités. De ce fait, les petites exploitations plutôt tournées vers l'autoconsommation, dont les actifs ne sont pas alphabétisés mais qui souhaiteraient aussi évoluer, sont peu représentées dans ces groupes ». Cette question du ciblage des producteurs et des outils et méthodes développés pour chacun des publics ciblés est centrale dans les arbitrages à réaliser par les institutions et professionnels en charge de l'élaboration des politiques et des cadres d'intervention du CEF.

2.3.2. La question de la gouvernance et du financement du CEF

La question du ciblage des bénéficiaires du CEF est très liée à celle de la gouvernance et du financement des dispositifs de CEF. Selon la gouvernance des dispositifs, le coût des différentes approches, le consentement à payer des différents acteurs, les moyens dont ils disposent et les résultats attendus chez les différents publics, le CEF sera mis en œuvre de manière différente au profit de différents « publics cibles ».

La gouvernance des dispositifs de CEF

La gouvernance des systèmes de conseil à différentes échelles est un enjeu majeur. La gouvernance du conseil peut être abordée à l'échelle des dispositifs eux-mêmes, à l'échelle d'un territoire dans lequel différentes actions de conseil sont menées auprès des producteurs, et enfin à l'échelle nationale ou supranationale (Faure et al., 2012). À l'échelle de la gouvernance des dispositifs de conseil, la gouvernance est souvent liée à l'histoire du conseil dans la zone, à la source de financement et à la structure portant le conseil dans ce contexte. Les débats sur la gouvernance du CEF portent notamment sur le rôle des organisations de producteurs (OP), qui interviennent de plus en plus, à la fois dans le pilotage et dans la mise en œuvre du CEF. Leur rôle pourrait notamment permettre de travailler sur la pérennisation de l'accompagnement des producteurs, en offrant des services de conseil de qualité aux producteurs sur le long terme, en favorisant une évolution de la « posture » du CEF dans l'intérêt des producteurs. Les OP doivent alors disposer de financement et de compétences permettant de mettre en œuvre ces services, ce qui reste encore difficile dans la majorité des cas.

Le rôle de l'État est également discuté. Le rôle des services publics dans la mise en œuvre du CEF est encore important dans quelques pays (Cameroun, Bénin) notamment dans la coordination entre les structures mettant en œuvre le conseil et les établissements de formation continue (lycée agricoles, universités). Mais l'efficacité des services publics est souvent remise en cause. Actuellement, les recommandations s'orientent plutôt vers un rôle de l'État comme pilote de la gouvernance des systèmes nationaux de conseil, plutôt dans des fonctions de régulation et de

capitalisation : « *tout en reconnaissant le rôle joué par les acteurs privés dans le conseil, quelques États réinvestissent dans leurs propres structures en recrutant des conseillers. D'autres souhaitent privilégier des interventions s'appuyant sur des modalités de contractualisation. À de rares exceptions, les États peinent cependant à financer les acteurs du conseil dans un contexte de ressources budgétaires faibles* » (Faure et al., 2012). L'émergence de dispositifs flexibles, innovants, permettant la synergie entre des acteurs différents et complémentaires, reste un défi dans la majorité des contextes dans lesquels le CEF est mis en œuvre. Dans tous les cas, il est important de voir le CEF à la fois comme un outil de développement, mais également comme un instrument potentiel d'appui à la formulation des politiques de conseil, permettant de mettre en relation, faciliter et renforcer les compétences des acteurs des dispositifs de conseil.

Le financement du CEF

Le financement est le deuxième enjeu majeur auxquels est confronté le CEF. Les réflexions portent à la fois sur la recherche d'une diversification des sources de financement et d'une réduction des coûts du conseil. La participation des producteurs au coût du conseil a depuis longtemps été évoquée. Elle ne couvre dans le meilleur des cas qu'une partie limitée du coût total du conseil, et les moyens des OP engagées dans ces activités de CEF restent encore relativement limités. Les discussions, durant l'atelier de Bohicon en 2012, ont évoqué des « *alternatives [ponctuelles] de financement avec les banques et les collectivités territoriales et des perspectives sérieuses de financement par les contributions des filières et la mise en place de fonds de développement* » (Faure et al., 2012). La réduction des coûts du CEF est également au cœur des discussions. La solution évoquée est la mobilisation d'animateurs-relais[30], perçus comme une opportunité pour limiter les coûts liés à la mobilisation des conseillers. Mais la question du type d'accompagnement et de sa qualité se pose alors, un animateur-relais n'étant pas forcément en mesure d'intervenir sur un accompagnement stratégique de l'exploitant, au même niveau et avec les mêmes compétences qu'un conseiller.

2.3.3. La question du renforcement de compétences à tous les niveaux

Ces différentes réflexions, notamment les interrogations sur la qualité du conseil et de l'accompagnement fournis aux producteurs, soulèvent la question des compétences des différents acteurs, de leur formation et des dispositifs associés de renforcement de compétences.

[30] L'animateur-relais (ou le paysan-animateur) est un producteur sélectionné parmi les participants d'un groupe de CEF, formé par le conseiller, qui assure une partie du travail de suivi et de formation du conseiller. Nous détaillerons le fonctionnement des groupes de CEF et le rôle des animateurs-relais dans un paragraphe relatif à l'expérience béninoise.

Le renforcement des compétences est un enjeu central, au cœur du CEF. Pour permettre de délivrer un conseil de qualité, de nombreuses compétences sont nécessaires, pour les conseillers mais également pour les professionnels des institutions impliquées dans les dispositifs de conseil. Des réflexions sur les liens avec les institutions de recherche, avec les structures de formation, tant universitaires que professionnelles, de formation initiale mais également de formation continue, sont nécessaires afin de permettre aux dispositifs de CEF, si divers soient-ils, de disposer des compétences adéquates. Il est pour cela nécessaire d'adapter des cursus de formation spécifiques pour les conseillers et les préparer aux fonctions nombreuses et complexes qu'ils devront assumer. Un travail au cœur des structures d'éducation agricoles dédiées paraît indispensable, afin de pouvoir disposer des compétences nécessaires.

Le rôle des animateurs-relais est également au cœur des préoccupations actuelles : l'animateur-relais peut en effet avoir un rôle essentiel au niveau local, car il est un producteur du « milieu » et permet d'envisager la pérennisation des activités de CEF au niveau du village une fois le travail du conseiller terminé. Mais malgré les compétences importantes de certains animateurs-relais, ils ne peuvent ni prendre en charge l'ensemble des fonctions du conseiller, ni assumer ces fonctions de la même manière. Les animateurs-relais ne peuvent être considérés uniquement comme des ressources humaines additionnelles pour toucher un public plus large. Les conseillers ont donc un rôle important dans la formation des animateurs-relais, mais également dans le suivi de leurs performances. Les discussions de l'atelier de Bohicon se sont orientées vers la définition d'un binôme animateur-relais-conseiller, qui, pour être efficace, doit disposer d'un ensemble de compétences et de caractéristiques, différentes combinaisons étant possibles en fonction de l'animateur-relais et du conseiller. Une réflexion reste à mener sur ce « set de compétences » à réunir dans le binôme afin de conserver un certain niveau de réflexivité dans le processus mené avec les producteurs. Cette évolution vers plus de réflexivité dans la relation avec les producteurs représente un enjeu important pour la formation de compétences adaptées chez les conseillers et de formation du binôme conseiller-animateur-relais.

Cette évolution des postures et des principes du CEF a été concomitante avec une évolution des outils et des méthodes associés, pour aller vers plus de flexibilité et s'adapter aux enjeux spécifiques à chaque contexte. Pour comprendre les enjeux et contraintes auxquels le CEF doit répondre dans des conditions spécifiques, il paraît important d'illustrer et de concrétiser son évolution et sa mise en œuvre sur le terrain à travers l'expérience béninoise.

2.4. Le terrain de recherche : l'évolution du CEF pour faire face aux contraintes actuelles de l'agriculture au Sud-Bénin

À travers l'expérience béninoise de CEF, replacée dans un contexte plus large de politique de conseil agricole, nous souhaitons illustrer l'évolution du CEF et la recherche de flexibilité pour mieux répondre aux enjeux actuels de l'agriculture au Sud-Bénin.

2.4.1. Bref historique des politiques de conseil agricole au Bénin

Comme présenté dans le chapitre 1, les outils et les postures de vulgarisation, d'encadrement puis de conseil agricole ont beaucoup évolué en Afrique de l'Ouest. Au Bénin, de la période coloniale jusqu'en 1960, certaines missions religieuses interviennent en éducation professionnelle (Colonie du Dahomey, 1900) mais elles sont peu nombreuses. L'administration coloniale a un rôle prépondérant dans l'élaboration des messages à destination des producteurs avec un circuit d'information descendant et une approche dirigiste, visant à « *promouvoir les cultures industrielles d'exportation, et à constituer, délimiter et protéger le domaine forestier de la Colonie* » (Otchoun, 2004).

À l'Indépendance en 1960, le ministère de l'Agriculture béninois s'oriente vers une approche de développement rural géographique, visant à spécialiser certaines régions dans la production de certains produits, en menant une politique de promotion de « *l'encadrement rural et de l'approche par produits/spéculation* » (voir l'annexe n°2.5 pour l'évolution historique du conseil agricole au Bénin). Cette réforme est articulée autour de la mise en place de sociétés d'intervention par produit, sur le coton et l'huile de palme notamment (Otchoun, 2004 ; Deniel, 2007). À partir de 1975, les centres d'action régionale pour le développement rural (CARDER) sont créés, pour permettre une adaptation des interventions aux besoins spécifiques existant ²au niveau régional. La vulgarisation est réformée, vers une mise en œuvre par les sociétés publiques et structures de l'État (Paimaf-Grapad, 2006). L'approche privilégiée alors est le « *Training & Visit* » (« *T&V* »). Certains des CARDER (Zou-Collines, Atlantique, Littoral) mettent en place des projets d'exploration des mécanismes d'adoption de nouvelles innovations techniques avec le « *T&V* » (Roesch, 1992). Cette approche « *Training & Visit* » vise à soutenir la stratégie de développement agricole nationale ayant pour objectifs principaux l'augmentation de la productivité, la diversification de la production au niveau des ménages et la lutte contre la désertification. On élargit le domaine d'intervention des services de l'État qui ne s'intéressent plus seulement aux cultures de rente mais à l'ensemble des problèmes auxquels doivent faire face les exploitations agricoles (Sare, 2012).

À partir des années 1990, après des questionnements sur le financement des services de vulgarisation et leur efficacité, l'État béninois restructure ses services et met en place un système national de vulgarisation agricole (SNVA) unifié sur l'ensemble du Bénin, en accord avec les

capacités de financement de l'État. Ce SNVA met en œuvre différentes approches de conseil, encore majoritairement axées sur le « *T&V* », incluant des aspects participatifs[31]. Cette refonte du SNVA doit permettre une meilleure communication et collaboration entre les producteurs et la recherche. Malgré cette réforme, le plan d'ajustement structurel (PAS) provoque la défection d'un nombre important d'agents de vulgarisation. Les organisations de producteurs commencent à mettre en place leurs services propres de conseil, en réponse au déficit des agents du service public (Sare, 2012). En 2004, dans une volonté de réforme des services publics de conseil et de rationalisation des financements alloués à ces services, le ministère transforme les CARDER qui deviennent les CeRPA (centres régionaux de promotion de l'agriculture), ayant comme niveau opérationnel les CeCPA (centres communaux de promotion de l'agriculture), unité intervenant au niveau communal, disposant de différents types de conseillers[32] afin d'adapter le conseil aux besoins des producteurs. En complément de cette réforme et du recrutement de nombreux conseillers dans les CeCPA et CeRPA, le ministère de l'Agriculture (MAEP) démarre en 2004 une réflexion sur le système de vulgarisation, souhaitant passer à un système de conseil plus flexible, en mesure de répondre aux besoins identifiés sur le terrain.

Cette réflexion[33], alimentée par un travail de synthèse sur l'évolution du conseil depuis 1960, aboutit en 2007 à l'élaboration d'un livre blanc sur le conseil agricole (MAEP, 2007), puis d'une stratégie nationale de mise en œuvre du conseil agricole (SNCA) (MAEP, 2008). Cette stratégie formule des recommandations sur les quatre approches principales de conseil agricole à privilégier dans les interventions de développement rural : le conseil technique, le conseil de gestion aux exploitations agricoles, le conseil pour l'accès au marché, et le conseil à l'organisation et à la planification. La SNCA définit en outre le conseil agricole comme « *un processus d'accompagnement méthodologique des exploitants agricoles pour une prise de décision et la mise en œuvre des décisions prises. Il prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec le producteur, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années* » (MAEP, 2008). Cette stratégie formule également les principes centraux de mise en œuvre du conseil agricole au Bénin que sont les principes de contractualisation, de subsidiarité, de complémentarité, d'adhésion libre et volontaire, de confiance réciproque et de cofinancement (MAEP, 2008). Enfin, la SNCA précise le rôle et les responsabilités des différents acteurs non étatiques dans la mise en œuvre du conseil agricole, précisant notamment le transfert progressif de la maîtrise d'ouvrage du conseil agricole aux OP.

[31] On peut citer l'APNV (approche participative au niveau village), mise au point par l'INRAB (Institut national de recherche agronomique du Bénin).

[32] Un CeCPA est dirigé par le RCPA (responsable communal pour la promotion agricole) qui est en mesure de mobiliser différents conseillers thématiques (productions animales, productions végétales, conseil aux coopératives, conseil à la foresterie, conseil à l'aquaculture, et depuis 2010 conseil de gestion).

[33] Cette réflexion fait écho au sommet de Maputo de 2003, suivant l'adoption du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA, volet agricole du NEPAD – « *New Partnership for Africa's Development* ») qui met l'accent sur le développement des services de conseil agricole « *comme outil permettant d'atteindre la sécurité alimentaire* » (Sare, 2012).

Ainsi, au Bénin, le conseil agricole s'oriente progressivement vers des postures favorisant une vision globale de l'exploitation agricole, devant permettre l'établissement d'une vraie relation de conseil entre les conseillers et les producteurs.

2.4.2. La place du CEF dans le conseil agricole au Bénin et l'évolution du CEF

Dans cette évolution, la place du CEF est importante. Nous présentons en annexe n°2.5 l'évolution historique des politiques, institutions et approches de conseil agricole au Bénin en détaillant les expériences de CEF depuis le début des années 90. Les expériences de CEF ont influencé l'évolution du conseil au Bénin et sont centrales dans la construction des approches actuelles.

2.4.2.1. Les premières expériences de CEF au Bénin : le PADSE, une approche qui touche un grand nombre de producteurs, mais encore standardisée

Des années 1990 aux années 2000, le CEF est développé au Bénin en trois phases successives, permettant la mise au point et l'adaptation de l'approche aux contraintes du terrain (Bernard et al., 2010). Une phase « pilote » d'expérimentation est lancée en 1995, avec l'installation d'un centre de gestion au sein de la faculté des sciences agronomiques d'Abomey-Calavi. De premiers outils de gestion sont testés : « *le suivi de la trésorerie occupe une place prépondérante, des cahiers d'enregistrement des résultats sont mis au point et diffusés auprès des producteurs d'ananas du Sud-Bénin maîtrisant le français* » (Bernard et al., 2010). Mais la méthode est vue comme trop descendante, ne permettant pas aux producteurs de co-construire les résultats de ces analyses. Cette phase d'expérimentation, ayant soulevé l'intérêt des pouvoirs publics pour l'approche, est progressivement adaptée et étendue à d'autres expériences de conseil. De 1997 à 2000, la mise en œuvre du CEF est progressivement confiée à des ONG, qui adaptent la méthode avec des groupements de producteurs de riz, d'ananas et de coton et diversifient les activités de conseil sans se cantonner aux outils de gestion. Ces ONG sont appuyées par la CAGEA[34] (cellule financée par la coopération) qui intervient principalement au sud du pays, et par le PADSE (projet d'amélioration et de diversification des systèmes d'exploitations), lancé en 1998 et couvrant la partie nord du pays. Son objectif est d'étendre l'expérience « pilote » à un public large sur l'ensemble du territoire et de changer d'échelle, notamment en standardisant les outils et les méthodes des conseillers. Le PADSE intègre alors les compétences de la CAGEA et continue à travailler avec les ONG ayant une expérience en matière de CEF. Les principales étapes

[34] Cellule d'appui à la gestion des exploitations agricoles.

d'intervention, méthodes et outils mobilisés, que nous allons synthétiser ci-dessous, sont détaillés en annexe n°2.6.

Les conseillers, après des séances de sensibilisation dans les villages pour éveiller l'intérêt des producteurs, appuient la formation de groupes de conseil, constitués principalement de producteurs alphabétisés et volontaires. Le CEF prévoit trois niveaux de formation à la gestion (Violas, 2005) avec différents outils mobilisés pour chacun de ces niveaux (voir l'annexe n°2.7 pour les exemples d'outils de gestion mobilisés dans le PADSE).

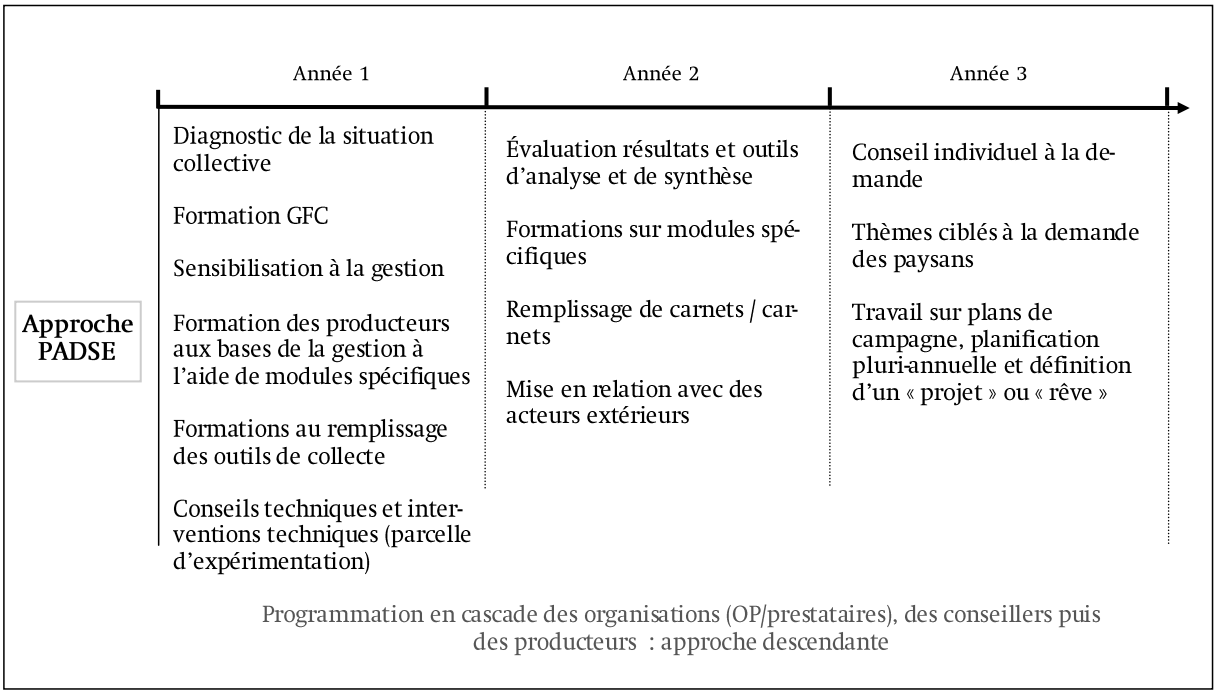
- Le premier niveau porte sur une formation aux bases de la gestion avec le remplissage et l'analyse de cahiers d'inventaire, de collecte et de suivi (fiches d'inventaire, cahier de caisse pour les recettes-dépenses de l'exploitation et de la famille, cahier de suivi de la main-d'œuvre salariée, cahier de suivi des stocks d'intrants et de leur usage dans les parcelles, cahier de suivi des stocks vivriers et destinés à la vente).
- À la fin de la première année, le conseiller peut passer au deuxième niveau, avec l'analyse de la campagne (estimations des marges brutes, compte d'exploitation, prix de revient) et l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle (avec des outils de prévision comme le plan de campagne, compte prévisionnel d'exploitation, plan de trésorerie).
- À plus long terme, en passant d'un conseil et de formations de groupe à un conseil plus individualisé et basé sur l'accompagnement, le conseiller peut appuyer la formulation d'un projet d'exploitation et des objectifs associés, réaliser une étude de faisabilité de ce projet et aider au montage d'un dossier de demande de financement.

Dans le cadre du PADSE, le conseiller assure différentes tâches (Violas, 2005) : il appuie la formation des groupes de CEF, il met en œuvre des formations régulières sur l'usage des cahiers et des fiches, il réalise un suivi régulier et individuel des exploitations, il réalise des restitutions individuelles des données des adhérents et des discussions collectives sur les résultats et actions à programmer. Il doit également relever des données socio-économiques sur chaque adhérent pour réaliser un suivi des résultats pour le projet. Il peut organiser des visites d'échanges entre producteurs de localités voisines sur la base des problèmes ou intérêts exprimés par les producteurs. Enfin, selon leurs compétences et domaines de spécialité, selon leurs représentations de leur propre rôle et selon les problématiques locales, le conseiller peut développer des activités complémentaires et articuler les activités de CEF avec celles d'autres projets ou d'autres institutions (microfinance, autres projets agricoles,…).

Dans ce projet, la méthode est standardisée avec des outils, des programmes de mobilisation des outils et des plans de formation prédéterminés (exemple dans la figure 6 ci-dessous du calendrier de mise en œuvre du CEF dans le PADSE, de la formation des GFC[35] à l'individualisation du conseil).

[35] GFC : Groupes focaux de conseil.

Figure 6 : Standardisation des outils et méthodes dans le cadre du PADSE



Source : « Démarche de mise en œuvre du CEF » (Violas, 2005 ; Djondang et al., 2010).

Dans le cadre du PADSE, les activités de « *back-office* » (réflexion méthodologique sur l'approche et adaptation de la méthode et des outils) sont réalisées à la fois par les opérateurs (ONG mobilisées pour fournir le conseil) et par la structure de projet. L'objectif principal du PADSE est de former tous les producteurs participant au CEF à la maîtrise de la conduite de l'exploitation agricole en suivant le « cycle de gestion » (comme présenté dans la figure 6 ci-dessus) et à l'utilisation des outils de gestion. Le conseiller est appelé à dérouler l'ensemble des modules et à réaliser des formations sur l'ensemble des outils. Cette standardisation des outils et du déroulement des activités s'inscrit dans une démarche rigide, mais permet de « diffuser » cette méthode de gestion dans différents contextes, en formant des conseillers à cette méthode. Dans un souci de toucher de plus en plus de producteurs, les ONG travaillant avec le PADSE développent progressivement les outils et les formations dans les différentes langues locales. Des animateurs-relais sont formés à la fin du PADSE de manière expérimentale, pour démultiplier le nombre de producteurs participant au CEF.

Lors de l'atelier de Bohicon en 2001, cette « standardisation » est discutée et les participants proposent d'orienter le CEF vers un conseil plus global, le conseil de gestion (CdG) étant fortement connoté « comptabilité-gestion » (Dugué et al., 2003). De plus, dans certaines expériences en Afrique de l'Ouest, des dérives insistant sur la maîtrise des outils et menant à une instrumentalisation des outils de gestion se développent, dérives similaires à celles observées avec les approches comptables en France. Ces arguments ont nourri des débats autour de la nécessité

de la comptabilité en gestion, particulièrement dans des contextes dans lesquels la majorité des producteurs est analphabète (Péneau et al., 2002). Une réflexion est donc engagée à la fin du PADSE pour tenter, tout en conservant la démarche initiale de CEF et la vision globale de l'exploitation agricole développée par la gestion, d'ouvrir les formations et les activités : le CEF n'est plus seulement ciblé sur l'utilisation d'outils de gestion, mais bien sur la gestion stratégique et sur le renforcement des capacités des producteurs à une analyse globale et autonome de leur système.

L'expérience du PADSE a permis de mettre en évidence l'intérêt des producteurs pour le CEF, en touchant 3 000 producteurs sur l'ensemble du territoire béninois (AFD, 2004). Le projet a privilégié l'approche de « faire-faire », en contractualisant des opérateurs (ONG) pour mettre en œuvre le conseil sur le terrain et pérenniser les compétences d'accompagnement dans ces structures existantes. Le PADSE a également permis d'explorer des pistes pour l'adaptation de l'approche :

- en couplant le conseil et l'alphabétisation pour des producteurs non alphabétisés dans quelques groupes pilotes ;
- en testant un système de parrains-filleuls (accompagnement de nouveaux participants par des producteurs expérimentés en CEF) ;
- en mettant en place des animateurs-relais (producteurs expérimenté en CEF prenant en charge certaines responsabilités du conseiller au sein des groupes de CEF) ;
- ou encore en proposant un conseil spécifique adapté aux activités de transformation pour les groupements de femmes.

Ces différentes expérimentations ont permis de tester l'intérêt du CEF pour toucher des publics différents, tout en cherchant à réduire le coût unitaire du conseil (AFD, 2004). L'évaluation du PADSE (AFD, 2004) précise notamment que : « *le vrai défi aujourd'hui est celui de l'élargissement du conseil de gestion, en recherchant des effets de seuil, qui pour l'instant ne sont pas atteints. Deux questions-clés se posent : 1) le passage du conseil de gestion au sens strict à un conseil technico-économique, qui supposera des appuis complémentaires. Il faudra aussi lier la formation technique des producteurs à une information sur les filières et les marchés ; 2) le problème du coût du développement du conseil de gestion, qui demeure, malgré la réduction réalisée par le projet : on passe ainsi de 300 000 FCFA par producteur/an en 2000 à environ 100 000 FCFA en 2003 et à 60 000 FCFA en 2004, moyennant une multiplication des exploitants suivis par des formateurs paysans, ce qui supposera un suivi rapproché (au moins dans un premier temps). Il serait donc important de bien évaluer les expériences en cours, tout en étudiant les possibilités d'un ciblage de l'approche, suivant les types d'exploitation et la demande* ». Il s'agit de proposer une approche plus flexible, permettant de changer d'échelle pour toucher un plus grand nombre de producteurs, mais également en cherchant à sortir du « tout gestion », en adaptant les formations et l'accompagnement aux demandes spécifiques et situées des producteurs.

2.4.2.2. Le PADYP : une proposition d'ouverture et de flexibilité du CEF

Le PADYP (projet d'amélioration des dynamiques productives, projet du Ministère de l'agriculture et de la pêche, financé par l'AFD) est initié en 2008, sur les bases de l'expérience du PADSE, pour mettre en œuvre un conseil à l'exploitation familiale privilégiant une approche flexible, contextualisée, adaptable aux besoins spécifiques des producteurs et touchant un nombre plus élevé de producteurs. Le PADYP est un des dispositifs de CEF en cours au Bénin, les services publics et d'autres projets menant des activités parallèles et complémentaires de conseil également basées sur le CEF (voir l'annexe n°2.8 pour le détail de ces dispositifs). Le PADYP a été proposé avec le double objectif de toucher un public plus large et à moindre coût. On cherche donc à démultiplier le nombre de producteurs adhérents, tout en pérennisant le CEF dans les structures locales (inscription du CEF dans des dynamiques institutionnelles existantes, notamment à travers l'ancrage dans des organisations de producteurs). Le PADYP souhaite atteindre ces objectifs tout en conservant le « cœur du CEF » : un accompagnement au renforcement des capacités des producteurs dans la formalisation de leurs stratégies pour le développement de leurs exploitations agricoles à moyen et long terme. L'objectif de départ est de toucher environ 18 000 producteurs, par l'installation de soixante-quinze conseillers dans soixante-dix communes du Bénin. L'accent est également mis sur les filières coton, ananas et maraîchage, avec lesquelles un travail a été réalisé durant les expériences précédentes. Au niveau du dispositif, le PADYP s'appuie sur l'organisation faîtière des organisations de producteurs au Bénin, la FUPRO (Fédération des unions de producteurs du Bénin). Dans deux régions du Sud (Mono-Couffo et Ouémé-Plateau), la FUPRO contractualise ses structures régionales (URP : unions régionales de producteurs), ainsi que des ONG locales expérimentées en CEF sur le reste du territoire pour superviser les conseillers et mettre en œuvre le CEF. Les conseillers sont mis à disposition des UCP dans les communes (unions communales de producteurs). Cet ancrage institutionnel dans une organisation de producteurs permet d'envisager une pérennisation du CEF au-delà du projet lui-même. Le mode de mise en place des groupes de conseil évolue également avec le PADYP. Des groupes focaux de conseil (GFC) sont identifiés à partir de la demande des villages intéressés, après une phase d'information et de sensibilisation dans la zone. Ces groupes sont constitués de vingt-cinq à quarante adhérents volontaires.

Dans un souci de toucher plus de producteurs, on cherche à augmenter le nombre de groupes suivis par les conseillers, en relayant leur travail au niveau de chaque groupe, par la mise en place d'animateurs-relais (AR)[36]. Les animateurs-relais (ou paysans-animateurs dans certains dispositifs) sont des producteurs participant au CEF. Ils sont identifiés par les conseillers après six mois de CEF (souvent parmi les anciens adhérents du CEF et/ou les maîtres alphabétiseurs des villages). Le

[36] La mise en place des animateurs-relais avait été testée à la fin du PADSE.

conseiller choisit un animateur-relais par groupe[37], lui confiant certaines tâches de formation ou de suivi des autres producteurs, ce qui permet au conseiller d'alléger sa charge de travail et de suivre un plus grand nombre de groupes. Ils sont eux-mêmes agriculteurs, pour pouvoir former les producteurs de leur groupe en « donnant l'exemple », que ce soit en gestion ou au niveau technique. Ces animateurs-relais sont souvent des producteurs agricoles ayant des responsabilités dans des institutions locales (organisations de producteurs, tontines, associations de développement local, organisations religieuses ou traditionnelles), disposant d'une certaine autorité. Ils doivent idéalement être des producteurs en qui les autres participants ont confiance, capables de les mobiliser lors des formations et d'être disponibles pour résoudre certains de leurs problèmes au quotidien. La charge de travail des animateurs-relais et leur rôle dépend essentiellement de ce que le conseiller choisit de leur déléguer (Moumouni et al., 2012). Dans certains cas, ils sont une « courroie de transmission » et assurent un « relais » du conseiller, pour faire remonter des requêtes et des informations aux conseillers, et transmettre des informations aux autres producteurs. Dans d'autres cas, ils sont des alter egos des conseillers, prenant en charge les mêmes tâches que les conseillers, ces derniers se positionnant plus sur des tâches de supervision. Dans le cas du PADYP, les animateurs-relais sont volontaires, mais ils sont indemnisés par le projet pour le temps consacré au GFC, d'environ 25.000 FCFA/mois (≈38€).

Dans le PADSE, un conseiller mettait en place deux groupes de conseil au départ, suivait l'ensemble des adhérents de ces deux groupes de manière individuelle, puis identifiait l'animateur-relais après six mois de CEF. Il attendait en général d'atteindre un rythme de « croisière » avec les adhérents de ces groupes pour identifier deux nouveaux villages et développer le CEF dans deux nouveaux groupes. Dans le PADYP, dans un souci de toucher plus de producteurs, le conseiller met en place dès le départ sept à neuf GFC. Cela permet à davantage de producteurs de suivre la formation de CEF pendant toute la durée du PADYP, mais cela défavorise l'établissement d'une relation privilégiée entre l'ensemble des producteurs et le conseiller.

Concernant la méthode, au sein des GFC, les producteurs sont supposés avoir une même demande en matière de conseil, au moins sur les formations de gestion. Un diagnostic initial commun au groupe permet d'identifier et de cibler les contraintes et les difficultés principales auxquelles les producteurs font face, pour chercher ensemble des solutions. Au fur et à mesure du déroulement des formations, les thématiques (gestion, conseil technique) et les types de formations (conseil de groupe ou individuel, visites d'échanges avec d'autres groupes, mise en place d'une parcelle de démonstration et d'expérimentation, etc.) seront mobilisés à la carte par le conseiller, en fonction de la demande et des attentes au sein des GFC. Quatre types différents de GFC ont été créés au sein du PADYP, principalement en fonction du niveau d'alphabétisation des producteurs.

[37] Le conseiller désigne un animateur-relais par groupe, sauf dans les groupes dans lesquels les producteurs sont déjà alphabétisés et expérimentés en CEF, qu'il encadre directement.

- Les groupes AL ou « alphabétisation fonctionnelle » sont des groupes dans lesquels l'alphabétisation fonctionnelle est couplée à du conseil de gestion. Ces groupes sont destinés aux producteurs non alphabétisés souhaitant s'inscrire dans une démarche d'alphabétisation, basée sur l'utilisation d'outils de gestion du CEF. Ils bénéficient souvent d'une session de formation supplémentaire par semaine, exclusivement dédiée à l'alphabétisation. Ces groupes sont souvent encadrés par des maîtres alphabétiseurs et le conseiller délègue parfois les activités d'alphabétisation fonctionnelle à des structures locales ayant ce mandat.
- Les groupes SE ou « sans enregistrement » sont destinés aux producteurs non alphabétisés, qui ne souhaitent pas entrer dans une démarche d'alphabétisation[38]. Dans ces groupes, les dispositifs de formations peuvent inclure des formations purement orales basées sur des discussions thématiques, ou l'utilisation d'outils de suivi ne mobilisant pas l'écrit. Certains outils élaborés par les conseillers dans certaines ONG permettent de réaliser un suivi des recettes et des dépenses, ou un suivi des stocks, sans avoir à écrire.
- Les groupes OG ou « outils de gestion » sont destinés aux producteurs déjà alphabétisés (au moins en langue locale) qui peuvent utiliser des outils de suivi basés sur l'écrit, et développer une réflexion sur la gestion dès le début des formations.
- Les groupes RC ou « recyclage » sont destinés aux producteurs ayant déjà participé à des formations de CEF dans des projets précédents, et n'ayant besoin que d'un recyclage ou d'un complément par rapport aux formations de gestion. Ces groupes ont été parfois fusionnés aux groupes OG, les anciens adhérents ne venant alors que de temps en temps aux formations, bénéficiant d'un accompagnement plus individualisé de la part des conseillers.

La constitution des groupes selon ces différentes modalités doit permettre aux conseillers d'adapter leur conseil et les outils de CEF qu'ils mobilisent selon les groupes, selon le niveau d'alphabétisation des producteurs et selon la démarche que les producteurs veulent suivre pour se former à la gestion.

Après la formation des GFC dans les villages, et le choix pour chaque groupe du type de conseil de gestion (selon les quatre catégories présentées ci-dessus), le conseiller réalise un diagnostic rapide des contraintes principales des producteurs dans leur contexte local. Dans les premiers mois de CEF[39], les conseillers réalisent des séances de sensibilisation à la gestion et à la sécurité alimentaire (réflexion de groupe sur les besoins des familles, sur le niveau de production). Selon les groupes et les problématiques locales, ils identifient les thématiques à aborder. Ces

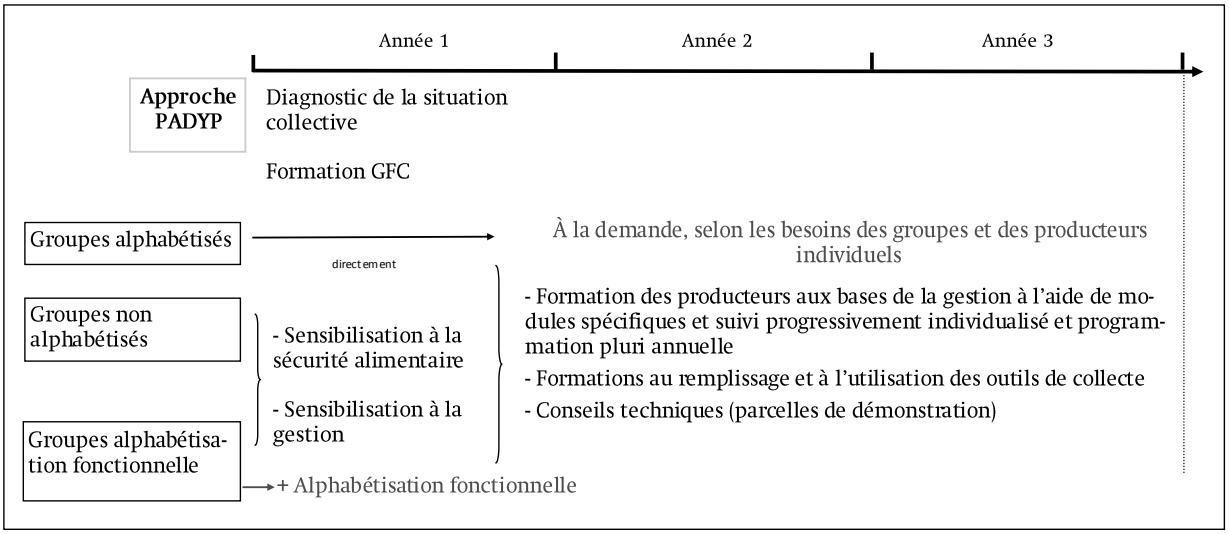
[38] Certains producteurs alphabétisés participent parfois à ces groupes, préférant mobiliser des outils ne nécessitant pas l'écriture et la lecture.

[39] Nous détaillerons de manière plus précise dans le chapitre 6 les activités menées dans les groupes rencontrés pour le travail de recherche.

thématiques peuvent porter sur le niveau technique (problèmes de fertilisation de techniques de semis, de stockage des récoltes, de suivi des élevages (De Noray et al., 2013)), sur la gestion de l'exploitation agricole (identification des outils les plus pertinents à mobiliser selon les problèmes rencontrés). Les conseillers peuvent également aborder des thématiques nécessitant la mise en place de liens avec les structures locales (mise en place de baux pour sécuriser le foncier[40], facilitation de l'accès à des services de financement, …). Dans de nombreux cas, ils mettent en place des projets adaptés aux problèmes rencontrés par le groupe (parcelles de démonstration pour les nouvelles techniques agricoles, création de tontines pour financer de l'élevage, visites d'échanges chez des producteurs d'autres communes).

Dans les mois et les années suivantes, selon les demandes du groupe, leur vitesse d'évolution et le rôle joué par l'animateur-relais, le conseiller pourra progressivement accompagner les producteurs de manière plus individuelle, dans un conseil adapté à leurs besoins, selon leur évolution dans le CEF (voir les détails dans la figure 7 ci-dessous (Padyp, 2010)).

Figure 7 : Volonté de flexibilité sur les outils et méthodes dans le PADYP



Source : (Padyp, 2010).

Le rôle du conseiller dans le PADYP ne change pas fondamentalement, même si progressivement, avec l'objectif d'extension du conseil à un plus grand nombre de producteurs, les conseillers se retrouvent en position d'intermédiation ou de coordination plutôt qu'en position de mise en œuvre des séances de conseil en groupe et d'accompagnement individuel. Dans un dispositif dans lequel la flexibilité est mise en avant, les conseillers ont des marges de manœuvre plus importantes dans la mise en œuvre du conseil, dans la mobilisation des outils et des thématiques

[40] Des conseillers du Mono-Couffo ont mis en place durant le PADSE un système de baux, signés par le producteur, le propriétaire de la terre, et les autorités traditionnelles du village. Ces baux permettent de garantir une exploitation de la terre pendant plusieurs années et favorisent un travail sur la fertilisation et la mise en place de cultures pérennes, sans risque de perte de la terre après quelques années.

de formations, ainsi que dans la définition du rôle de l'animateur-relais et dans la relation directe aux producteurs. Le profil du conseiller jouera alors de manière forte sur le type de conseil dispensé et l'intensité de ce conseil (Amonsou-Biaou et al., 2012). Nous reviendrons sur ces éléments pour étudier l'intensité du conseil dans les groupes de notre terrain de recherche. Ces nouveautés proposées dans le PADYP, tant au niveau du dispositif que de la méthode, doivent permettre d'aller vers un conseil plus global et flexible, avec une articulation forte des besoins et des objectifs à la fois de l'exploitation agricole et de la famille. Fin 2012, à travers le PADYP, 613 GFC ont été constitués sur l'ensemble du territoire béninois, rassemblant 19 200 producteurs. Ces groupes sont répartis de la manière suivante : 156 GFC « sans enregistrement » (SE), 321 GFC d'« alphabétisation fonctionnelle » (AL), 121 GFC « outils de gestion » (OG), 15 GFC « recyclage » (RC) (De Noray et al., 2013).

Comme nous l'avons vu, le cas béninois est intéressant par l'expérience accumulée sur le CEF au fil des années. Les interventions actuelles, parmi lesquelles celles impulsées par le PADYP, cherchent à encore adapter les méthodes et les dispositifs, pour aller vers une posture d'accompagnement flexible et un changement d'échelle dans le nombre de producteurs bénéficiant de cet accompagnement. Il paraît intéressant, au regard des objectifs affichés du CEF, de détailler à présent les contraintes et enjeux du secteur agricole au Sud-Bénin, et ainsi mettre en perspective les objectifs du CEF avec les besoins des producteurs en renforcement de capacités. Cela nous permettra notamment d'avoir une vision plus précise des contraintes auxquelles font face les producteurs au Sud-Bénin, et de comprendre comment les processus d'apprentissage induits par le CEF permettent de répondre à ces difficultés.

2.4.3. Le terrain de recherche : les contraintes de l'agriculture au Sud-Bénin

Les éléments suivants décrivent le fonctionnement des exploitations agricoles familiales et les problématiques principales en zone rurale au Sud-Bénin. Ces éléments permettent de préciser le contexte dans lequel s'effectue la recherche, de comprendre les contraintes auxquelles sont confrontés les producteurs, afin de mettre les objectifs du CEF en perspective avec les situations existantes et les besoins des producteurs. Ces éléments sont issus à la fois d'ouvrages de référence, d'observations de terrain et d'échanges avec des acteurs béninois du monde agricole.

2.4.3.1. Le secteur agricole au Sud-Bénin : données géographiques et agro-écologiques

Afin de fournir un aperçu de la situation générale du pays, nous présentons quelques chiffres caractéristiques de la population, du secteur agricole et de la situation économique du pays dans l'encadré 1 suivant.

Encadré 1 : Aperçu du contexte béninois en chiffres

Population :

- Population : 9 millions d'habitants ;
- 40 groupes ethniques, les Fons étant prédominants au sud ;
- Population rurale : 57.9% ;
- Croissance démographique : 3,25% ;
- Espérance de vie : 60 ans ;
- Taux d'alphabétisation : 40 % en 2010 ;
- IDH 2010 : 0,427 (167^{e} sur 177 pays).

Données démo-géographiques, économiques et agricoles ;

- Superficie : 114763 Km² :
- Densité : 68,3 habitants/km² :
- 63% de la population dans les départements Sud du Bénin :
- PIB par habitant : 698 $:
- Croissance économique : 4% en 2012 :
- Incidence de la pauvreté : 36,2% en 2011 :
- Part des secteurs d'activité/PIB : primaire : 33,4%; secondaire : 13,3%; tertiaire : 53,3% :
- Le secteur agricole contribue à 80% des recettes d'exportation (coton : 25% à 40% des exportations) :
- L'agriculture est l'activité principale de 70% de la population.

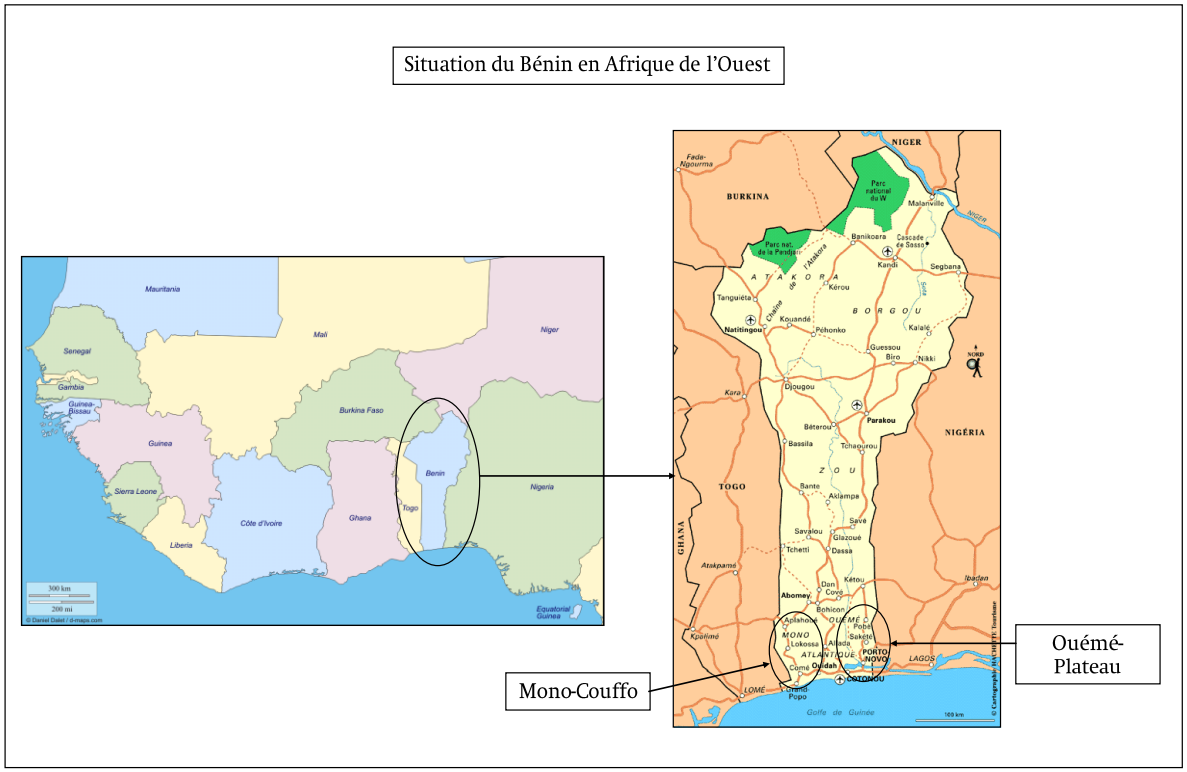
Sources : site de l'AFD au Bénin[41], (Pam, 2009).

La zone Sud du Bénin se caractérise par un climat subéquatorial humide, bénéficiant d'une double saison des pluies, d'avril à juillet, puis d'août à novembre, totalisant une pluviométrie de 950 à 1 400 mm par an. Les deux régions dans lesquelles les activités du PADYP ont débuté en premier, et dans lesquelles notre recherche s'est déroulée, sont le Mono-Couffo et l'Ouémé-Plateau. Ces deux régions sont situées au Sud du Bénin, et sont frontalières du Togo pour le Mono-Couffo et du Nigéria pour l'Ouémé-Plateau (voir la carte administrative du Bénin dans la figure 8 ci-dessous).

Le Sud du Bénin dispose de sols à fort potentiel agricole. Ces sols sont d'une grande variété, tant du point de vue de leur nature que de leur répartition géographique. Les terres de barre (sols faiblement ferralitiques initialement fertiles) sont réparties dans toute la zone Sud, notamment dans les zones dans lesquelles ont été implantées les palmeraies, pour l'exploitation du palmier à huile. Ces sols ont subi une forte perte de fertilité, notamment dans la période post-indépendance, causée par le système de ponction et d'exportation des produits mis en place pendant la période coloniale (Pfeiffer, 1988). Les zones proches de fleuves (notamment la vallée de l'Ouémé) sont composées de sols hydromorphes moins fertiles, mais souvent mis en valeur avec des activités de maraîchage.

[41] http://www.afd.fr/home/pays/afrique/geo-afr/benin/strategie-benin

Figure 8 : Carte administrative du Bénin



Source : Cartographie Hachette tourisme.

L'agriculture est l'activité dominante et occupe 70 % de la population totale active ; elle procure 70% des revenus des ménages. Dans la zone Sud du Bénin, l'agriculture est majoritairement manuelle, non mécanisée. Les principales cultures entrant dans les systèmes alimentaires de la population sont les céréales (maïs principalement), les racines et tubercules (manioc, igname), les légumineuses (haricot, niébé, pois de terre[42], soja), les cultures maraîchères (oignon, piment, tomate, légumes) et fruitières (palme, ananas, banane). Ces cultures servent en partie de cultures commerciales aux producteurs, notamment l'ananas et les dérivés du palmier à huile. Le coton n'est pas cultivé dans cette zone et le riz est cultivé par certains agriculteurs dans la vallée de l'Ouémé. Le développement du palmier à huile dès l'époque du royaume du Dahomey puis sous l'ère coloniale a eu des conséquences non négligeables sur les cultures vivrières des producteurs et sur les niveaux de fertilité des terres cultivées : « *la première phase de croissance caractérisée par l'expansion de palmier à huile créa un système écologiquement assez stable. Par contre, l'extension des cultures vivrières dans la deuxième phase de croissance, accompagnée d'un dédoublement de la population rurale pendant l'ère coloniale, entraîna un système écologiquement instable, où la fertilité des sols diminua continuellement. Le prélèvement de capital sur la paysannerie pendant l'ère coloniale ne servit jamais à l'investissement dans la production de biens de consommation ou de biens d'équipement, mais il alimenta une administration et un secteur urbain croissant et permit des investissements d'infrastructures et de*

[42] Le pois de terre est également appelé « voandzou » au Bénin.

conditionnement des produits agricoles » (Pfeiffer, 1988). Pour faire face à ces problèmes de fertilité des sols, les producteurs ont un accès très limité aux intrants (engrais et traitements chimiques). L'approvisionnement des magasins locaux en engrais est aléatoire et pénalise les producteurs n'ayant pas les moyens d'acheter et de stocker ces produits. Les semences (ou boutures) sont conservées ou rachetées à d'autres producteurs au niveau local. Certains producteurs, en participant à des projets ou en étant en contact avec les structures de vulgarisation, peuvent parfois être approvisionnés en semences améliorées et en engrais.

Actuellement, les deux principales cultures du système vivrier sont le manioc et le maïs, qui sont les éléments de base de l'alimentation des familles. Ces deux cultures sont souvent mises en place de manière prioritaire durant la première saison, pour assurer l'alimentation de la famille. Au-delà de ces deux cultures, les producteurs cultivent une grande diversité de produits, comme présenté dans le tableau 2 ci-dessous.

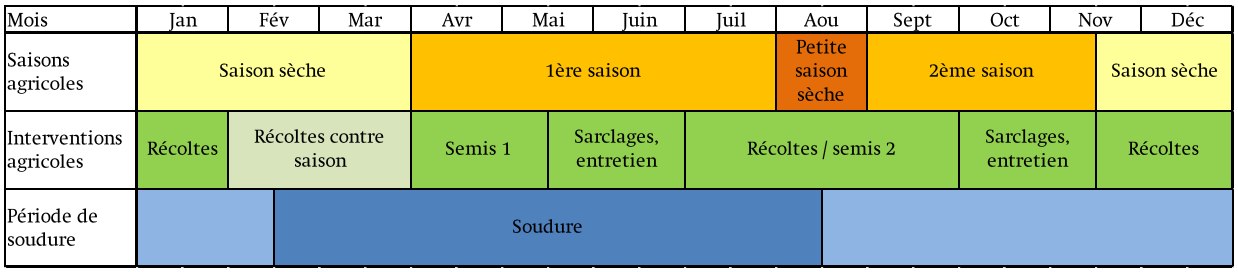
Tableau 2 : Pourcentage de ménages par région cultivant les principaux produits agricoles

Cultures / départements	Maïs	Tubercules (manioc/igname)	Niébé	Arachide	Tomates	Palmiers à huile
Couffo	93%	21%	53%	11%	23%	-
Mono	85%	23%	6%	-	7%	-
Ouémé	68%	14%	8%	6%	-	-
Plateau	95%	37%	-	7%	-	25%

Source : (Pam, 2009).

Nous proposons un calendrier simplifié des différentes périodes de culture dans la figure 9 ci-dessous afin d'illustrer l'articulation entre les différentes périodes de production.

Figure 9 : Calendrier général des interventions agricoles et des périodes de soudure[43] en zone Sud au Bénin



Source : inspiré de l'AGVSAN (Pam, 2009).

[43] Période de soudure : période précédant la récolte suivante, qui se traduit par une pénurie de produits alimentaires, et une diminution à la fois des quantités de nourriture par repas et du nombre de repas pour les familles.

Les autres cultures sont mises en place en parallèle du maïs et du manioc à la première saison et/ou à la deuxième saison, pour compléter l'alimentation et la vente, si des terres et de la main-d'œuvre sont disponibles. La majorité des travaux agricoles se situe entre avril et novembre, avec des pics importants de travail au moment des semis et des récoltes, entraînant une forte mobilisation (et une plus faible disponibilité) de la main-d'œuvre à ces périodes. Concernant les palmiers à huile, le travail d'entretien et de récolte est relativement continu une fois que la plantation produit des régimes, se répartissant sur neuf mois de l'année.

Au niveau de l'alimentation de la famille, 12% des ménages au niveau national sont en situation d'insécurité alimentaire[44] et 13% sont à risque d'insécurité alimentaire (Pam, 2009). Au niveau géographique, la prévalence de l'insécurité alimentaire en 2009 est de 33% dans le Mono, 27% dans le Couffo, 8% dans l'Ouémé et 2% dans le département du Plateau (Pam, 2009). Parmi les ménages, 17% des ménages dont l'activité principale est l'agriculture vivrière sont en insécurité alimentaire, contre 12% pour ceux vivant de l'agriculture de rente, de travail journalier ou d'artisanat, 10% pour ceux vivant de petit commerce, 7% vivant de l'élevage, 6% pour les fonctionnaires et salariés. L'insécurité alimentaire est potentiellement plus forte pour les familles dont le chef de famille est une femme, plus âgée, non éduquée et en zone rurale. Les agriculteurs produisant leur propre alimentation peuvent donc être également dans des situations d'insécurité alimentaire. Cependant, les ménages pratiquant l'élevage, l'agriculture de rente ainsi que l'agriculture vivrière satisfont 30 à 40% de leurs besoins alimentaires grâce à leur propre production (Pam, 2009). En période de soudure ou de difficulté alimentaire, les stratégies peuvent être différentes pour faire face à ces difficultés[45] (diminution des quantités ou du nombre de repas, report sur des aliments moins chers,…). Ces situations de sécurité ou d'insécurité alimentaire influencent les choix des cultures, notamment en cours de campagne : le choix de culture de la deuxième saison est fortement dépendant des performances réalisées et des stocks vivriers constitués en première saison.

2.4.3.2. Les principaux systèmes de cultures et d'élevages

La conduite et l'articulation des différents systèmes de cultures (cultures annuelles et pérennes) et d'élevages peuvent se dérouler de manière variable, selon les choix et priorités des producteurs.

[44] L'insécurité alimentaire dans cette étude du PAM a été évaluée selon un score de consommation alimentaire, qui dans le cas des ménages en insécurité alimentaire est inférieur à une valeur limite. Cette valeur est établie selon la consommation de différents types d'aliments et la fréquence de cette consommation, pondérés par leur valeur nutritionnelle.

[45] 26% des familles confrontées à ce problème au Bénin achètent et consomment des aliments moins préférés mais moins chers. Pour 18% des ménages, ils diminuent la quantité de nourriture lors des repas, 17% achètent des aliments à crédit, 17% diminuent le nombre de repas par jour, et 11% réduisent les quantités consommées par les adultes/mères au profit des jeunes enfants (Pam, 2009).

Les cultures annuelles

- Maïs et manioc

Base de l'alimentation au Sud-Bénin, le maïs et le manioc sont la plupart du temps cultivés en association lors de la première saison, en rangs alternés. À la récolte, le maïs est stocké pour l'alimentation de la famille[46]. Les surplus peuvent éventuellement être vendus si les stocks constitués sont considérés comme suffisants pour assurer l'alimentation de la famille. Dans certaines situations, certains producteurs se trouvent contraints de vendre une partie de leur stock de maïs pour financer la mise en place de la saison ou campagne suivante, ce qui provoque des périodes de soudures importantes (comme présenté dans la figure 9 ci-dessus). Une fois le maïs récolté, le manioc est laissé seul au champ. La durée totale de culture du manioc est de dix à dix-huit mois. Cette durée varie selon la teneur en eau souhaitée pour la transformation (en gari[47] ou en cossette) et selon son rôle dans l'épargne et dans la gestion de la période de soudure. Certains producteurs utilisent le manioc comme une épargne au champ, se laissant la possibilité de vendre ou de consommer des tubercules de manioc en cas de besoin. La transformation du manioc est principalement réalisée par les femmes. La période de récolte s'étale de novembre à mars (Esc/Jitap, 2004), permettant aux femmes de transformer le manioc au fur et à mesure, en utilisant le manioc de leur champ, celui de leur mari ou en achetant le manioc sur pied à d'autres producteurs. Le manioc qui était au départ une culture de subsistance, sert de plus en plus de culture commerciale. Il représente (en valeur monétaire) environ 40% de la production vivrière des producteurs béninois, pour 15% des superficies vivrières totales (Esc/Jitap, 2004). Transformé, il est consommé sous différentes formes, souvent pendant la période de soudure : en gari[47], en tapioca (extrait de l'amidon de manioc), en cossettes (tubercules épluchés et séchés au soleil). Les feuilles peuvent être utilisées pour la sauce, ou pour l'emballage de la pâte.

- Les autres cultures annuelles

Les autres cultures annuelles peuvent être des cultures de maraîchage (tomates, piment, gombo, légumes, crin-crin) cultivées souvent en deuxième saison et en contre saison pour les producteurs possédant des bas-fonds, des parcelles proches d'un fleuve ou dans un périmètre irrigué. Le maraîchage est souvent utilisé comme source de trésorerie pour mettre en place la culture suivante. La période de récolte est assez courte, mais la vente de paniers au marché se déroule tous les jours ou tous les deux jours et permet de disposer de trésorerie régulièrement. Les producteurs mettent également souvent en culture des légumineuses et oléagineux (haricot, soja,

[46] Le maïs est traditionnellement consommé sous forme de pâte constituée de farine de maïs et d'eau (akassa, amiwo).

[47] Le gari s'obtient à partir du manioc râpé, puis fermenté, tamisé et grillé. Il se consomme délayé dans de l'eau ou sous forme de pâte (piron).

arachide), en association avec le maïs, en deuxième saison ou parfois en intersaison, pour favoriser une bonne fertilisation du maïs l'année suivante (effet précédent en l'absence d'engrais chimique). Ces produits servent à la fois à l'alimentation de la famille et à la vente.

Les cultures pérennes

Les cultures pérennes ont un rôle essentiel, notamment pour assurer un revenu régulier aux ménages et pour épargner.

- Le palmier à huile

Dans l'Ouémé-Plateau, le palmier à huile a été implanté sous forme de grandes plantations, notamment durant le règne du roi Guézo au XVIII^{e} siècle, pour assurer le commerce d'huile de palme avec l'Europe. Ce commerce s'est progressivement substitué à celui des esclaves à partir de 1848 (Fournier et al., 2000). Après l'Indépendance, l'État béninois a relancé cette filière en installant des plantations d'État, ainsi que des infrastructures de transformation industrielle. À partir des années 1980, la concurrence accrue des pays d'Asie du Sud-Est et une contestation de plus en plus forte des propriétaires expropriés pour la mise en place de ces plantations entraînent une détérioration progressive de la filière au niveau national. Les producteurs individuels, ayant de petites plantations privées, vont prendre une place importante dans cette filière.

Le palmier est cultivé principalement pour ses fruits, mais l'ensemble de l'arbre est valorisé de différentes manières : « *les palmes servent en vannerie (confection de balais, de paniers, de tamis…) ou pour les toitures ; la sève est récupérée, et après une fermentation, consommée directement (vin de palme) ou après distillation du vin de palme (sodabi) ; le tronc sert pour les constructions ; les fruits sont regroupés en régimes. Ils sont composés de pulpe et d'une noix centrale, qui contient une amande. On en tire deux types d'huile : l'huile de palme (à partir de la pulpe), et l'huile de palmiste (que l'on extrait de l'amande centrale). Après l'extraction de ces huiles seront récupérées les fibres et les coques des noix qui servent de combustibles (allume-feu) et les boues et les résidus d'amandes qui sont donnés au bétail (tourteau)* » (Fournier et al., 2000). Le palmier à huile est maintenant cultivé par des producteurs individuels, mêlant variétés traditionnelles et variétés améliorées de palmiers, ces variétés améliorées ayant été « diffusées » il y a quelques années par les services de vulgarisation de l'État, permettant un meilleur rendement de la transformation en huile rouge. Les femmes transforment l'huile de palme en milieu rural. La récolte est concentrée sur six à neuf mois, avec des forts pics de production. Le prix sur le marché peut doubler en période de faible transformation, poussant à la spéculation par les marchands et les producteurs en mesure de stocker de l'huile (Fournier et al., 2000), le stockage étant le seul moyen de capter la forte valeur ajoutée de l'huile rouge.

- L'ananas

La deuxième culture pérenne est l'ananas, cultivée principalement dans la région d'Allada (région du centre Sud) et dans le Mono. L'ananas est présent depuis longtemps au Bénin, mais a été « relancé » dans les années 1970-1980. La production est passée de 50 000 à 125 000 t de 2001 à 2006, avec des superficies cultivées passant de 1 335 ha à 2 196 hectares. Les surfaces consacrées à l'ananas augmentent car il permet une culture intensive sur de petites surfaces, dans un contexte de forte pression foncière. Ce développement a été possible notamment grâce à l'introduction de variété améliorée (dite « cayenne lisse ») destinée à l'exportation vers l'UE, mais également par la structuration de cette filière pour l'exportation (Le Meur, 2000). L'ananas vendu sur le marché local pour la consommation en ville est le « pain de sucre ». Les deux variétés sont utilisées pour la transformation (ananas séchés, jus) pour le marché national et sous régional (Gnimadi, 2008). La filière s'est structurée progressivement, avec la création en 2003 du Réseau des producteurs d'ananas du Bénin (RéPAB) (reconnu officiellement en 2005) et l'inscription de la filière ananas comme une des cultures prioritaires (Royer et al., 2012). Le RéPAB est affilié à la FUPRO et réunit 1 600 membres, qui disposent généralement de petites surfaces. D'autres organisations de producteurs et une organisation de filière ont émergé ensuite, cherchant à bénéficier de l'augmentation des exportations.

Au niveau de la conduite de la culture, l'ananas est intensif en main-d'œuvre et en capital et demande une bonne maîtrise technique des différentes étapes d'intervention : après la préparation du sol, les producteurs doivent acheter ou trier les rejets issus de la culture précédente pour préparer une nouvelle parcelle. Des intrants sont nécessaires à de nombreuses étapes : fumure, traitement phytosanitaire, hormonage[48]. La mise en place de la culture d'ananas implique que le producteur dispose d'une parcelle dont il est propriétaire (le cycle étant de quinze à vingt-quatre mois selon les régions) et qu'il dispose d'un capital d'investissement pour acquérir les rejets et les intrants. La période de récolte de l'ananas a lieu d'août à novembre, même si de plus en plus de producteurs essaient d'étaler leur production sur l'année, pour produire en continu.

L'élevage

La plupart des familles possèdent quelques animaux, souvent des volailles (poulets, canards) et des petits ruminants (chèvres, moutons), représentant un capital disponible en cas de choc ou de crise. Ces animaux sont généralement élevés en divagation. Certains producteurs commencent à investir dans des élevages plus intensifs, notamment de volailles, de lapins ou encore d'aulacodes

[48] Hormonage : on induit la floraison de l'ananas par dépôt d'éthylène ou d'hormones au cœur de la plante. L'induction florale est utilisée pour obtenir des fruits de taille homogène et pouvoir maîtriser la période de production des fruits.

(ou agoutis)[49]. Ce type d'élevage nécessite des investissements, notamment pour la construction d'enclos, et fait l'objet d'un suivi plus important au niveau sanitaire. Ces élevages sont souvent mis en place à travers un projet ou un accompagnement particulier d'un agent spécialisé en élevage (conseiller CeCPA ou vétérinaire).

Au delà de différences de contexte entre les deux régions[50] d'étude, les producteurs choisissent leurs activités en fonction de leurs objectifs, de leurs projets, mais également en fonction des terres à leur disposition (tenure des terres), des caractéristiques de ces terres (plateaux et bas-fonds), des besoins de la famille, et en fonction de la trésorerie disponible (ou « capital circulant »). Ce « capital circulant » a un rôle central : les producteurs ne misent pas forcément sur la rentabilité des activités qu'ils mènent (ils la connaissent rarement en détail), mais plutôt sur la trésorerie que ces activités leur permettront de dégager à un moment de fort besoin en capital. Ces différentes activités, ainsi que les stocks, l'épargne sur pied ou l'épargne placée dans des tontines[51], sont des éléments que les producteurs vont utiliser pour couvrir leurs besoins de trésorerie sur l'année. « *Le capital des paysans au sud du Bénin est essentiellement composé de capital foncier, de cultures pérennes qui peuvent être vendues sur pied (palmiers), ou mises en gages (fruitiers), d'animaux d'élevage, d'épargne (déposée dans les tontines) et de capital circulant investi dans les activités d'achat et de revente ou de transformation* » (Toulmin et al., 2000).

2.4.3.3. Éléments d'explication sur le fonctionnement des familles et des systèmes d'activité au Sud-Bénin : dynamiques foncières, marché du travail agricole, rôle des femmes et religions.

Les systèmes d'activités mis en place au Sud-Bénin sont généralement constitués d'exploitations agricoles familiales ayant plusieurs pôles, combinées à des activités extra-agricoles (comme expliqué par Brossier (2007) pour les exploitations agricoles familiales ouest-africaines). Ces activités extra-agricoles peuvent être :

[49] L'aulacode (« agouti » en Afrique francophone – Thryonomys swinderianus de son nom scientifique) est un rongeur rencontré dans les zones de savanes. Les élevages d'aulacodes sont de plus en plus nombreux : apprécié pour sa viande, il possède une croissance rapide et valorise très bien les sous-produits agricoles impropres à la consommation humaine (http://www.isf-cameroun.org/sites/default/files/Aulacodes.pdf).

[50] Dans l'Ouémé-Plateau, de grandes plantations de palmiers à huile ont été mises en place à l'époque du Royaume du Dahomey. La proximité géographique de cette région avec le Nigéria a également joué dans le développement d'activités commerciales dans la zone (huile rouge, essence). Les producteurs de cette région ont une diversification importante des activités, les activités de commerce représentant une part conséquente du revenu des ménages. L'Ouémé et le Plateau sont des départements ayant des niveaux de pauvreté et d'insécurité alimentaire moindres que le Mono-Couffo.

[51] La tontine est un système de prêt géré au sein d'un groupe d'individus. Chaque participant, à son tour, touche l'ensemble de la somme versée par les autres participants. À l'issue de la tontine, chaque participant a versé et a disposé de la même somme.

- liées à l'agriculture et mises en œuvre localement (« *on-farm*[52] ») activités de transformation des produits agricoles par exemple ;
- en lien avec l'agriculture et mises en œuvre à une certaine distance de l'exploitation agricole (« *off-farm* ») comme le commerce de produits agricoles ; ou encore
- sans lien avec l'agriculture (« *non-farm* ») comme les activités de commerce, de transport en taxi moto (ou « zem »), de couture, de coiffure, d'enseignement,…

Les systèmes d'activités sont imbriqués dans un système familial intégrant différents pôles de décision, la plupart du temps sous l'autorité du chef de famille. Au Sud-Bénin, ces systèmes d'activités varient en fonction de l'accès aux moyens de production (terre, travail), mais également en fonction de la structure de la famille (polygamie) et des activités exercées par les femmes. Selon ces principaux éléments, la prise de décision, la répartition des rôles et de la prise en charge du budget entre les différents acteurs seront différentes.

La pression foncière et la précarité de la tenure de la terre

Au Bénin, seulement 15 à 19% des terres arables sont cultivées, 80% des surfaces cultivées étant destinées aux productions vivrières. Malgré cela, au Sud du Bénin, une pression foncière forte existe, rendant l'acquisition de terres difficile. Plusieurs facteurs expliquent cette situation, variable d'un département à l'autre, voire parfois d'un village à l'autre (Toulmin et al., 2000). Le premier facteur est la forte densité de population : les départements du Sud ne représentent que 12% du territoire mais totalisent 63% de la population. Cette pression démographique est « régulée » dans certains cas par le départ des jeunes vers d'autres régions du Bénin et à l'étranger (Nigeria notamment) pour capitaliser et revenir avec un capital suffisant pour acquérir de la terre[53]. Le deuxième facteur a été une forte expropriation foncière par l'État dans les années 1979-1980 au profit de sociétés nationales agricoles ou d'aménagement. Dans nos zones d'étude, ces sociétés datent des années 1960-1970 avec la SONIAH[54] dans l'Ouémé-Plateau pour la culture de riz et l'aménagement hydro-agricole, ou encore la SOBEPALH[55] pour la culture du palmier à huile. Ces sociétés, après avoir cessé leur activité, ont accordé un droit d'exploitation aux descendants des propriétaires initiaux de la terre. Le troisième facteur est la vente de terres à des néo-ruraux, souvent issus des plus grandes villes (Cotonou, Ouidah ou Porto-Novo) qui investissent dans des plantations de cultures pérennes (arbres - palmiers) pour leur retraite. Ces trois facteurs rendent l'accès au foncier difficile dans la zone Sud du Bénin.

[52] D'après Barrett (2001).

[53] Ces migrations ont ralenti ces dernières années, les jeunes préférant une migration vers les zones urbaines, associée à un abandon de l'activité agricole.

[54] Société nationale d'irrigation et d'aménagement hyrdo-agricole.

[55] Société béninoise du palmier à huile.

L'évolution des modes de tenure de la terre limitent également l'accès au foncier. Auparavant, l'héritage était très rarement partagé, garantissant le maintien du patrimoine dans la lignée paternelle. L'évolution des traditions fait maintenant bénéficier de plus en plus l'ensemble des héritiers, ayant pour effet principal le morcellement et la diminution de la taille des parcelles disponibles pour une seule famille. Les types de tenures (détaillés dans l'annexe n°2.9) tendent à évoluer, le métayage, la location ou le prêt temporaire remplaçant progressivement le don ou le prêt à durée illimitée (Mca-Bénin, 2008). L'achat est de plus en plus réservé à une frange des producteurs les plus aisés. Les femmes ont une situation encore plus précaire[56] dans l'accès à la terre, que ce soit pour l'héritage, l'acquisition ou le don de foncier.

La majorité des producteurs (dont une majorité de femmes) ont donc recours à la location pour compenser leur part limitée d'héritage et leur accès difficile à l'achat. La location limite la sécurité foncière et la possibilité d'installer des cultures pérennes rentables sur ces parcelles. Cela entraîne également une forte variation des surfaces cultivées d'une année à l'autre (voire d'une saison à l'autre pendant une même campagne), en fonction de ce que le producteur réussit à louer. Les surfaces louées dépendent très souvent de la trésorerie dont le producteur dispose au moment de la décision de location de terres. Enfin, même s'ils disposent de foncier, les superficies sont souvent sous utilisées, ou cultivées de manière extensive, par manque de liquidités pour les mettre en valeur.

Ces différents régimes d'accès au foncier, la disponibilité des terres, mais également l'accumulation de capital et la disponibilité de trésorerie, vont placer les enjeux fonciers au cœur des situations de vulnérabilité en cas de crise.

Le travail salarié comme facteur limitant

La disponibilité de la main-d'œuvre est l'autre facteur limitant pour les activités agricoles. La main-d'œuvre familiale est bien souvent insuffisante pour le travail de l'exploitation agricole, d'autant plus en période de pic de travail. Les femmes et les enfants sont mobilisés ponctuellement (récoltes et entretien), mais l'embauche d'ouvriers agricoles est nécessaire. Dans la majorité des interventions au champ, les travaux agricoles sont réalisés manuellement par une main-d'œuvre salariée, le plus souvent journalière. Ces journaliers sont recrutés au village et sont des ouvriers agricoles non qualifiés et rémunérés le plus souvent à la tâche. La plupart du temps,

[56] La patrilinéarité, malgré un nouveau code de la famille béninois en faveur de l'égalité entre genre pour l'héritage, rend la femme tributaire de la décision de ses parents et de ses frères pour hériter de terres. En cas de veuvage, les terres du mari passent le plus souvent directement aux enfants. Avec le droit coutumier, la terre appartient d'abord aux chefs coutumiers, puis à l'homme chef du ménage, qui peut attribuer une terre à son épouse. Dans ce cas, la femme s'occupe de la parcelle et elle dispose du revenu qu'elle en tire, mais elle sera rarement propriétaire de cette parcelle. Les terres qui leur sont attribuées sont souvent les terres appauvries, éloignées du village, situées dans les bas fonds, qui ne sont pas mises en valeur par les hommes. Les femmes accèdent donc principalement au foncier à travers l'achat et le don : si elles ne disposent pas de capitaux importants pour acheter leurs terres, elles restent dépendantes de leur mari et de leur famille pour leur accès à la terre.

les journaliers sont des agriculteurs, exploitants eux-mêmes ou épouses d'exploitants, qui vendent leur travail pour pouvoir disposer de trésorerie pour mettre en culture leur propre champ. Ces ouvriers agricoles sont rémunérés en fonction de la surface qu'ils travaillent : l'unité utilisée est le « kanti », qui représente ce qu'un homme « moyen » est capable de travailler en une journée. Le kanti est généralement équivalent à 20x20 m (= 400 m^2) dans le Sud-Bénin[57], mais il peut varier en fonction de la « force » de l'ouvrier. Si un ouvrier fait plus d'un kanti en une journée, il sera payé en fonction de la surface travaillée. Dans la rémunération, un repas au champ est également assuré par le producteur pour ces journaliers. Le prix du travail des ouvriers varie selon la tâche, la zone et la période de travail (nous présentons en annexe n°2.10 les prix moyens observés dans la zone durant notre recherche). Pour certaines étapes importantes (semis et récoltes), les producteurs préfèrent ne pas employer de personnes extérieures à la famille car ils craignent des vols. Ils confient alors ces tâches aux femmes, parfois aidées des enfants. Les enfants sont mobilisés sur de petites tâches, le soir et pendant les vacances (pour ceux qui sont scolarisés). Pour certaines cultures comme le palmier à huile, certains exploitants peuvent avoir des ouvriers réguliers, qui vont intervenir toute l'année pour récolter les régimes et entretenir la plantation. L'entraide est assez peu présente dans la zone en tant que modalité de fourniture de travail réciproque, à l'exception d'échange de travail dans le cadre des groupements de femmes.

Les besoins en main-d'œuvre sont importants, mais on observe depuis plusieurs années une pénurie croissante en main-d'œuvre. Les causes de cette pénurie sont principalement une faible rémunération du travail agricole, une perception négative du travail agricole et un manque de liquidités des agriculteurs au moment des travaux pour s'assurer cette main-d'œuvre (Brücke-Lepont, 2010). Cette pénurie de main-d'œuvre a une influence sur les superficies cultivées : 95% des producteurs disent disposer de surfaces plus importantes qu'ils ne sont pas en mesure de mettre en culture (Brücke-Lepont, 2010), la disponibilité en trésorerie et la disponibilité en main-d'œuvre étant les deux principaux freins à la mise en culture de plus grandes surfaces.

Le faible financement de l'agriculture et l'importance du capital courant

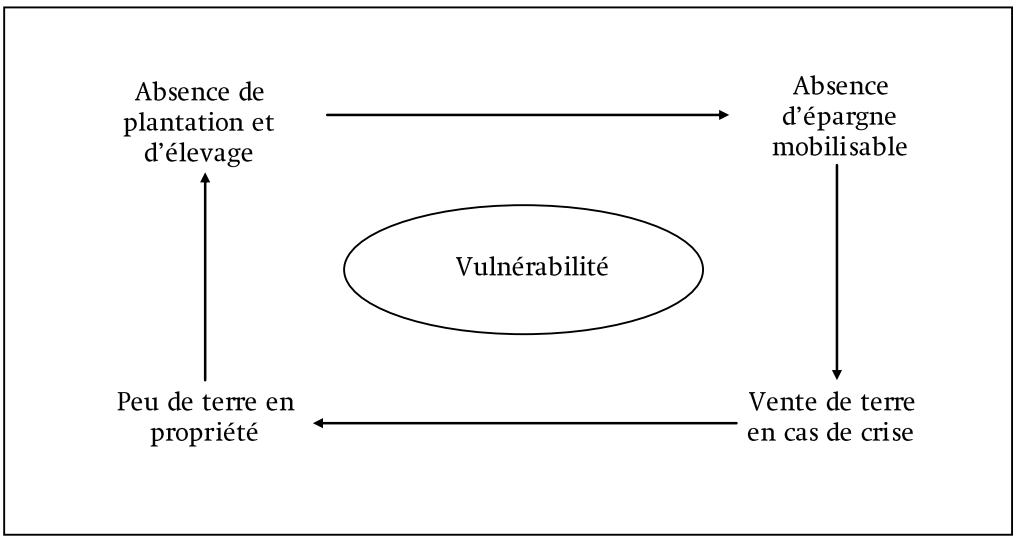
En dehors des éléments d'épargne évoqués plus haut (stocks, capital circulant et animaux), il reste difficile pour les producteurs d'avoir accès à des sources de financement leur permettant de disposer des moyens nécessaires au début de la campagne. L'accès au financement est pourtant déterminant pour l'ensemble de la campagne : disposer des montants suffisants en début de campagne permet de louer les terres nécessaires, mais également de disposer de la main-d'œuvre salariée pour mettre en valeur la totalité de ces surfaces louées, déterminant le niveau de récolte et de revenus pour la suite de la campagne.

[57] L'équivalence du kanti varie entre le Nord et le Sud du Bénin.

L'accès au financement est très limité dans le milieu agricole au Bénin. Les structures de financement formelles (banques) ne prêtent que très rarement aux producteurs, exigeant des garanties dont peu d'agriculteurs disposent (relevés de cadastre, actes de propriété). De même, les structures de microfinance n'ont pas de prêts adaptés à l'activité agricole et exigent en général le début de remboursement de l'emprunt avant la récolte. Les producteurs peuvent parfois bénéficier d'un financement de campagne, par les « bonnes dames » commerçantes, qui s'assurent ainsi une partie de leur approvisionnement. Les producteurs peuvent emprunter aux usuriers ou dans la famille, moyennant des taux d'intérêt très élevés. Les tontines peuvent aider de manière ponctuelle mais elles ne sont pas adaptées au secteur agricole. En effet, la majorité des membres de tontines en milieu rural ont des activités liées à l'agriculture et auraient besoin de disposer des montants au même moment.

S'ils réussissent à disposer des moyens nécessaires pour louer des parcelles et financer la main-d'œuvre agricole en début de campagne, les chefs d'exploitation agricole peuvent en outre avoir du mal à recruter ces ouvriers au bon moment pour mettre en culture les superficies dont ils disposent. Ils prennent alors du retard sur les opérations culturales ou mettent en culture une surface moindre, ce qui impacte négativement les récoltes, donc le niveau de trésorerie et la capacité potentielle à louer des terres et embaucher des ouvriers à la campagne suivante. Les producteurs peuvent alors entrer dans un cercle de vulnérabilité, par manque de disponibilité en trésorerie[58] (voir la figure 10 ci-dessous).

Figure 10 : Cercle vicieux de la vulnérabilité chez les paysans du Sud-Bénin



Source : (Floquet et al., 1998)

[58] Dans le contexte ouest-africain, dans lequel les mécanismes de financement formels sont très rares, l'importance de ce capital courant ou circulant n'est pas propre à l'agriculture : les analyses sur les stratégies des PME africaines relèvent que ces PME ont tendance à privilégier l'obtention de liquidités de manière quotidienne plutôt que la rentabilités des activités à moyen ou long terme (Torres, 1999).

« *Les analyses classiques des disponibilités en terre et des régimes fonciers considèrent, de manière implicite, la terre comme un facteur direct de prospérité. Ainsi, la pénurie foncière est souvent synonyme de pauvreté. Certes, la disponibilité en terre influence le revenu, mais d'autres facteurs exercent un rôle plus important encore : la capacité à la mettre en valeur, les modes de mise en valeur, le niveau de sa fertilité, la vulnérabilité des individus, c'est-à-dire leur capacité à affronter les crises, et les opportunités non agricoles* ». (Toulmin et al., 2000). L'accès à la terre ainsi que les capacités humaines et financières de mise en valeur de ces terres vont « *encourager ou freiner l'accumulation du capital par l'achat de terre, la plantation d'arbres, l'amélioration de la fertilité du sol* » (Toulmin et al., 2000) et donc influencer le niveau général de vulnérabilité des familles.

Évolution du rôle des femmes, répartition des tâches et stratégies financière intra-ménage

Les rôles et responsabilités entre les hommes et les femmes ont une importance non négligeable sur les dynamiques d'accumulation et d'investissement dans les ménages. Ces rapports entre hommes et femmes ont fortement évolué ces dernières années, amenant à une redéfinition des rôles de chacun. Au Sud-Bénin, dans les principales ethnies de notre zone d'étude (Fon, Yoruba, Adja et Houeda), la famille est organisée de manière clanique et lignagère, basée sur la patrilinéarité. Une fois mariée, la femme dépend de la famille de son mari. Elle peut retourner dans sa famille en cas de veuvage ou de manquement de son mari à ses devoirs conjugaux (subvenir aux besoins de la famille et protection). Les enfants font partie de la lignée du père. D'après l'article 127 du Coutumier du Dahomey[59] : « *la femme n'a aucun pouvoir juridique. La pratique seule lui donne quelque importance. Elle a ainsi souvent l'administration du ménage ; elle peut se constituer un pécule avec le produit de la vente de certains objets de sa fabrication. Elle fait partie des biens de l'homme et de son héritage* ». (Coutumier du Dahomey). Le Coutumier définit également pour la femme l'obligation d'avoir l'accord de son mari pour tout accès au crédit ou décision d'investissement. Même si le droit moderne garantit l'égalité entre les personnes, le droit coutumier prévaut très souvent, surtout en zone rurale. Dans le ménage, les femmes doivent s'occuper du foyer, de l'alimentation, du soin aux enfants et de l'hospitalité vis-à-vis des invités (Falen, 2009). Si le mari est présent (la femme n'est pas chef de ménage), c'est lui qui prend les décisions. Il peut parfois déléguer une partie du travail et les décisions quotidiennes de certaines activités à un fils ou un frère, mais il conserve généralement la prise de décision stratégique sur le foyer et sur les activités agricoles (sur le choix des cultures, l'organisation de la campagne et du travail, la vente des stocks, les dépenses de trésorerie pour les activités et les investissements). L'encadré 2 présente quelques chiffres caractéristiques du rôle et des contraintes des femmes en zone rurale en Afrique subsaharienne et au Bénin. Les femmes sont très présentes dans le secteur agricole, même si leur activité principale reste encore très souvent la transformation. Comme nous l'avons évoqué plus

[59] Texte rédigé en 1933 par une commission anonyme, pour répondre à la volonté de l'autorité coloniale de codification des coutumes indigènes. Le Coutumier recense les coutumes des différentes ethnies du Bénin (Médénouvo, 2004).

haut, les femmes transforment principalement le manioc et les produits du palmier à huile, rôle qu'elles assumaient auparavant exclusivement pour leurs maris.

Encadré 2 : Les femmes en milieu rural au Bénin

En Afrique subsaharienne :

- 80% de la main-d'œuvre active employée par le secteur agricole pour l'Afrique subsaharienne est féminine ;
- 47% de la main-d'œuvre agricole totale est féminine.

Au Bénin :

- 61,3% des femmes résident en milieu rural ;
- 80% des pauvres en zone rurale sont des femmes ;
- elles représentent 60 à 80% de la main-d'œuvre agricole ;
- 88% des femmes déclarent le commerce comme activité principale, contre 12% pour les hommes, alors que 58% des hommes déclarent l'agriculture comme activité principale, contre 36% pour les femmes : les hommes sont les chefs d'exploitation agricole, mais les femmes représentent la force de travail ;
- 54% des femmes sont propriétaires d'au moins une parcelle contre 78% des hommes ;
- 37% des champs cultivés par les femmes ont été obtenus par emprunt (gratuit le plus souvent). Cette tenure de la terre entraîne toutefois une situation précaire, ces femmes risquant en permanence l'éviction et étant dans l'impossibilité de capitaliser en installant des plantes pérennes.

Source : (Gafsi, 2006b ; Mca-Bénin, 2008).

Au niveau agricole, le rôle des femmes évolue vers une plus grande indépendance vis-à-vis de leur mari, tant dans le travail qu'au niveau financier. Au champ, les femmes assurent un grand nombre de travaux agricoles : elles sèment et récoltent dans le champ de leur mari, peuvent transformer les produits agricoles et s'occuper de la vente de ces différents produits au marché. Même si les femmes doivent aider leurs maris de manière prioritaire, les rapports de production sont progressivement remis en cause, les femmes étant de plus en plus focalisées sur leurs propres activités (Albert, 1992). Concernant les revenus des activités agricoles, dans le cas où les femmes ne disposent pas de terres propres et travaillent avec leur mari, les revenus sont généralement gérés par le chef de famille, qui va les utiliser pour les besoins collectifs et pour ses propres besoins (Droy et al., 2013). Dans le cas où la femme a son propre champ, elle dispose de ses revenus de manière indépendante.

Malgré cette évolution, les femmes ont encore un accès limité aux moyens de production pour mettre en place des activités génératrices de revenus. La pénurie de main-d'œuvre et les problèmes de disponibilité en foncier touchent les femmes de manière plus forte, car elles disposent de moins de temps (elles s'occupent des enfants) et sont moins à même de réaliser des

travaux lourds (Toulmin et al., 2000). De plus, les femmes se retrouvent la plupart du temps à l'âge du mariage sans éducation et sans capital, alors que leurs maris (souvent plus vieux) disposent déjà d'un capital : leur mari peut leur fournir une parcelle, payer une boutique ou leur apprentissage (Falen, 2009). Les femmes vont alors être en position de redevabilité vis-à-vis de leur mari, instaurant une relation de subordination, générant parfois une demande de contrepartie (Fourn Gnansounou, 2007). Les femmes sont *de facto* souvent cantonnées aux activités ayant un faible besoin en investissement, disposant de peu de capital (Toulmin et al., 2000).

Le développement des activités agricoles des femmes leur confère un nouveau statut et une plus grande indépendance vis-à-vis de leurs maris, mais implique également de plus grandes responsabilités dans la subsistance de la famille (Albert, 1992). Ces responsabilités et cette évolution de la répartition des tâches dans le ménage conduisent à une évolution des stratégies intra-ménage sur la prise en charge et la répartition d'un certain nombre de dépenses. Au Sud-Bénin comme dans de nombreuses régions en Afrique de l'Ouest, le budget des hommes et des femmes est séparé. Le mariage n'implique pas une communauté de biens au niveau financier (Clerc et al., 1956 ; Falen, 2003). Les arrangements dans les ménages sont multiples. Généralement, l'homme doit fournir un lieu d'habitation, payer la scolarité des enfants et les frais médicaux, et participer à l'achat de l'alimentation de la famille (maïs, manioc, farines) ainsi que donner une allocation à sa femme les jours de marché. Les hommes ont surtout en charge les dépenses importantes de long terme (maison, moyen de transport,…) pour assurer le patrimoine de la lignée. Si la famille est dans le besoin, l'homme peut être mobile et aller chercher des revenus ponctuels complémentaires dans une autre zone. La femme est en charge des dépenses concernant la vie quotidienne de la maison (savon, charbon, …), et même si son mari lui alloue des petites sommes les jours de marché pour acheter les ingrédients de la « *popotte* »[60], elle fait face à de nombreuses dépenses au jour le jour (Falen, 2009). Dans le cas des familles polygames, qui sont nombreuses dans le Sud du Bénin et particulièrement en zone rurale, le mari procure les mêmes ressources aux différentes co-épouses. Ces co-épouses sont alors, dans la majorité des cas, dans des stratégies de concurrence pour l'accès aux revenus et aux stocks alimentaires de leur mari, veillant à ce que leurs enfants ne soient pas lésés. Elles ne sont que rarement dans une communauté économique et d'activités entre elles, même si les différents systèmes d'activités sont reliés et interdépendants (Falen, 2009). La polygamie serait un des facteurs d'accès des femmes à plus d'indépendance, ces dernières ayant revendiqué un accès à des terres propres, pour diminuer la concurrence entre co-épouses (Albert, 1992). La répartition de la prise en charge des dépenses dans le ménage change avec l'évolution récente du rôle financier de la femme dans le ménage. Le mari et la femme ont une indépendance de plus en plus importante dans la manière

[60] Aliments nécessaires à la confection de la sauce accompagnant la pâte de maïs, de manioc ou d'igname (poisson ou viande, tomate, oignons, cube maggi, piment, légumes…).

dont ils disposent de leurs revenus[61]. Cette évolution des rôles créé souvent une ambigüité sur la prise en charge d'un grand nombre de dépenses, entraînant une moins grande transparence[62] entre les membres du ménage sur leurs revenus. Cela leur permet notamment de limiter leur participation au budget commun et de conserver leurs ressources pour leurs dépenses et investissements personnels (Lemay Boucher, 2007). Les hommes et les femmes développent alors des stratégies différentes : le mari cherche à diminuer sa contribution aux dépenses de la famille, en considérant les revenus supplémentaires comme un gain personnel, non communautaire. De leur côté, les femmes peuvent cacher ce qu'elles gagnent à leur mari pour pouvoir négocier un appui plus important de sa part (Falen, 2009). Certaines négocient également de ne plus travailler dans les champs de leurs maris, justifiant ce changement par la contribution qu'elles font directement aux dépenses et aux besoins du ménage (Albert, 1992). Dans le cas des femmes, les tontines jouent un rôle important : en multipliant la participation à différentes tontines, elles s'assurent l'ignorance de leur mari sur leurs moyens financiers réels (Somville, 2012).

Comme souligné par Albert (1993) de nombreux conflits émergent dans les ménages, avec l'évolution des rôles de chacun et les difficultés à redéfinir les obligations réciproques. Cette évolution donne une plus grande indépendance économique et financière aux femmes, mais elles doivent en même temps faire face à de lourdes responsabilités. Les femmes restent encore en majorité dans une situation précaire et cette indépendance peut parfois aller jusqu'à augmenter leur précarité et leur niveau de pauvreté.

L'importance de la religion dans les dépenses : les dépenses religieuses et sociales

Enfin, les religions pratiquées au sud du Bénin peuvent également avoir une influence forte sur les stratégies familiales. Les religions au Bénin sont nombreuses : au niveau national, 43% des béninois sont chrétiens (incluant les différentes églises protestantes récentes), 24% musulmans, 17% animistes (incluant le vaudou)[63]. Malgré ces pourcentages, de nombreux béninois pratiquent le syncrétisme religieux, ayant à la fois une religion monothéiste et une religion « traditionnelle ». Ces religions ont un poids fort sur les choix dans les systèmes d'activités ainsi que sur la gestion financière des ménages (Falen, 2009). Sans vouloir entrer dans les détails de l'impact de ces religions sur la vie quotidienne des agriculteurs, il paraît important d'évoquer à la fois leur poids dans la prise de décision et leur poids au niveau financier.

[61] Pour exemple, nous présentons en annexe n°2.11 un tableau détaillant la répartition d'un certain nombre de dépenses entre les membres du ménage (étude datant de 1992 en zone côtières du Sud-Bénin).

[62] Une étude sur les stratégies intra ménages au Bénin évoquait ainsi un pourcentage de 79% des personnes interrogées qui pensent que leur partenaire ne peut estimer leur revenu, et 76% qui disent ne pas pouvoir estimer le revenu de leur partenaire (Lemay, 2006).

[63] Données du recensement officiel du Bénin de 2002 (http://www.state.gov/j/drl/rls/irf/2007/90082.htm).

Dans notre zone d'étude, le vaudou a une place très forte, le réel et le surnaturel étant très fortement liés. Cette religion a une influence sur la perception qu'ont les producteurs de leurs propres marges de manœuvre et du rôle des sorts et de crises dans leur travail et leur vie quotidienne. L'origine de ces crises est souvent perçue comme extérieure, imposée par Dieu, par une divinité ou par une autre personne. Les dépenses liées à ces religions peuvent avoir un poids important dans le budget familial, pour des offrandes et des cérémonies (Falen, 2009). Dans une étude récente menée au Sud-Bénin (Lemay Boucher et al., 2011), 48% des familles ont déclaré avoir réalisé des dépenses d'ordre magico-religieux l'année précédente. Pour les familles ayant réalisé ces dépenses, elles représentaient en moyenne 5,6% de leur budget. Ces dépenses sont principalement motivées par la volonté de protéger la famille de crises et d'éventuelles attaques. De même, les cérémonies de deuil chez des proches, des voisins ou des connaissances impliquent une participation financière, qui doit marquer un certain niveau de « générosité », souvent en contrepartie de dons réalisés précédemment. Ces différents types de dépenses sociales et religieuses vont avoir une influence forte sur les choix des producteurs, notamment sur les choix concernant leurs activités et leurs dépenses.

2.4.4. Synthèse sur le cas béninois

Après avoir donné un aperçu rapide des systèmes de culture, d'élevage et systèmes d'activités de notre zone d'étude, ainsi que des différents facteurs susceptibles de jouer sur leur structuration et sur leur évolution, nous pouvons voir que les contraintes principales des producteurs du Sud-Bénin sont ciblées sur des problèmes de main-d'œuvre d'accès au foncier, et plus largement de trésorerie, notamment de liquidités disponibles à certains moments cruciaux de la campagne agricole. De plus, l'évolution des stratégies intra-ménage et le poids des religions dans certains types de dépenses complexifient la gestion financière du ménage. Ce sont donc ces défis que le CEF doit relever, en accompagnent les producteurs dans une meilleure connaissance de leurs marges de manœuvre et une meilleure réflexion stratégique de leurs objectifs à long terme.

Nous proposons dans le tableau 3 ci-dessous de croiser les contraintes principales auxquelles font face les producteurs du Sud-Bénin avec les outils et thématiques de conseil ciblés par le CEF. Les thématiques, les outils et les postures de conseil cités ci-dessous ne sont pas mobilisés par tous les conseillers sur le terrain. Ils ne sont pas exhaustifs, mais sont des exemples de la manière dont le CEF, ses thématiques et ses outils sont adaptés par les conseillers en fonction de leur vision de leur travail, des demandes des producteurs et en fonction du contexte local.

Tableau 3 : Outils et thématiques du CEF en regard des problématiques des producteurs au Sud-Bénin

Contraintes / Outils du CEF	Thématiques de conseil	Outils mobilisés	Facilitation/ intermédiation
Problèmes techniques de production	Techniques de semis, fertilisation, lutte contre les ravageurs, stockage des produits agricoles.	Séances de conseil de groupe, parcelles de démonstration.	Lien avec les services de vulgarisation techniques / avec des projets de développement agricole thématiques.
Accès aux intrants	Techniques de compostage, de fertilisation organique, de lutte intégrée pour compenser le manque d'intrants.	Cahier de gestion des intrants.	Lien avec les services de vulgarisation techniques et les fournisseurs d'intrants.
Accès au financement	–	–	Lien avec les structures de microcrédit, mise en place de « diplômes CEF »[64], mise en place de tontines.
Sécurité foncière	–	–	Mis en place de baux avec les autorités traditionnelles.
Main-d'œuvre	Conseil de gestion sur les charges de production, les marges brutes.	Cahier de main-d'œuvre programme prévisionnel.	Négociation collective avec les ouvriers.
Disponibilité de trésorerie	Conseil de gestion sur les flux de trésorerie et le budget de l'exploitation agricole.	Cahier de caisse, cahier de stocks, calculs de marges brutes, planification de la trésorerie.	Mise en place de tontines.
Gestion des dépenses du ménage	Conseil de gestion sur la sécurité alimentaire et le budget du ménage.	Cahier de caisse, cahier de stocks, calculs de marges brutes.	–
Relations intra ménages	Conseil sur l'animation et la discussion des changements dans la famille, gestion des conflits.	–	Interventions possibles des conseillers comme facilitateurs dans la famille.

Grâce à ce tableau, nous pouvons voir que le CEF, en tant qu'approche de conseil à l'agriculture ciblé sur la gestion de l'exploitation agricole, dispose d'un certain nombre de thématiques et d'outils pour amener les producteurs à identifier les limites auxquelles ils font face et élaborer des solutions leur permettant de lever ces difficultés. Si l'objectif du CEF est de permettre aux producteurs de répondre à ces différents facteurs identifiés comme limitants pour leurs activités, en favorisant leur plus grande réflexivité dans leurs actions, le conseil s'éloigne d'un enseignement prescriptif pour aller vers un conseil favorisant une réflexion autonome accompagnée par le conseiller et l'animateur-relais. Cette approche réflexive doit permettre aux producteurs de mieux anticiper dans un contexte changeant, de mieux connaître leur système,

[64] Des conseillers ont mis en place un système de validation d'acquis de gestion avec les producteurs participant au CEF, permettant de donner aux structures de financement un document attestant d'un niveau de compétences en gestion.

leurs marges de manœuvre et leur environnement et de pouvoir agir avec ce système dans leur environnement. En les accompagnant dans cette analyse réflexive de leur situation et de leurs difficultés majeures, le CEF induit des processus d'apprentissage pour les producteurs participant au CEF. Ces processus d'apprentissage font progressivement évoluer leurs représentations, leurs perceptions de leurs marges de manœuvre et la mise en œuvre de changements. Dans une vision processuelle de l'évolution des producteurs, nous souhaitons comprendre comment le CEF induit des processus d'apprentissage et comment il permet aux producteurs d'évoluer dans la gestion stratégique de leur exploitation agricole pour faire face aux difficultés qu'ils perçoivent dans leur situation.

2.5. La question de recherche : les processus d'apprentissages au cœur du CEF

Cette revue des approches successives de conseil de gestion en agriculture éclaire une évolution d'approches axées sur un transfert de solutions à des approches récentes reconnaissant le changement comme un processus long et ayant comme priorité l'autonomisation des acteurs. C'est la vision globale de l'exploitation agricole véhiculée dans le CEF qui est centrale et permet d'accompagner les producteurs dans un processus d'apprentissage. Le CEF ne prétend plus vouloir transférer des outils de gestion ou former des producteurs à leur utilisation, mais appuyer les producteurs, par des séances de conseil de gestion, de conseil technico-économique, des échanges entre producteurs et un accompagnement de plus en plus individualisé, à entrer dans un apprentissage réflexif leur permettant d'anticiper, d'agir et d'être autonomes dans leur réflexion stratégique. Cet apprentissage doit leur permettre d'identifier les contraintes les plus importantes peur eux, telles qu'ils les perçoivent, et être en mesure d'identifier des pistes de solutions par eux-mêmes. L'induction de tels processus d'apprentissage implique une évolution des rôles des différents acteurs au cours de l'accompagnement : la relation entre le conseiller et le producteur évolue pour aller vers une co-construction du conseil, des problèmes et des solutions, et de la réflexion menée. Les producteurs développent ainsi une plus grande autonomie dans leur réflexion et dans leur recherche d'information, sont capables de réfléchir de manière autonome à leur projet et leurs choix. L'accompagnement des producteurs par la gestion est complexe et prend du temps, et s'inscrit dans des stratégies diverses chez les producteurs, qu'il paraît essentiel de comprendre pour pouvoir fournir des pistes de réflexion et d'action à la fois sur les méthodes et outils du CEF, mais également sur les postures favorisant les processus d'apprentissage. Nous voulons donc, à travers ce travail, fournir des pistes de réponse aux questions suivantes :

- **Quels processus d'apprentissage et quels changements le CEF induit-il pour les producteurs participants ?**
- **Quels facteurs influencent ces apprentissages ?**

* * * * * * * * * * * * *

Le changement de paradigme dans les approches de conseil agricole et plus particulièrement de conseil de gestion a permis de passer d'approches descendantes et prescriptives à des méthodes plus participatives. Les conseillers, de postures de formateurs ou d'enseignants, deviennent des facilitateurs des processus d'apprentissage. Le rôle des producteurs est également mis en avant dans la production de connaissance, les apprentissages étant reconnus comme pilotés par les apprenants. On passe donc d'un conseil conçu comme un transfert de connaissances à un conseil conçu comme une coproduction de connaissances grâce à l'interaction entre le conseiller et le producteur, pouvant servir d'outil d'appui à la réflexion stratégique.

Le CEF, en Afrique de l'Ouest et au Bénin, a été développé pour accompagner les producteurs dans la gestion de leur exploitation agricole, en prenant en compte à la fois les activités agricoles et non agricoles et les liens entre le producteur et la famille dans la définition d'un projet et dans la mise en œuvre d'actions permettant de réaliser ce projet. D'une approche basée sur les outils de gestion, le CEF s'oriente vers un cadre flexible, permettant d'adapter les outils et la démarche aux besoins spécifiques des producteurs.

Les producteurs du Sud-Bénin ont des systèmes d'activités diversifiés, et évoquent de fortes contraintes freinant l'évolution de leurs systèmes. La disponibilité en foncier et en main-d'œuvre, la disponibilité en trésorerie et l'importance du capital circulant placent les producteurs dans des situations de vulnérabilité forte. Le CEF permet d'identifier avec les producteurs des leviers aux contraintes principales qu'ils perçoivent, grâce à divers thématiques et outils d'accompagnement. Au-delà de l'identification de ces contraintes, le CEF propose d'accompagner les producteurs dans un processus d'apprentissage réflexif, de construction de leur réflexion stratégique, leur permettant de mieux connaître leurs marges de manœuvre, leur situation et leur environnement, et de devenir autonomes dans la recherche de solutions.

Section 2 - Cadre théorique et méthode

La construction de la réflexion stratégique comme processus d'apprentissage : la proactivité comme intégrateur de la vision et de l'action stratégique

Comme évoqué dans le chapitre 1, le conseil agricole est passé ces cinquante dernières années d'approches centrées sur le transfert et la diffusion de connaissance à des postures de co-construction de processus d'apprentissage, sur le long terme, mettant le producteur au centre de ces processus. Ces processus ont comme objectif commun de permettre une autonomisation progressive des acteurs pour leur propre développement. En filigrane de cette évolution, c'est bien l'apprentissage en lui-même qui évolue en tant qu'objet de recherche, pour permettre d'analyser les processus de changements induits par ces apprentissages, et ainsi lier réflexion, décision et action. Le lien entre l'apprentissage et la mise en œuvre de changement a été l'objet de travaux de recherche dans différentes disciplines, dans une approche praxéologique. Le conseil agricole se retrouve dans l'articulation de ces deux éléments : l'apprentissage porte ici à la fois sur une modification des connaissances, mais aussi sur la modification de la mobilisation de ces connaissances, des changements produits par cette mobilisation et de leur adaptation dans la gestion de l'exploitation agricole.

Le CEF a suivi ces évolutions, en proposant dans les dispositifs les plus récents, notamment au Bénin, de rendre l'approche flexible, adaptée à la demande des producteurs et à leur situation, leur permettant de s'approprier les outils et les concepts pour faire évoluer leur vision et adopter une approche réflexive sur le long terme.

Il est intéressant pour cela d'identifier les processus d'apprentissage à l'œuvre dans le CEF, mais également de proposer des indicateurs pertinents pour analyser ces processus d'évolution de la gestion stratégique de l'exploitation agricole. Le **chapitre 3** présente l'exploration des courants théoriques développés sur la gestion de l'exploitation agricole, exploration essentielle pour identifier les enjeux actuels de la recherche autour du thème du management stratégique des exploitations agricoles. Nous proposerons ensuite dans le **chapitre 4** un cadre d'analyse et des méthodes permettant de saisir ce processus dans le CEF au Bénin, grâce à la traduction de ces concepts en indicateurs, ainsi qu'une méthode d'échantillonnage, de collecte et d'analyse des données pour mener à bien ce travail de recherche.

Chapitre 3. La réflexion stratégique dans la gestion de l'exploitation agricole : un processus d'apprentissage ?

Les recherches sur la gestion de l'exploitation agricole, plutôt orientées vers des approches instrumentales au départ, ont progressivement évolué vers des approches cognitives et plus récemment des approches stratégiques. Cependant, les travaux portant sur la gestion stratégique de l'exploitation agricole restent encore peu nombreux.

En nous inspirant de la littérature en science de gestion portant sur la stratégie en PME[65], nous souhaitons proposer un cadre théorique afin de caractériser la construction de la réflexion stratégique dans l'exploitation agricole en tant que processus d'apprentissage. Nous proposons, à travers l'analyse de la réflexion stratégique, de lier réflexion, décision et action dans un processus complexe, non linéaire et récursif. La proactivité, en tant que concept intégrant vision stratégique anticipée et action stratégique, permet de caractériser la réflexion stratégique. L'évolution de la proactivité sera donc notre indicateur de l'évolution de la gestion stratégique de l'exploitation agricole induite par le CEF. Enfin, nous présenterons les facteurs majeurs influençant ces processus d'évolution de la réflexion stratégique, qui pourraient être déterminants dans le cas du CEF au Bénin.

3.1. La gestion de l'exploitation agricole familiale : un champ de recherche peu renouvelé ces dernières années

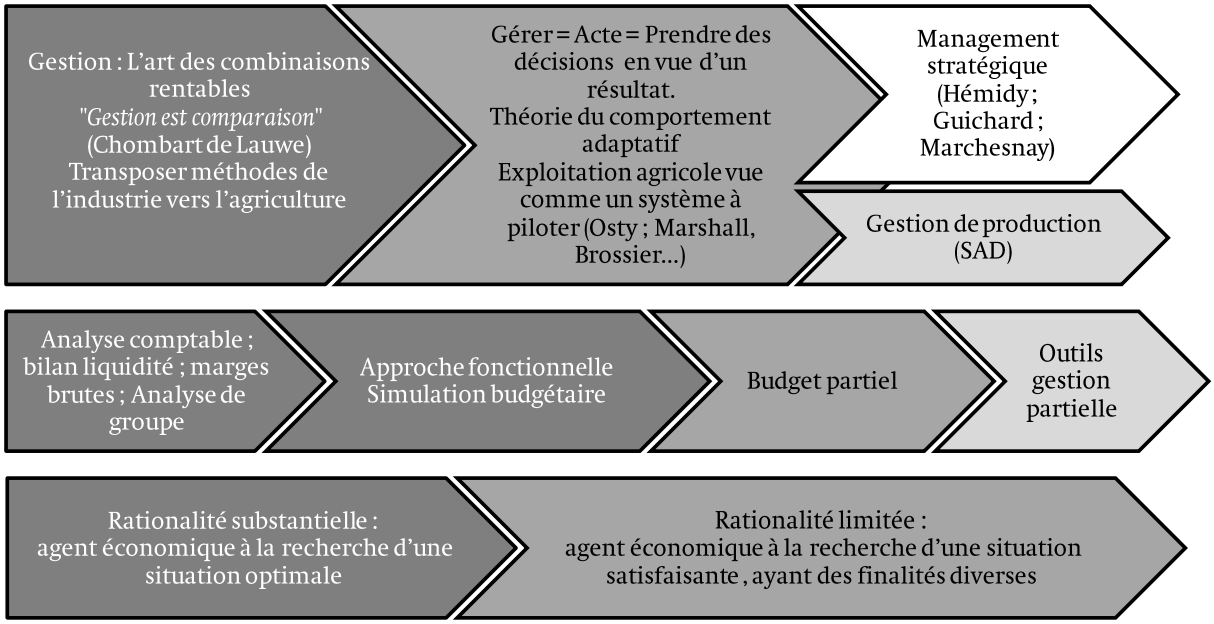
Comme nous l'avons évoqué dans les chapitres 1 et 2, les approches permettant de caractériser les exploitations agricoles ont évolué avec les paradigmes du développement rural. Les travaux de recherche sur la gestion de l'exploitation agricole ont également évolué au cours du XX^{e} siècle. Nous proposons d'abord de revenir sur les approches théoriques de la gestion de l'exploitation agricole, comme la théorie du comportement adaptatif, qui ont contribué à l'élaboration du CEF. En nous inspirant des travaux plus récents sur la gestion des PME, nous proposons une analyse de la réflexion stratégique dans l'exploitation agricole comme un processus continu, non linéaire et complexe, assimilable à un processus d'apprentissage permanent.

[65] PME : petites et moyennes entreprises.

3.1.1. L'évolution des théories sur la gestion des exploitations agricoles

Les approches de conseil de gestion décrites dans le cas français dans le chapitre 2 ont été formulées à partir de théories portant sur la gestion de l'exploitation agricole. D'abord inspirées des modèles industriels, elles se sont ensuite orientées vers des approches systémiques puis instrumentales, tandis que les approches plus récentes proposent des visions plus cognitives et stratégiques de la gestion de l'exploitation agricole. Pour illustrer les différents courants que nous allons évoquer dans les prochains paragraphes, nous empruntons à Jeanneaux (2012) la figure 11 ci-dessous, représentant l'évolution des concepts, des outils et de la vision de la rationalité des agents, associés à chacun de ces courants.

Figure 11 : Synthèse des courants de recherche sur la gestion de l'exploitation agricole en France



Source : (Jeanneaux, 2012)

3.1.1.1. La théorie du comportement adaptatif

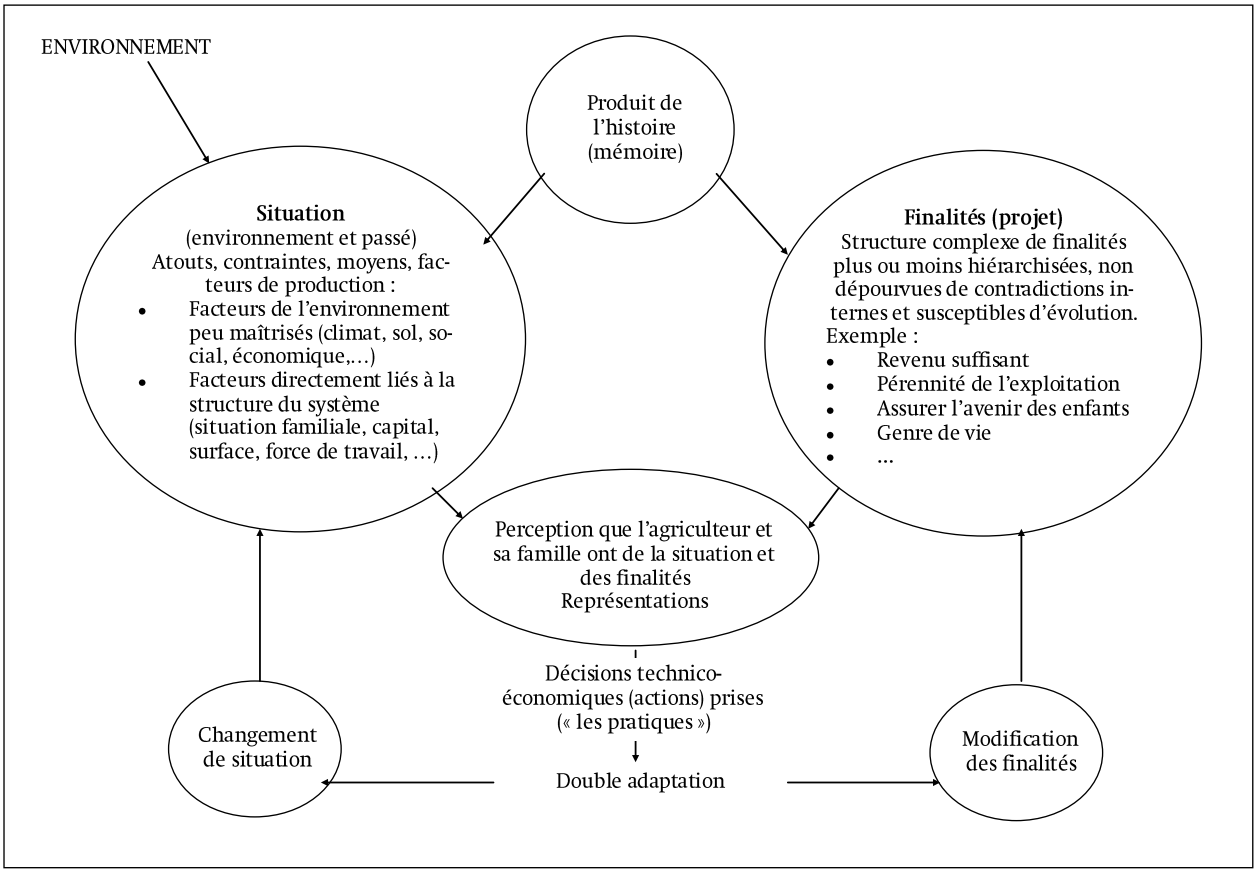
Comme évoqué au début du chapitre 2, la gestion de l'exploitation agricole a d'abord été définie dans les années 1950 comme l'« *art des combinaisons rentables* » (Poitevin, 1959 ; Chombart De Lauwe et al., 1963) et basée sur l'articulation rationnelle de moyens de production. L'objectif principal est l'amélioration de la productivité des exploitations agricoles, en utilisant la référence du modèle industriel. Dans les années 1970, les approches de gestion évoluent vers une vision très comptable et basées sur l'instrumentalisation, les outils de gestion et la programmation linéaire (voir l'annexe n°2.2).

De nouvelles théories émergent dans les années 1980. Elles prennent un tournant plus cognitif, en proposant d'analyser le comportement des individus. En analysant le projet et les finalités des producteurs, leur situation et leurs propres perceptions, elles lient ces perceptions à la prise de décision et à l'action (Petit et al., 1977 ; Chia, 1987 ; Brossier et al., 1997). La gestion de l'exploitation agricole est alors vue comme l'acte de prendre des décisions en négociant avec l'environnement (Brossier et al., 1997). La figure 12 ci-dessous représente les éléments centraux de cette théorie dite « théorie du comportement adaptatif », qui permet d'analyser la gestion de l'exploitation agricole de manière systémique. Suivant une méthode d'analyse clinique (Chia et al., 1991), l'individu est placé au cœur de ce système. La perception de l'individu de sa situation et de son projet sont considérées comme déterminantes dans la gestion de l'exploitation agricole (Petit et al., 1977) : « *nous pensons que l'action des agriculteurs varie en fonction des représentations qu'ils ont de leur situation (passé) et de leur projet (avenir)* ».

La théorie du comportement adaptatif repose sur quatre hypothèses fondatrices :

- le postulat de cohérence de l'individu,
- les finalités du système,
- la situation de l'individu, et
- sa perception à la fois de la situation et des finalités.

Figure 12 : Schéma du comportement adaptatif d'un système « famille – exploitation »



Source : (Brossier et al., 1997).

Le postulat de cohérence

Le comportement de l'individu, ses décisions de gestion et les actions qui y sont liées dépendent principalement de la recherche de cohérence entre ses moyens et ses objectifs : « *les décisions des exploitants s'expliquent par les objectifs qu'ils poursuivent et par les moyens dont ils disposent* » (Brossier et al., 1997). Les auteurs précisent bien que cette affirmation n'est pas démontrable. Elle est un postulat permettant de donner des clés de compréhension du comportement de gestion des producteurs agricoles. Ce postulat de cohérence implique que les producteurs ont des raisons de faire ce qu'ils font. La clé de l'analyse de l'exploitation agricole est alors de comprendre ces raisons pour mieux agir sur leur système. Ce postulat de cohérence a été mis en évidence dans d'autres recherches. Teulier-Bourgine (1997) explique que l'évolution des représentations est souvent le fait d'une inadéquation de la représentation existante face à une situation, à un changement de l'environnement ou à une évolution d'autres représentations internes. Le besoin de cohérence de l'individu serait donc le moteur de l'évolution de ses représentations, ici de celles qu'il a de ses moyens et de ses objectifs.

Les finalités du système

La théorie du comportement adaptatif estime que tous les agriculteurs ont un projet, avec des finalités, plus ou moins explicitées et plus ou moins claires. C'est bien ce projet qui détermine la prise de décision et l'action des agriculteurs dans leur système. « *On suppose le système doté d'au moins un projet identifiable, par rapport auquel le comportement pourra être interprété. Le projet est défini comme un ensemble complexe d'objectifs plus ou moins hiérarchisés et non dépourvus de contradictions, susceptibles d'évolution. Le projet ne peut être réduit à quelques critères simples. Il est d'ailleurs rarement explicité, car il est porté par plusieurs acteurs qui en ont une conscience plus ou moins claire* » (Brossier et al., 1997). Il faut donc comprendre le projet que les agriculteurs portent pour leur système « exploitation-famille », mais surtout la représentation qu'ils en ont et les éléments qui influencent cette représentation.

La situation

La situation correspond ici à un ensemble de caractéristiques qui vont aider l'acteur à agir, ou au contraire limiter ses possibilités d'action. La situation est caractérisée par « *les moyens mobilisables, matériels ou non, qui sont des éléments constitutifs de la situation* » (Brossier et al., 1997), y compris des ressources immatérielles comme le capital social et culturel (Chia et al., 1991). Brossier et al (1997) appellent « éléments constitutifs de la situation » les contraintes et atouts par rapport à une situation productiviste classique. Cette situation est dans cette théorie une situation « réelle » ou objective dans laquelle le producteur se trouve, dans laquelle il articule ses ressources « réelles » avec sa vision de l'avenir et ses objectifs. Les auteurs postulent donc qu'il existe des « contraintes » et des « atouts » objectifs donnés, indépendamment de ce que l'on veut en faire.

La perception

Ce dernier élément est central dans la théorie du comportement adaptatif, car il remet en perspective les éléments précédents. En effet, « *c'est la perception qu'a l'acteur de sa situation et non la situation elle-même qui détermine son comportement. Il est utile de distinguer la situation objective, c'est-à-dire l'ensemble des contraintes indépendamment de l'idée que s'en fait l'acteur, et la perception qu'il en a* » (Brossier et al., 1997). C'est donc bien la perception qu'a l'acteur à la fois de ses finalités et de sa situation qui détermine son comportement. Dans cette théorie, la situation dite « objective » est considérée comme importante car elle crée un ensemble de contraintes et d'atouts, mais la perception qu'en à l'individu ne va pas forcément y correspondre. « *L'agriculteur ne hiérarchise pas forcément ses contraintes comme l'observateur : une contrainte peut être très fortement ressentie par l'agriculteur alors qu'elle apparaît mineure ou maitrisable par l'observateur. La confrontation des perceptions est donc extrêmement profitable. Par ailleurs, la décision étant liée à la perception, les seuls aspects quantifiables ne suffisent pas pour interpréter la décision* » Brossier (1997). Les représentations ou perceptions des acteurs sont donc les éléments majeurs de l'élaboration des décisions et des actions au sein du système d'exploitation. Les actions extérieures cherchant à appuyer l'évolution de l'exploitation agricole devront donc être attentives à agir sur ce niveau, notamment par la formation ou l'accompagnement.

Cette théorie propose un modèle qui fonctionne par double adaptation entre ces quatre éléments majeurs, dans un processus dynamique : « *la réflexion, la décision et l'action font partie d'un même processus d'adaptation permanent. L'hypothèse de cohérence implique que toute action vise à modifier la situation de l'acteur en l'adaptant, dans la mesure de ses possibilités, à ses objectifs. […] En ce qui concerne les objectifs, toute révision amène en général à s'interroger sur la pertinence des finalités d'ordre supérieur qui avaient déterminé le choix de l'objectif en cause. Cette remise en cause peut ainsi entraîner une révision de proche en proche des objectifs d'ordre de plus en plus élevé qui se transforment alors en valeurs. Le projet n'est jamais constitué d'une structure complète et cohérente d'objectifs, autrement dit il n'est jamais complètement élaboré et toujours provisoire. C'est en ce sens qu'on peut parler de postulat de cohérence et non de modèle de rationalité* » (Brossier et al., 1997). En rupture avec les approches précédentes de gestion de l'exploitation agricole, cette théorie introduit les imbrications des niveaux cognitifs et pratiques dans l'analyse de la gestion de l'exploitation agricole. La prise de décision est déterminée par l'adaptation entre la perception qu'a le producteur de sa situation et la perception qu'il a de ses finalités. Le critère principal de décision n'est pas l'optimisation économique mais l'obtention d'une solution satisfaisante ou acceptable, permettant de résoudre un conflit entre plusieurs objectifs pas toujours compatibles entre eux. Enfin, dans son environnement, l'individu perçoit des opportunités et des contraintes qui influencent ses décisions et ses actions. Ce rapport avec l'environnement n'est pas figé. La perception de l'environnement évolue en permanence en fonction des sources d'informations et des interactions, qui vont faire évoluer la vision que le producteur a des opportunités et contraintes existantes.

Cette théorie a permis d'ouvrir de nouvelles perspectives, notamment sur le rôle de la formation et de l'accompagnement pour la gestion de l'exploitation agricole : « *toute action modifie la perception*

de la situation. Cela pose la question des relations entre connaissances et action, et du rôle de la formation ». (Brossier et al., 1997). On peut donc accompagner le producteur dans une démarche d'évolution de la perception de sa situation. Cette théorie a notamment servi à la formulation d'approches de conseil de gestion comme le CEF, dont les principes ont été largement inspirés.

Toutefois, cette théorie ne permet pas d'analyser l'évolution de la gestion de l'exploitation agricole de manière globale, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, même si les auteurs sortent d'un « modèle de rationalité » pour s'orienter vers la description d'un processus de « double adaptation », avec des « *éléments toujours en construction et provisoires* », le modèle reste statique. Il ne propose pas d'analyser le processus lui-même de construction et d'évolution de la gestion de l'exploitation agricole, en lien avec cette double adaptation permanente. La dimension temporelle d'évolution des individus, de leur système et de l'environnement ainsi que les interactions entre ces différents éléments, est omise. Ensuite, les auteurs considèrent qu'il existe des « contraintes » et des « opportunités » dans l'environnement de manière objective et absolue. Hors, comme un adage de Sénèque l'explique : « *il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il veut aller* ». Ces « réalités objectives » n'existent qu'à travers l'interprétation que l'individu en fait. Si nous nous basons dans une posture constructiviste, l'environnement est un construit, le dirigeant devant faire face « *à une déferlante de situations, d'évènements, d'incertitudes [qu'il interprète]. Il doit d'abord compter sur lui-même, son action et son inaction, et pas sur l' « environnement » pour trouver une explication à sa situation* » (Mintzberg et al., 1999). Les contraintes et opportunités n'existent qu'à travers la confrontation du projet du producteur avec sa perception de la situation. Enfin, cette théorie n'explore pas le lien entre les perceptions du producteur et la mise en œuvre d'actions dans ce sens, pour comprendre comment ces perceptions et ces représentations sont liées aux actions stratégiques, et donc au changement.

Cette théorie a donc permis d'envisager la gestion de l'exploitation agricole dans une perspective cognitive, sans permettre toutefois la caractérisation de l'évolution de la vision et de l'action stratégique au sein de l'exploitation agricole de manière dynamique.

3.1.1.2. Les approches cognitives et stratégiques de la gestion de l'exploitation agricole

À la suite de la théorie du comportement adaptatif, d'autres travaux ont traité de la gestion de l'exploitation agricole, sous un angle cognitif, puis plus récemment sous un angle stratégique. Dans le champ des décisions de gestion au sein des exploitations agricoles, la décision est vue comme une « *logique de choix (parmi un ensemble d'alternatives, après traitement d'informations), et une logique d'adéquation (la décision permet de s'adapter à des situations en s'appuyant sur des représentations mentales qui orientent le choix)* » (Allain, 1999). Les décisions prises au sein des exploitations agricoles sont considérées comme une adaptation de ces actions à l'environnement et aux évènements extérieurs, après un choix entre une multiplicité d'alternatives, liant vision stratégique et

programme d'action. Pour Cerf et Sebillotte (1997), le cycle de décision se fait en trois étapes distinctes et séquentielles : la prévision, l'action, et l'évaluation. Ils expliquent qu'à chacune de ces étapes sont associés des raisonnements et des références (ou outils de gestion). La mise en regard des pratiques de gestion avec les décisions stratégiques permet d'analyser le « pilotage » de l'exploitation agricole, en liant les décisions stratégiques aux outils utilisés pour les formuler, ainsi qu'aux performances de l'exploitation agricole (Chatelin et al., 1993 ; Hémidy et al., 1993 ; Allain, 1999 ; Cerf et al., 2006b). Les croyances et représentations des producteurs sont identifiés comme ayant une influence sur l'appropriation des outils de gestion (Cerf et al., 1997).

Différents travaux (Cautrès et al., 1993 ; Lagarde, 2004a, 2006b) ont analysé l'influence du profil des dirigeants sur la gestion de l'exploitation agricole. Lagarde (2006b) a analysé le lien entre le profil de dirigeants d'exploitation agricole et leurs décisions stratégiques de diversification, en proposant une typologie de ces profils. Il explique notamment la relation entre ces profils et la proactivité des producteurs, ainsi que leur vision sur la pérennité de leur exploitation agricole. D'autres travaux (Macombe, 2003, 2009) relient l'éthique de métier à la proactivité des producteurs, en lien avec la pérennité des exploitations agricoles de ces producteurs. Ces travaux montrent que les valeurs, les identités de métier et les profils de proactivité des dirigeants (par exemple les profils PIC et CAP[66] de Marchesnay (1991)) vont influencer les choix stratégiques, les alliances créées en dehors de l'exploitation agricole et la perception de la situation et des opportunités dans l'environnement. Ces éléments, s'ils permettent d'analyser l'importance des représentations et les dimensions cognitives de la stratégie, ne s'attachent pas à une analyse dynamique de ces profils.

Dans la figure 11 présentée ci-dessus (Jeanneaux et al., 2012), nous pouvons noter que les approches les plus récentes abordent la gestion de l'exploitation agricole à un niveau plus stratégique. Pour gérer l'ensemble de ses activités et modifier ses pratiques en cohérence avec l'environnement, le producteur doit anticiper et s'adapter, notamment en définissant sa stratégie sur la base d'outils de gestion et de modélisation (Hémidy, 1991). Les travaux portent progressivement sur la gestion ou le management stratégique de l'exploitation agricole (Hémidy, 1991 ; Marchesnay, 1991 ; Hémidy et al., 1992 ; Jeanneaux et al., 2012), suivant la recomposition des activités des exploitations et le besoin renouvelé de compétences de la part des agriculteurs, notamment entrepreneuriales. Mais ce courant est resté marginal (Jeanneaux et al., 2012) et plutôt axé sur l'instrumentalisation du pilotage stratégique des exploitations pour nourrir la réflexion des exploitants (Hémidy, 1991 ; Hémidy et al., 1992 ; Hémidy et al., 1993). Gafsi (2007) présente trois fonctions principales du « cycle de gestion » de l'exploitation agricole en contexte ouest africain : prévoir, mettre en œuvre et contrôler. La prévision est établie selon trois niveaux principaux de décisions : stratégiques, tactiques et courantes, à court, moyen et long terme. Les champs de la gestion incluent alors deux niveaux distincts. La gestion stratégique de l'exploitation

[66] PIC : profil d'entrepreneur axé sur la pérennité, l'indépendance et la croissance ; CAP : profil d'entrepreneur axé sur la croissance, l'autonomie et la pérennité (Marchesnay, 1980).

agricole est basée sur une vision et un pilotage stratégique de l'exploitation, suivant différentes étapes séquentielles de formulation et de mise en œuvre. La gestion opérationnelle et courante règle les décisions tactiques et courantes sur du court et moyen terme.

Des auteurs anglo-saxons ont également travaillé sur le courant du « *farm management* ». Dans le cas de l'Australie, celui-ci est orienté sur l'économie de la production agricole. Il privilégie des modélisation économiques complexes des exploitations agricoles (« *budgeting* » et « *budget planning* ») (Mccown et al., 2006b ; Mccown et al., 2006a) traduites dans des « manuels » de gestion de l'exploitation agricole pour mettre en œuvre ces outils et modèles. Ces approches sont devenues moins descendantes et ont intégré progressivement une vision plus systémique des exploitations agricoles. Elles se sont orientées vers l'accompagnement de processus d'apprentissage mais toujours à travers l'utilisation d'outils et instruments de modélisation de « *hard approaches* ». Malgré des approches qui s'orientent vers des aspects de renforcement de capacités et des manuels axés sur la gestion stratégique de l'exploitation agricole (Olson, 2004), les considérations de la gestion de l'exploitation agricole sont souvent plus financières que stratégiques (Dillon, 2009) et recommandent un retour vers des approches orientées vers l'économie de la production agricole (Malcolm, 2004). Ces travaux prennent en compte l'importance du niveau stratégique, mais cherchent plutôt à équiper les producteurs d'outils de planification et d'indicateurs de suivi (Van Wijk et al., 2009). Il s'agit d'élaborer des « plans stratégiques », plutôt que de comprendre et d'expliciter le processus stratégique en lui-même. Dans ces travaux anglo-saxons, le « *management stratégique est présenté comme une démarche de progrès pouvant être assimilé à un processus d'amélioration continue* » (Jeanneaux et al., 2012) mais les auteurs ne proposent pas de formalisation de cette démarche d'élaboration de la stratégie.

Jeanneaux et al (2012) précisent que les recherches portant sur la gestion de l'exploitation agricole ont tendance à diminuer actuellement. Ils posent la question de la poursuite des travaux de recherche sur le sujet : « *le renouvellement des courants théoriques en gestion de l'exploitation agricole n'a pas été complet puisqu'il a occulté en partie les travaux consacrés au management stratégique de l'exploitation agricole* » (Jeanneaux et al., 2012). Il paraît dans notre cas essentiel de comprendre le processus stratégique de gestion de l'exploitation agricole lui-même, notamment dans les contextes changeants auxquels les exploitations agricoles doivent s'adapter en permanence. Par rapport aux approches de conseil de gestion présentées au chapitre 2, nous pouvons constater que les approches théoriques de la gestion de l'exploitation agricole ont évolué en France, ainsi que dans les pays anglo-saxons, mais n'ont pas permis de caractériser l'élaboration de la stratégie de manière dynamique dans la gestion de l'exploitation agricole. Les évolutions successives présentées au chapitre 1 nous poussent à aller plus loin dans ce travail de thèse, en tentant de prendre en compte : *« la complexité du phénomène stratégique »* (Jeanneaux, 2012).

Il est donc essentiel d'explorer à la fois le niveau stratégique de la gestion de l'exploitation agricole et l'aspect processuel de l'élaboration de cette stratégie, pour comprendre les processus d'apprentissage induits par le CEF.

3.1.2. La stratégie et la réflexion stratégique : des éléments pour la caractérisation du processus stratégique de gestion de l'exploitation agricole

Afin d'identifier des éléments pertinents pour caractériser la gestion stratégique des exploitations agricoles, nous proposons de discuter la définition de la stratégie, en établissant un parallèle entre les exploitations agricoles et les structures de petites tailles (TPE - PME : très petites, petites et moyennes entreprises). Les travaux portant sur la gestion de l'exploitation agricole ont mis en évidence les similarités entre les structures des exploitations agricoles et celles d'autres entreprises, permettant d'établir des parallèles entre elles. Les exploitations agricoles sont souvent comparées aux TPE et PME, à plusieurs titres.

Tout d'abord, les concepts de PME et de TPE se réfèrent à la taille de la structure, taille pouvant être définie en fonction du nombre d'employés, du chiffre d'affaire, du volume de production ou d'autres facteurs selon les secteurs d'activité et les pays (Marchesnay, 1980, 1991 ; Lagarde, 2004a). Les PME sont également caractérisées par plusieurs éléments relatifs au pilotage de la structure (Marchesnay, 1980, 1991 ; Torres, 1999 ; Lagarde, 2004a ; Bernardes et al., 2006). Le premier est la contrôlabilité de l'entreprise par le propriétaire et la personnalisation de la direction et de la gestion stratégique. Le dirigeant a un rôle central dans le contrôle des activités et l'élaboration de la stratégie, comme « stratège » ou pilote quasi-unique. Malgré cette place essentielle du dirigeant, une autre caractéristique des TPE et des exploitations agricoles sont leur lien fort avec la famille, et le rôle essentiel des membres de la famille dans la participation à la prise de décision (Marchesnay, 2003). Ensuite, dans les petites structures, les tâches sont faiblement spécialisées. Le dirigeant et les employés accomplissent des tâches nombreuses et variées, mobilisant des compétences très diverses. Enfin, les petites entreprises sont plus faiblement bureaucratisées. Elles génèrent des rapports, outils et procédures plus informels que ceux des grandes entreprises.

Nous pouvons constater que ces caractéristiques sont similaires à celles des exploitations agricoles familiales, et de manière encore plus marquée dans le contexte ouest-africain. Dans ce contexte, les exploitations agricoles ont un lien très étroit à la famille. Les objectifs et les activités de l'« entreprise agricole » et ceux de la famille sont indissociables (Gafsi, 2007), comme représenté dans le « système exploitation-famille » de Brossier (1997).

L'exploration théorique sur l'élaboration de la stratégie portera donc principalement sur la littérature concernant les petites structures, afin de mettre en évidence le rôle majeur du dirigeant dans ce processus. Les participants au CEF sont majoritairement des chefs d'exploitation agricole, qui pilotent leur exploitation agricole par eux-mêmes, même s'ils discutent de leurs décisions avec leur famille ou leurs ouvriers. La gestion stratégique de l'exploitation agricole semble donc pertinente à caractériser au niveau individuel des dirigeants. Sur ces bases, nous explorerons les évolutions de la définition de la stratégie d'une entreprise. Celle-ci a en effet évolué de postures plutôt positivistes à des approches récentes plus cognitives et processuelles.

Nous présenterons enfin la réflexion stratégique comme un processus articulant la vision et les actions stratégiques, en construction permanente, qui nous semble pertinent pour décrire l'évolution de la gestion stratégique des exploitations agricoles des participants au CEF.

3.1.2.1. La stratégie : définitions générales et principes des premiers courants positivistes

Le terme de stratégie, au départ emprunté au vocabulaire militaire, a progressivement été adapté dans le champ managérial et organisationnel. De nombreux termes et définitions ont été déclinés au fil du temps pour caractériser la stratégie, à la fois en tant qu'objet et en tant que processus, en étudiant à la fois son contenu et son élaboration. On a ainsi étudié le management stratégique, les activités d'analyse stratégique ou encore celles de planification stratégique. Ce qualificatif a été attribué à de nombreux éléments essentiels dans l'élaboration de cette stratégie (vision, dessein ou intention stratégique). Certains auteurs estiment que le terme de stratégie a progressivement été dilué dans une diversité d'objets et de concepts : « *le terme stratégie est employé pour décrire toutes sortes de décisions, d'actions, de processus ou de ressources* » (Lorino et al., 2006). Mintzberg (1999) propose différents principes permettant de définir la stratégie, présentés dans l'encadré 3 ci-dessous.

Encadré 3 : Différents principes pour la définition de la stratégie

> La stratégie est un ensemble d'actions ou d'intentions finalisées, autrement dit la stratégie définit ou est définie par un ensemble d'objectifs ou de politiques. […] Elle consiste en l'acquisition et la maîtrise de ressources et compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents. […] N'est pas stratégique ce qui ne résulte que du hasard, de la chance, de processus ou de conditions internes ou externes non contrôlées.
>
> La stratégie est un ensemble de décisions ou d'intentions qui visent à agir sur les conditions d'insertion de la firme dans l'environnement. II en résulte que la stratégie concerne l'entreprise dans sa globalité et que les décisions stratégiques ont nécessairement des effets ou des ambitions externes. *A contrario*, ne sont pas stratégiques les décisions ou intentions sans effets externes ou lorsque ces effets ne font pas l'objet d'anticipation.
>
> La stratégie est une théorie de l'action en environnement hostile, dynamique, complexe et incertain dont les résultats ne peuvent pas être calculés, ni prévus avec certitude.

Source : (Mintzberg, 1978 ; Lorino et al., 2006)

Historiquement, de nombreuses « écoles » de recherche en gestion se sont succédé, considérant la stratégie et le management stratégique selon des angles différents, faisant évoluer les définitions de la stratégie. Ces écoles de recherche attribuent un statut différent à l'élaboration de la stratégie elle-même et aux relations du triptyque réflexion-décision-action.

Les premières écoles de recherche sur la stratégie sont définies comme « normatives » (Mintzberg et al., 1999) : elles insistent plus sur la manière dont il faudrait concevoir la stratégie que sur la manière dont elle se constitue effectivement. La stratégie peut alors être vue comme une conception formelle et délibérée, comme une planification formelle (Ansoff, 1980), ou encore comme la définition du positionnement de l'entreprise sur un marché (Mintzberg et al., 1999). Cette vision de la stratégie, positiviste, suppose que les acteurs, aidés d'outils de planification et de simulation, sont capables de prendre des décisions optimales. La pensée stratégique rationnelle n'est pas considérée comme un processus cognitif concret : *« elle est conçue [comme étant] rationnelle parce que cette pensée suit le seul processus concevable et convenable pour des dirigeants : une rationalité conçue à la fois comme intégration des fins (les objectifs stratégiques) et des moyens (les actions stratégiques), et comme suite logique d'étapes d'un raisonnement (diagnostic, recensement des actions, choix, mise en œuvre)* » (Laroche et al., 2006). La décision est vue (comme en économie orthodoxe) comme un choix élaboré pour maximiser un intérêt dans une situation précise (rationalité omnisciente) (Laroche et al., 2006). Cette vision implique une information parfaite, une hiérarchisation stable et claire des préférences des acteurs ainsi qu'une capacité synoptive sur les alternatives possibles (examen comparatif, à la fois exhaustif et simultané de toutes les solutions possibles, avec leurs conséquences probables et la sélection de la meilleure solution possible immédiate). Dans cette approche, la prise de décision et l'action sont liées à la stratégie comme des étapes séquentielles et linéaires.

La critique du modèle de rationalité pure et parfaite a notamment été faite par Simon et March (1958). Ils expliquent que la rationalité est limitée car tout choix se réalise sous contrainte. L'information d'un décideur est toujours incomplète et la connaissance des conséquences des différentes alternatives d'action et leur valeur particulière est toujours limitée. Ils concluent donc que seul un nombre limité de « possibles » est évalué par le décideur. Le choix se fait de manière continue : le décideur analyse les solutions les une après les autres, et s'arrête à la première qui satisfait ses priorités, et non à celle qui aurait peut-être été la plus intéressante dans l'absolu (optimisation) ou selon ses critères propres (maximisation). Ils expliquent qu'il est impossible d'établir un inventaire complet de l'ensemble des choix : *« un inventaire complet et coûteux des choix envisageables est d'une complexité hors d'atteinte et l'évaluation comparative de leurs conséquences difficile. Le décideur préfère donc en général reproduire des schémas d'exécution (procédures ou routines) qui ont prouvé leur efficacité dans des situations semblables ou proches* » (Weil, 2000). Les individus ont donc tendance à comparer une situation à celles qu'ils connaissent, et à y appliquer une solution, un « schéma d'exécution », qu'ils mettent en œuvre traditionnellement dans pareille situation. Cela les conduit à *« utiliser des choix robustes (ayant fait leurs preuves par le passé), socialement légitimes, qui sont efficaces si l'environnement est suffisamment stable pour que les leçons d'hier soient encore pertinentes aujourd'hui* » (Weil 2000). Ces éléments mettent en évidence l'existence de schémas d'action, et leur construction progressive par l'expérience.

Ces approches admettent que la décision est non rationnelle et non toute puissante. Ainsi, la « *pensée stratégique du dirigeant n'a pas toute la force qu'on lui pensait* » (Laroche et al., 2006). Sans parvenir à intégrer les différents niveaux de réflexion-décision-action, ni à étudier les mécanismes cognitifs des dirigeants, ces courants décident d'équiper le dirigeant d'outils de gestion, en orientant leurs efforts sur l'élaboration d'instruments et d'outils performants. Ceux-ci sont destinés à l'aide à la décision, à la mise en place de procédures, pour favoriser la planification et la formalisation des étapes du management stratégique. Ces outils ont parfois été considérés comme les « acteurs » principaux du changement « *porteurs de fonctionnalités et de référentiels (en particulier d'une intentionnalité) propres* » (Martineau, 2007). Suivant un certain déterminisme technologique, les auteurs assujettissent les individus aux outils, en laissant une part conséquente de l'élaboration de la stratégie à ces outils (Moisdon, 2005). Ces outils ont ainsi parfois enfermé la stratégie dans des cadres rigides, obstacles à la créativité et à l'intuition des acteurs. « *La tradition rationaliste qui a longtemps dominé la théorie des organisations a souvent appréhendé [les outils] dans un rôle d'intendance et une perspective de contrôle organisationnel, n'hésitant pas à leur assigner une fonction qui les dépasse : celle de prescrire les comportements, tout en capturant la complexité du « réel »* ». (Lorino, 2002 ; Bessire et al., 2012). Dans les travaux portant sur la stratégie, une critique forte des écoles favorisant les outils de gestion émerge, notamment sur l'importance donnée à la planification stratégique dans les entreprises (Mintzberg, 1994).

La vision d'un sujet rationnel, concevant des stratégies idéales dont le contenu est important, est abandonnée au profit de la vision d'un acteur agissant dans un processus de construction et de rationalisation constant (Hatchuel, 2000), ciblé sur le processus lui-même.

3.1.2.2. L'approche par les traits : un regard extérieur sur l'entrepreneur

Dans une volonté de dépasser les approches précédentes, des courants plus cognitifs et processuels ont émergé, notamment en PME. Au-delà de la stratégie et de son contenu, ces courants reconnaissent un rôle décisif aux dirigeants (encore appelés propriétaires, entrepreneurs ou leaders). Dans ces courants, l'une des clés du processus stratégique, au-delà de la décision ou des outils de gestion, « *réside dans la pensée des dirigeants* » (Torset, 2005).

Dans cette perspective, certains auteurs ont d'abord tenté de comprendre qui sont ces dirigeants. Ils ont expliqué l'élaboration de la stratégie par certaines caractéristiques du profil de ces dirigeants : cette approche « par les traits » ou encore approche « individualiste » est basée sur l'existence d'attributs et de caractéristiques individuelles permettant d'expliquer le comportement entrepreneurial de certains dirigeants. « *Cette approche s'est basée sur la présomption selon laquelle certains individus auraient des traits de personnalité et des caractéristiques uniques qui les prédisposeraient à une activité entrepreneuriale* » (Aouni et al., 2007). Dans ces courants, on estime qu'on peut caractériser le potentiel entrepreneurial des individus grâce à la caractérisation de ces traits

(Cherchem et al., 2010). De nombreuses typologies et classifications des traits ont été proposées dans la littérature. Certaines d'entre elles sont présentées dans le tableau 4 ci-dessous. Ces typologies définissent des profils d'entrepreneurs selon différentes variables.

Tableau 4 : Des exemples de typologies d'entrepreneurs

Auteur(s)	Élément distinctif de définition des types de dirigeants	Profils de dirigeants définis par les auteurs
Smith (1967)	Parcours et type d'activités stratégiques	L'artisan et l'entrepreneur d'affaire
Collins et Moore (1970)	Mode de gestion de l'entreprise	L'administratif et l'indépendant
Laufer (1975)	Création d'entreprise	Le manager ou innovateur, l'entrepreneur propriétaire, l'entrepreneur refusant la croissance, l'entrepreneur artisan
Norman Smith (1967)	Facteurs de survie et de succès	L'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste
Miles et Snow (1978)	Comportement stratégique face à l'innovation	L'innovateur pionnier, l'innovateur par action, l'adaptateur suiveur et le prospecteur
Lafuente et Salas (1989)	Aspirations au travail	Artisan, orienté vers le risque, orienté vers la famille, managérial
Marchesnay (1993)	Aspiration et logique d'action des dirigeants, influence sur le comportement stratégique	Le dirigeant PIC (pérennité, indépendance, croissance) et le dirigeant CAP (croissance, autonomie, pérennité).
Miner (1997)	Gestion stratégique de l'organisation (gestion interne, externe, réflexion stratégique)	Le « *personnal achiever* », le manager pur, l'« *expert idea generator* » et le super vendeur
Julien et Marchesnay (1996)	Types d'entrepreneurs selon le degré d'innovation	Le prospecteur, l'innovateur, le suiveur, le réacteur
Marchesnay (1998)	Attitude de l'entrepreneur à l'égard du risque, comportement vis-à-vis de son degré de légitimité territoriale et concurrentielle	Le notable, le nomade, l'isolé et l'entreprenant
Filion (1998)	Activités du processus de gestion	L'opérateur et le visionnaire
Hernandez (2001b)	Volonté de croissance et volonté d'autonomie	Le manageur, l'exclu, l'entrepreneur et l'artisan
Filion (2003)	Modes de décision stratégique	Le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti, le missionnaire

Source : inspiré de (Marchesnay, 1993 ; Filion et al., 1998 ; Mintzberg et al., 1999 ; Ngok Evina, 2007 ; Jaouen, 2008, 2010).

Des travaux similaires d'élaboration de typologies ont été réalisés sur les exploitations agricoles, basés sur des approches gestionnaires. Ces différentes typologies portent sur des profils « statiques » d'entrepreneurs ou d'attitudes stratégiques, afin d'analyser des trajectoires sur le long terme. « *Globalement, il s'agit toujours de différencier les profils entreprenants, conformes aux différentes*

normes concurrentielles et socioprofessionnelles locales (« dynamisant » de Mallein, « entreprenant » de Marchesnay, « entrepreneur » de Lagrange…) ou les alternatifs (« autonomes », « contestataires », « nomades »), de ceux moins entreprenants et relégués à la fois aux marges professionnelles, économiques et territoriales « réactifs », « isolés »…) » (Lagarde, 2004a). Ces typologies, qu'elles portent sur les PME ou les exploitations agricoles, soulignent le rôle fondamental du dirigeant. Elles ont un rôle pédagogique intéressant pour réaliser les premiers diagnostics de situation et pour expliquer le lien entre certains types de gestion stratégique et des orientations prises par les dirigeants à un moment donné : « *évidemment, il n'existe pas de typologie assez complète pour pouvoir classifier tous les entrepreneurs et tous les propriétaires-dirigeants. À la limite, chaque cas est unique. Toutefois, l'intérêt d'une typologie consiste à mieux comprendre les points d'ancrage, les valeurs, l'ensemble du système d'activités, le type de pensée et de vision qui précède l'action* » (Filion et al., 1998). Cependant, de nombreuses critiques ont progressivement été formulées contre l'approche par les traits. Ces typologies sont souvent considérées soit trop simplistes face à une diversité de variables et de cas très importante, soit au contraire trop complexes et ne prenant pas en compte l'évolution et la dynamique des dirigeants dans leur trajectoire, cantonnant les dirigeants à des profils statiques, peu évolutifs dans le temps (Marchesnay, 1993). De plus, ces typologies ne permettent pas la plupart du temps de lier les buts de croissance et de performance avec les objectifs de pérennité des dirigeants (Lagarde, 2004b).

En réponse à ces critiques, de nouveaux courants cherchent à mettre en perspective l'acteur dans son environnement, sa situation, en lien à l'action : « *une alternative à cette requête est de tenir compte de l'interaction de l'entrepreneur avec la situation entrepreneuriale qui l'anime afin d'appréhender ses comportements et ses réactions. L'une des orientations qui s'inscrivent dans cette perspective concerne les recherches qui se sont inspirées de la psychologie cognitive pour tenter de comprendre comment les entrepreneurs pensent et pourquoi ils agissent comme ils le font* » (Aouni et al., 2007). On privilégie alors le point de vue de l'acteur, ce qui revient à vouloir comprendre « *le sens que les acteurs donnent à leurs actions et qui permet de comprendre le déroulement de l'activité* » (Fonrouge, 1999). Il s'agit de comprendre comment le processus stratégique est initié, comment les dirigeants réfléchissent, quelle significations ils attribuent à leurs actions, plutôt que de s'interroger sur qui ils sont : « *l'important n'est pas de savoir qui est un entrepreneur mais comment on le devient. La question du « comment » suppose donc de s'intéresser au processus initié par l'individu qui, dans un contexte donné, produit une valeur économique, sociale, culturelle, et participe ainsi au développement de l'entrepreneuriat en acquérant pour un temps limité la fonction d'entrepreneur* » (Toutain et al., 2008). Même si l'environnement et l'histoire de l'entrepreneur jouent un rôle important, on reconnaît l'importance de l'acquis par rapport à l'inné chez l'entrepreneur (Frugier et al., 2005 ; Gibb, 2005 ; Fayolle et al., 2009). Les travaux se concentrent alors sur l'analyse de l'élaboration de la stratégie par l'analyse de la vision stratégique des dirigeants, et par la réflexion sur l'accompagnement de ce processus.

3.1.2.3. L'approche cognitive : la vision stratégique et l'action stratégique

Ces nouveaux courants tentent de comprendre l'élaboration de la « vision stratégique » des dirigeants, en analysant comment les raisonnements émergent, quelles représentations les dirigeants ont de leur situation, de leurs marges de manœuvre. On espère ainsi entrer dans leur pensée, dans son contenu, dans sa substance. En accord avec ces courants cognitivistes et constructivistes de la pensée stratégique, plusieurs écoles ont émergé. Elles convergent vers deux éléments essentiels (Mintzberg et al., 1999).

La stratégie est d'abord et surtout basée sur une vision, un projet, des « bribes de futur » (Morin et al., 1999) qui permettent de guider l'action stratégique. Cette vision guide l'action, sans être un plan définitif et rigide. Ensuite, l'élaboration de la stratégie est à la fois délibérée et émergente, elle est continue et permanente. Ces écoles voient la stratégie comme un processus visionnaire, émergent, qui sans être planifié et délibéré, est orienté vers l'avenir : « *pour un nombre croissant d'auteurs, la vision est à la fois le point de départ et le point d'ancrage de la stratégie* » (Bayad et al., 1998). Varraut (1998) présente et synthétise les travaux sur la vision stratégique, et explique l'intérêt de ce concept pour la compréhension du processus stratégique (notamment pour l'accompagnement entrepreneurial). Les travaux récents sur le rôle de l'entrepreneur dans l'élaboration de la stratégie vont également dans ce sens de compréhension du processus lui-même (Métais et al., 1997 ; Verstraete, 1997 ; Bayad et al., 1998 ; Filion et al., 1998 ; Smida et al., 2001 ; Verstraete, 2001 ; Fonrouge, 2002 ; Verstraete, 2003 ; Schmitt, 2005 ; Verstraete et al., 2005 ; Bernardes et al., 2006 ; Martinet, 2006 ; Schmitt et al., 2006 ; Aouni et al., 2007 ; Ngok Evina, 2007 ; Creplet et al., 2008 ; Filion, 2008 ; Audet, 2009 ; Schmitt et al., 2009). Ces travaux portent tous sur la caractérisation du phénomène de projection dans le futur réalisé par les dirigeants de l'entreprise car c'est la représentation mentale du futur du dirigeant qui leur permet de faire sens dans leur environnement (Carrière, 1990 ; Varraut, 1998 ; Cossette, 2003). Le concept de « vision stratégique » a été défini par de nombreux auteurs en sciences de gestion. Smida (2001) définit la vision stratégique comme « *une représentation d'un avenir à construire* », alors que pour Carrière (1990) la vision stratégique est un processus, assimilable à « *la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible, un but ou une mission dont la vocation est de provoquer une dynamique dans l'entreprise* ». Creplet (2008) présente une revue de la notion de vision, souvent assimilée à la « pensée stratégique », la « prospective stratégique », ou encore à la « clairvoyance ». Pour Prahalad et Hamel (1992), l'attention est portée au concept de « dessein » stratégique, défini comme un « *rêve qui est capable de dynamiser une entreprise et de fournir une énergie intellectuelle et affective nécessaire pour faire le voyage sur le chemin de l'avenir* » (Prahalad et al., 1995). Ce concept de dessein stratégique comporte une dimension de vision mais également d'intention, notamment dans la mobilisation des « moyens » nécessaires pour atteindre cette vision. L'intention stratégique (« *strategic intent* ») est pour Hamel et Prahalad (1994) « *un rêve qui implique une vision à long terme du marché ou du positionnement de l'entreprise. L'intention stratégique donne une direction, est orienté vers la découverte et*

implique un sens du « destin » de l'entreprise dans l'avenir ». Smida (2001) définit l'« intention stratégique » qui permet de « *canaliser les énergies et les autres autour de soi autour d'un projet* », favorisant encore la mise en œuvre d'actions adaptées à la vision stratégique initiale.

Ces auteurs associent à la « vision stratégique » [67] le concept de « tension stratégique » (Hamel et al., 1992 ; Mintzberg et al., 1999). La tension stratégique est pour eux l'élément déterminant dans l'émergence de la stratégie. Elle est définie par ces auteurs comme un « *décalage entre les ressources de l'entreprise et ses aspirations* ». Dans notre cas, dans une perspective constructiviste, nous considérerons cette tension comme un décalage entre les ressources perçues de l'exploitant et ses aspirations. Cette tension permet de stimuler le dirigeant dans la réflexion stratégique et dans le passage à l'action, dans l'évolution de ses cadres de pensée et dans le retour sur ses expériences, ou freine au contraire l'action stratégique par une perception forte des contraintes.

Ces différentes définitions mettent en évidence l'aspect dynamique et « inducteur » de la vision stratégique, qui n'est pas seulement une représentation de l'avenir, mais qui favorise un passage à l'action. Métais (1997), inspiré de Prahalad (1995) mentionne la volonté d'influencer l'environnement et sa situation comme un élément important constitutif de la vision : « *les approches fondées sur la vision supposent une volonté délibérée de s'émanciper de ces conditions environnementales actuelles, afin d'être en mesure de les influencer. L'entreprise doit en effet réfléchir, au-delà d'une simple démarche prospective, à ce qu'elle pense que son environnement sera demain, voire à ce qu'elle souhaite qu'il devienne* ». L'acteur élabore donc une vision stratégique avec l'intention d'influencer son environnement, de le faire évoluer favorablement. La vision stratégique est construite et reconstruite au fur et à mesure de la réflexion stratégique, l'acteur s'adaptant en permanence à la situation. Il devient (idéalement) de plus en plus capable de se créer des opportunités dans cet environnement, de faire converger sa vision et sa situation. Dans le même sens, le courant entrepreneurial considère la vision comme un élément de structuration et d'intermédiation du projet entrepreneurial (Bayad et al., 1998 ; Schmitt et al., 2006) qui permet la projection d'un artefact dans l'espace et dans le temps (Schmitt, 2005). D'Amboise et al (1990) définissent la vision stratégique comme une projection dans l'avenir permettant d'articuler l'action stratégique : « *c'est dire qu'à travers le futur projeté de l'entreprise sont inscrites des idées d'action, l'action elle-même, ainsi que les moyens à employer pour sa réalisation* ». (D'amboise et al., 1990). Ils ajoutent que « *la vision stratégique n'est pas concernée par l'idée vague de prédiction du futur. Elle se rapporte à la perspicacité du dirigeant, fondée sur son expérience et son intuition, concerne son habileté à construire des scénarios du futur pour son organisation* ». La vision stratégique n'est donc pas liée forcément à la prospective. Elle n'est pas toujours un plan prédéterminé, car elle est adaptable, flexible et marque une volonté de regard vers l'avenir pour guider l'action stratégique. La vision stratégique, selon les auteurs, peut donc être considérée comme délibérée – orientation définie avant l'action, formalisée et connue – ou

[67] Le dessein stratégique et l'intention stratégique (associés à la vision stratégique) sont considérés par certains auteurs comme synonymes (Hamel et al 1994, Liedtka et al 1996), pour d'autres comme complémentaires (Varraut 1998).

émergente – élaborée progressivement de manière incrémentale au cours de l'action – (Mintzberg et al., 1985) ou les deux à la fois (Bernardes et al., 2006).

L'action stratégique est définie par Varraut (1998) comme l'« *ensemble des décisions et des actions qui concourent à la réalisation de la vision stratégique* ». Les idées ont également évolué au sujet des liens entre la vision stratégique et l'action stratégique. Pour d'Amboise et al (1990), la vision stratégique est évoquée comme préalable à l'action stratégique, pour guider et permettre cette action stratégique, alors que d'autres auteurs évoquent un processus complexe et des relations récursives et non linéaires entre la vision et l'action. Ces définitions ne mettent pas en évidence d'oppositions entre une évolution incrémentale et radicale de la stratégique, ni entre une vision délibérée et émergente. L'élaboration de la stratégie est un processus émergent, non linéaire, complexe, associant « *une stratégie délibérée (voulue) et une stratégie émergente (inférée de l'action)* » (Avenier, 1996). Laroche explique qu'au-delà du « *schéma rationnel classique: problème-délibération-action, [et sa] structure causale et linéaire, […] la pensée stratégique produit à l'évidence de l'action stratégique, mais celle-ci est tout aussi bien reconstruite a posteriori par des explications et justifications qui maintiennent une cohérence et une continuité dans le comportement de l'entreprise et de ses principaux acteurs. C'est précisément (...) la variété et la complexité des liens entre cognition et action qui font tout l'intérêt de l'approche cognitive* » (Laroche, 1995).

Enfin, la vision stratégique et l'action stratégique peuvent être perçues comme une relation dialogique entre l'acteur et l'objet de création de valeur (l'entreprise ou l'exploitation agricole) (Laviolette et al., 2006). L'objet, tel que le perçoit l'acteur, est traduit par une vision, dans un projet qui oriente l'action (Morin et al., 1999 ; Fonrouge, 2002 ; Martinet, 2006 ; Schmitt et al., 2006). La relation entre l'acteur et l'objet est alors processuelle et dialectique, permettant d'orienter l'action, de l'adapter au fur et à mesure, les différents éléments de la relation interagissant de manière complexe. Cette approche constructiviste et cognitive du processus stratégique est bien adaptée au contexte de la PME (et de l'exploitation agricole par analogie) (Bernardes et al., 2006). La faible « bureaucratisation » de l'entreprise, la forte influence du dirigeant et l'enchaînement moins formalisé des différentes « activités stratégiques » d'émergence et de délibération rendent ce processus encore moins linéaire que dans les grandes entreprises (Avenier, 1996 ; Liedtka et al., 1996). Afin de caractériser ce processus d'élaboration de la stratégie, nous souhaitons discuter le concept de réflexion stratégique.

3.1.2.4. La réflexion stratégique : un lien complexe entre réflexion, décision et action

Liedtka (1998), se basant sur les travaux de Mintzberg, cherche à préciser les contours de la pensée stratégique (ou « *strategic thinking* »). Il en définit cinq caractéristiques principales :

- une pensée systémique, permettant d'avoir une vision de l'ensemble du système et des interactions à l'intérieur du système ;
- un ciblage sur l'« intention », sur la vision existante qui se recréée en permanence, permettant d'avoir une direction générale ;
- un « opportunisme intelligent » qui permet à l'acteur de rester « ouvert » et attentif à de nouvelles orientations et potentialités qui peuvent émerger ;
- une pensée « dans le temps » (ou « *thinking in time* ») : ça n'est pas seulement le futur qui est important mais l'ensemble constitué du passé, du présent et de l'avenir, ainsi que la tension existant entre le présent et la vision stratégique du futur ;
- une réflexion stratégique guidée par des hypothèses (ou « *hypothesis driven* ») : les hypothèses vont être testées et reformulées, donnant lieu à des expérimentations.

Ces différents éléments posent les bases d'un processus plus large d'émergence de la stratégie, suivant un phénomène récursif, « *perçu comme conjoignant inséparablement l'opération et son produit, qui peut être producteur de lui-même* » (Morin et al., 1999). Cette définition met en évidence la complexité du phénomène, l'importance de l'ouverture et de la créativité chez les individus, et l'importance de la prise en compte de la temporalité du processus.

Martinet (2006) estime que la « pensée stratégique » n'a de raison d'être que si elle permet de piloter et d'orienter plus sûrement l'entreprise. Il présente trois caractéristiques principales de la pensée stratégique : « *c'est une pensée de passage […] ; c'est une pensée qui ne peut donc s'appuyer exclusivement sur l'analytique […] et c'est une pensée qui doit permettre la construction et la simulation de modèles mentaux utiles au raisonnement, à l'apprentissage, à la compréhension et à la communication. Elle est donc Metis*[68] *qui combine simplification et respect de la complexité du problème. Elle permet de supputer le futur à partir du passé et du présent, de situer le nouveau par rapport au connu, de désigner des zones d'incertitude pour appeler la vigilance.* ». La pensée stratégique doit permettre de lier la réflexion et l'action, de lier simplification et complexité, et de guider l'entreprise pour « faire sens » dans l'environnement. Avenier (1996) propose le terme de « *stratégie tâtonnante* », processus d'interaction continue et récursive entre la vision et l'action stratégique. Elle permet de s'adapter « chemin faisant » à l'aléatoire et à l'incertitude. On retrouve ici la volonté de donner une direction à l'action, d'avancer vers une vision stratégique non rigide. La flexibilité et la créativité sont privilégiées et permettent d'adapter l'action aux évolutions rapides de l'environnement et à la nécessité de faire sens dans cet environnement, en favorisant l'analyse des activités conceptrices (innovation, créativité,…) et non plus seulement des activités décisionnelles (David et al., 2012).

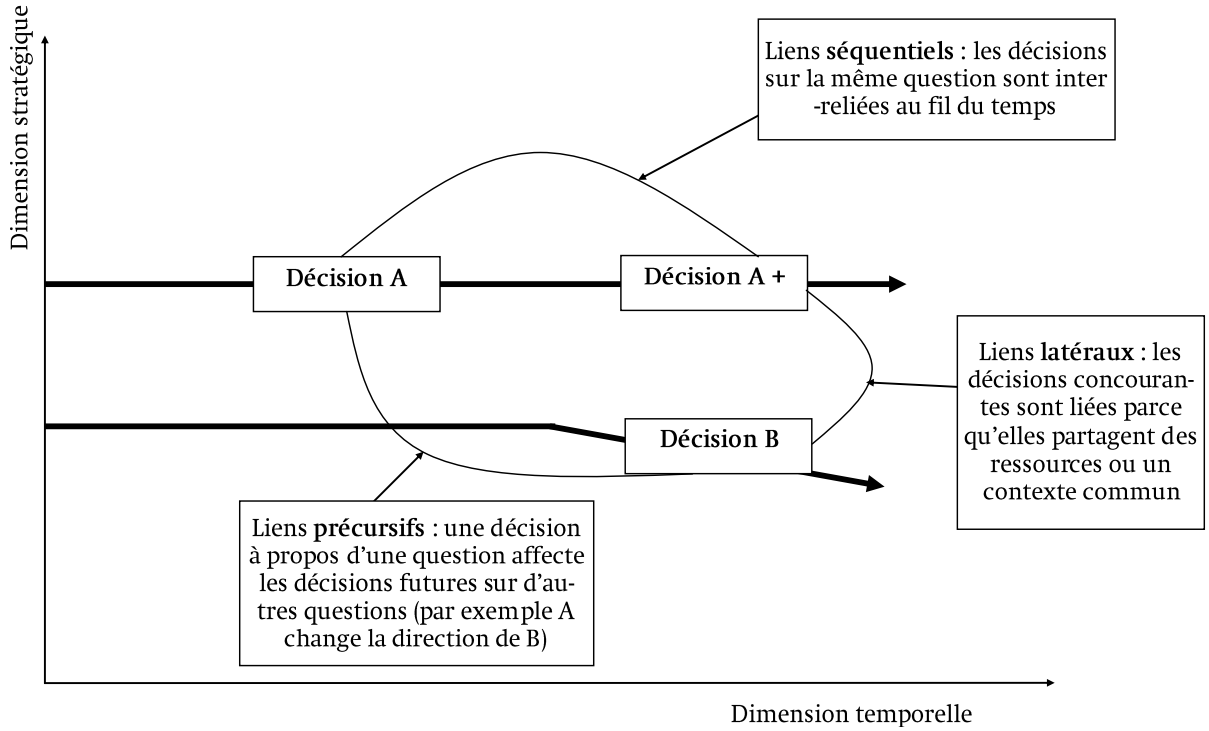
Nous considérons donc la réflexion, la décision et l'action de manière conjointe dans l'élaboration de la stratégie, se renforçant dans un processus continu et récursif de réflexion stratégique. On entend ici par réflexion stratégique un processus de création de sens dans et pour l'action (Torset,

[68] Metis : emprunté par Martinet à Morin (1995) : intelligence humaine une et plurielle, bricoleuse, ouverte et polymorphe, constructive et destructive, combinatoire et rotative. C'est l'art de penser, traiter et résoudre des problèmes en situation complexe.

2005) : « *c'est une activité de création de sens stratégique [qui] se nourrit des analyses, des décisions et de l'action. Intégrant les outils d'analyse et de planification, la réflexion stratégique existe aux niveaux individuel et organisationnel. Au niveau de l'organisation, elle peut prendre de multiples formes, correspondant aux différents types de processus stratégiques identifiés par la littérature* » (Torset, 2005). Torset (2005) présente une analyse des différents liens entre réflexion, décision et action dans le pilotage de l'entreprise au niveau stratégique, et remet en cause l'unidirectionnalité et la séquentialité du « cycle de gestion » stratégique « traditionnel ».

Tout d'abord, la réflexion et la décision ne sont pas liées de manière directe, une réflexion ne menant pas toujours à une action. Ensuite, la figure 13 ci-dessous nous permet de mettre en évidence les différents liens existant entre les décisions elles-mêmes. On montre que la réflexion n'est pas toujours liée à une (et une seule) décision, qu'une décision ne vient pas forcément d'une réflexion antérieure, et que les décisions s'influencent entre elles : « *une triple relation (précursive, séquentielle et latérale) peut relier réflexion et décision* » (Torset, 2005).

Figure 13 : Types de liens entre décisions (au niveau temporel et stratégique)



Source : Torset (2005), issu de Langley et al (1995).

Concernant le lien entre décision et action, Torset explique que trois éléments s'opposent à l'existence d'une relation directe entre décision et action. Il peut exister des actions sans décision préalable ; il peut exister des décisions sans actions à suivre ; il arrive que les actions réalisées ne soient pas conformes à ce qui avait été décidé : « *dès qu'un individu entreprend une action, quelle qu'elle*

soit, celle-ci commence à échapper à ses intentions. Cette action entre dans un univers d'interactions et c'est finalement l'environnement qui s'en saisit dans un sens qui peut devenir contraire à l'intention initiale » (Morin et al., 1999). Des modifications des conditions environnementales ou organisationnelles peuvent intervenir et profondément modifier le résultat attendu de l'action initiée par une décision : « *[l'acteur] prend conscience du double jeu de la décision qui simplifie, ferme des voies, mais ouvre conjointement des futurs possibles et de nouvelles complexités* » (Martinet, 2006). Laroche (1995) estime que « *la prise de décision est la partie émergente d'un iceberg d'action irréfléchie* ». Enfin, concernant le lien de succession (ou de séquentialité) entre réflexion et action, l'action peut succéder à la réflexion, mais elle peut également être émergente et donc rationnalisée a posteriori par les acteurs pour justifier cette action : « *l'acteur combine nécessairement connaissance, pari et pouvoir pour un cheminement signifiant et viable, ré-agencé en cas de besoin, fort différent du chemin envisagé ex ante, de la trajectoire prévue, du programme préétabli* » (Martinet, 2007). L'action est alors transformée par ces phénomènes émergents, n'aboutissant pas à l'action envisagée au départ, ni au résultat attendu (Mintzberg et al., 1985). Weick (1991) explique qu'au sein des organisations, les stratégies sont souvent (re)formulées a posteriori, une fois l'action stratégique identifiée : « *les organisations formulent la stratégie après l'avoir mise en œuvre, pas avant. Ayant mis en œuvre quelque chose (n'importe quoi), les gens peuvent avoir un regard dessus et conclure que ce qu'ils ont mis en œuvre est la stratégie* ».

Le lien entre réflexion, décision et action est donc non séquentiel et continu, ce qui amène à considérer l'action comme « *perpétuelle* » (Perrenoud, 1998). Ces trois éléments interagissent de manière simultanée pour créer du sens dans un environnement donné (Torset, 2002) et permettent d'envisager la réflexion stratégique comme un processus non linéaire, récursif et complexe, dans lequel vision et action stratégique sont liées de manière non séquentielle, orientées vers l'avenir et favorisant la flexibilité (Carrière, 1990). Ce processus induit progressivement des schémas et des comportements nouveaux, permettant de développer de nouvelles visions et actions : « *l'action et l'évolution des représentations sont des processus constructivistes, concomitants et en interrelation. Nous proposons de les voir comme des modèles en écho, c'est-à-dire que l'un reproduit le bruit originel et le renvoie à son générateur, celui-ci peut le modifier et en émettre un autre qui lui sera renvoyé à son tour modifié* » (Teulier-Bourgine, 1997). Martinet (2006) ajoute qu'il est positif que ce processus se déroule dans un environnement incertain, qui propose des freins, des blocages, des entraves, qui vont créer l'incertitude et pousser à l'émergence, à l'apparition et à la perception de nouvelles possibilités. Ce processus se base sur les perceptions élaborées à partir des outils de gestion et de planification et d'une certaine créativité. Sur la base de « bribes de projets » (Morin et al., 1999) s'élabore une « image du futur » qui fait sens et qui rend possible l'action stratégique et son adaptation progressive.

3.1.2.5. Réflexion stratégique et planification : au-delà d'une opposition, une intégration intéressante

Les notions de réflexion stratégique et de planification (ou « *strategic planing* ») ont longtemps été opposées. Aujourd'hui, de nombreux auteurs proposent de les intégrer (Hamel et al., 1994 ; Mintzberg, 1994 ; Liedtka et al., 1996 ; Liedtka, 1998 ; Torset, 2005). Mintzberg (1994) présente ces deux niveaux comme différents : « *la planification est définie comme un processus analytique qui vise à programmer des stratégies déjà identifiées, dont le résultat est un plan. La réflexion stratégique à l'inverse est un processus synthétique, utilisant l'intuition et la créativité, dont le résultat est une perspective intégrée de l'entreprise* ». La planification peut être un support à la réflexion stratégique, mais peut également parfois la mettre en danger : « *la planification conventionnelle a tendance à être un processus conservateur qui parfois encourage des comportements qui sapent la pensée et l'activité stratégiques. Elle peut être inflexible, encourager la résistance aux changements stratégiques majeurs, et décourager les idées réellement nouvelles en faveur d'extrapolation du statu quo ou d'adaptations marginales* » (Mintzberg et al., 1985). Liedtka (1998) définit la planification comme un dialogue qui catalyse et nourrit la réflexion stratégique. Elle est utile pour appuyer un processus de réflexion stratégique, car elle fournit des « traces » alimentant cette réflexion, permettant un retour sur la planification réalisée auparavant (Heracleous, 1998). Ce ne sont pas ces plans qui sont importants, mais ils permettent une modification des schémas mentaux des acteurs et une modification *in fine* de la vision et des actions stratégiques.

Dans cette perspective, le regard sur les outils de gestion et leur rôle par rapport à la réflexion stratégique a progressivement évolué. Les outils de gestion ne sont plus vus comme des outils de rationalisation « appropriables », mais comme des « objets intermédiaires » qui précisent la vision stratégique. Ces outils contribuent à l'adaptation à de nouvelles situations, de nouveaux raisonnements, voire deviennent le support de processus d'apprentissage, dans une perspective psycho-cognitive de leur appropriation (voir l'annexe n°3.1, « *trois regards sur l'appropriation des outils de gestion* » (De Vaujany, 2006 ; Dechamp et al., 2006)), en dépassant l'opposition conception – usage (Berry, 1983 ; De Vaujany, 2006 ; Martineau, 2007). Les outils de gestion peuvent donc revêtir différents rôles, à la fois dans la structuration de la réflexion et de l'analyse, comme dans la conduite d'actions opérationnelles. Ils sont des clés de lecture de la structure, et à ce titre guident la réflexion et l'action (Martineau, 2007).

De l'analyse de ces différents courants sur la stratégie, nous retenons le concept de réflexion stratégique, processus non linéaire et récursif, alimenté par les outils de gestion et la planification. Par la réflexion stratégique, les acteurs élaborent et revisitent leur vision stratégique et mettent en œuvre des actions stratégiques liées à cette vision, en adaptant ces actions au fil du temps, en cohérence avec leur perception de leur environnement. Ce concept nous permet d'aborder la gestion stratégique de l'exploitation agricole dans une posture constructiviste, de manière dynamique, comme un processus en construction. Nous ne cherchons pas à définir qui sont les exploitants, ou quels sont leurs outils de gestion, mais à caractériser les processus de réflexion stratégique qu'ils mettent en œuvre dans la gestion de leur exploitation agricole.

Le CEF, en permettant aux producteurs de réfléchir à leur stratégie, à la fois par des séances de conseil et des échanges entre producteurs, mais aussi par l'introduction d'outils de gestion, peut donc potentiellement faire évoluer cette réflexion stratégique. Il nous paraît pertinent, dans cette perspective, d'explorer certaines théories relatives aux processus d'apprentissage, afin de voir dans quelle mesure la réflexion stratégique s'apparente à un processus d'apprentissage permanent. Les approches de conseil de gestion pourront alors être perçues comme des dispositifs d'accompagnement au renforcement de la réflexion stratégique.

3.2. Processus d'apprentissage dans la gestion de l'exploitation agricole : comment caractériser les apprentissages induits par le CEF ?

Par l'accompagnement qu'il fournit aux participants dans la gestion de leur exploitation agricole, le CEF doit permettre de développer de nouveaux modes de gestion de l'exploitation agricole. Nous pensons que ces nouveaux modes de gestion émergent par un renforcement de la réflexion stratégique des producteurs Pour caractériser les évolutions induites par le CEF sur la gestion de l'exploitation agricole, nous devons identifier quels sont les processus d'apprentissage à l'œuvre dans le CEF. Il existe différentes approches de l'apprentissage selon la conception de l'apprentissage en lui-même et les paradigmes de production de la connaissance, mais également selon le statut accordé aux outils utilisés dans l'apprentissage (expérience, réflexion, observation), selon les produits considérés (connaissance, information, savoirs, compétences), et selon le rôle accordé aux différents acteurs. Après une présentation succincte des principales théories de l'apprentissage qui se sont succédé, nous détaillerons les courants actuels associant l'apprentissage dans la gestion de la PME et dans l'entrepreneuriat, qui permettent d'explorer le lien entre réflexion stratégique et processus d'apprentissage.

3.2.1. L'apprentissage : définition et évolution de la production de connaissances

Les concepts et théories liés à l'apprentissage ont évolué fortement ces trente dernières années, parallèlement à l'évolution du travail et du rôle des individus dans le travail (Pastré, 2005). Dans des contextes de travail qui évoluent rapidement, les individus sont amenés à se former de manière continue afin d'être à la fois performants, source d'innovation et de créativité (Unesco, 2013).

L'apprentissage est défini dans le dictionnaire Larousse[69] comme (1) une « *initiation par l'expérience à une activité, à une réalité* », ou également comme (2) l'« *ensemble des processus de mémorisation mis en*

[69] http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/apprentissage/4748

œuvre par l'animal ou l'homme pour élaborer ou modifier les schèmes comportementaux spécifiques sous l'influence de son environnement et de son expérience ». L'apprentissage est à la fois un processus mental de mémorisation et une expérience, qui porte sur des niveaux de changement cognitif et comportemental. Pour étudier les apprentissages et la production de la connaissance, il est nécessaire de comprendre comment l'humain interagit avec son environnement, comment les connaissances, les compétences, les savoirs ou les représentations se structurent, évoluent et émergent d'une interaction entre un individu pensant et son environnement.

La production de connaissance a longtemps été définie par le prisme du paradigme occidental de rationalisme « réaliste », présentant un dualisme entre le pensant (ou apprenant) et le sujet observé (ou pensé), et entre le rationalisme et l'empirisme. La production de connaissance a ensuite évolué dans différentes disciplines (philosophie, sciences cognitives, sociologie et économie), pour arriver aux courants relativistes actuels (voir l'annexe n°3.2 qui retrace l'historique présenté par Nonaka et Takeushi (1997)). À travers l'évolution de la relation entre le sujet pensant et la pensée elle-même, les conditions de la production de la pensée évoluent, ainsi que le rôle de l'expérience dans la production de la connaissance. Les conceptions actuelles de la création de connaissance sont de plus en plus interactionnelles et relativistes (notamment depuis l'émergence des sciences cognitives) et proposent de dépasser ce dualisme initial rationalité/empirisme. À travers les travaux de Piaget (1975) puis de Kolb (1984), l'apprentissage n'est plus perçu comme une acquisition de connaissances, mais comme une recherche de sens dans l'action, réalisée à partir et par l'expérience. Les analyses portent davantage sur « *la liaison systémique, le désintérêt pour la question de l'origine [et de la causalité] se faisant au profit du fonctionnement du monde, de sa continuité* » (Martinet, 2007). Nonaka et Takeushi (1997) présentent une vision plus orientale du lien entre l'action et la réflexion, dans laquelle « *les personnes sont des sujets d'action avant d'être des sujets réfléchissants* » (Yuasa et al., 1987). Au-delà d'une acquisition d'information ou de connaissances, l'apprentissage est vu comme un processus de construction de sens par l'action et l'expérience, permettant de renouveler les modes d'actions des individus. Génard (2008) présente une approche de l'apprentissage dynamique, orientée vers l'autonomisation des acteurs par le renforcement de leurs capacités et de leurs compétences. Cette vision implique une dimension processuelle forte, de construction de ces attributs et non de « dotation » ou de « transfert » de compétences ou de capacités. On se situe donc de plus en plus dans une perspective « conjonctive » (et non disjonctive), dans laquelle l'individu n'est ni « capable » ni « incapable », mais dans un « *entre-deux, toujours susceptible de lâcher prise, mais aussi possédant toujours quelque ressource, quelque potentialité mobilisables pour se reprendre* » (Genard et al., 2008). De nouvelles notions apparaissent pour qualifier l'activité professionnelle, provoquer un retour ou une subjectivisation de l'activité (Barbier, 2007) et mieux qualifier les rapports entre l'apprentissage et l'action. Argyris (1995) a proposé le concept de « savoir actionnable » pour qualifier les savoirs acquis mobilisables dans l'action en situation professionnelle. D'autres auteurs commentent cette position comme issue d'un référentiel néo-positiviste, dans lequel le savoir existerait vraiment et

pourrait se transmettre. Ils proposent de considérer différemment le concept de « savoir actionnable », en le replaçant dans un référentiel constructiviste (Le Moigne, 1998). Le savoir est alors « *un énoncé ayant le statut d'hypothèse plausible* », qui est valable et « *légitimé de telle manière par l'acteur* », mis en action et « *mobilisé pour susciter le questionnement, la réflexion, l'action créative* » (Avenier, 2007). Dans cette définition, le savoir est donc une étape, un élément qui permet de caractériser, à un moment précis, un processus continu, créatif et réflexif pour l'action.

Nonaka et Takeushi (1997) définissent la connaissance comme un processus en soi, situé et contextualisé, lié à la croyance et aux représentations des individus : « *la connaissance concerne la croyance et l'adhésion, elle est fonction d'une situation, perspective ou intention particulière, elle concerne l'action : elle a une fin ; la connaissance a trait à la signification : elle est spécifique au contexte et relationnelle. La connaissance est la « croyance vraie justifiée » : c'est un processus humain dynamique de justification et de croyances personnelles vers l'atteinte de la vérité* ». Dans ce cas, la connaissance est couplée à la décision et à l'action. Elle est située et dépend de la signification et des croyances qu'un individu lui attribue. La connaissance n'est donc pas un capital, mais le produit émergent d'un processus de transformation d'un savoir pour l'action. Martinet (2007) évoque le passage d'une « *épistémologie de la possession, dominante en Occident depuis trois siècles, qui privilégie le savoir détenu par l'individu* », à une « *épistémologie de l'action, ou mieux encore, de l'activité, qui pointe l'élaboration de connaissances au fur et à mesure de la pratique* ». Au-delà de l'acquisition d'une ressource figée, l'apprentissage est donc à la fois processus et résultat, permettant de qualifier la relation entre un individu, son activité et son environnement. C'est un processus continu et contextualisé dont le « produit émergent » est en perpétuelle reconstruction, entre réflexion et action.

Pour caractériser les processus d'apprentissage dans la gestion stratégique de l'entreprise (ici principalement en PME), certains travaux ont axé leurs approches sur les compétences nécessaires à la gestion de l'entreprise, d'autres sur les processus d'apprentissage eux-mêmes.

3.2.2. L'apprentissage organisationnel : une approche de l'apprentissage dans l'entreprise

L'apprentissage organisationnel propose d'analyser la création de connaissances et les dynamiques d'apprentissage au sein des organisations. Koenig définit l'apprentissage organisationnel comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* » (Koenig, 2006). Cette théorie, élaborée par Argyris et Schön (Argyris et al., 1978 ; Argyris, 1995 ; Argyris et al., 2002) est l'objet de nombreux débats et interprétations (Shrivastava, 1983 ; Leroy, 1998 ; Fillol, 2004 ; Koenig, 2006 ; Pesqueux, 2010). Bootz (2008) met quant à lui l'accent sur l'articulation de cette création de connaissances et/ou de compétences avec les pratiques : l'apprentissage organisationnel est alors un « *processus de création de connaissances, de distribution de celles-ci au sein de l'organisation et de leur inscription dans des pratiques* ».

L'apprentissage organisationnel ne constitue pas le noyau d'une théorie homogène, car il est défini de manière variable selon les approches théoriques et les visions des organisations (Bootz et al., 2008). Ces différentes définitions présentent la création de connaissance dans les organisations sous différents aspects, le focus choisi pouvant porter sur :

- *« l'objet d'apprentissage (des informations, des savoirs, des comportements, des connaissances, des représentations et des structures de représentation, des actions) ;*
- *sur le sujet d'apprentissage (l'individu, le groupe, l'organisation entière) ;*
- *sur le déclencheur d'apprentissage (erreur, mauvaise performance, innovation, technique nouvelle, changement dans l'environnement de l'entreprise) ;*
- *sur l'objectif (efficacité, performance, avantage concurrentiel) ;*
- *ou sur le processus (amélioration par répétition d'une action organisationnelle, imitation, innovation organisationnelle, réflexion sur les modes d'action, interaction et socialisation, codification et mémorisation...) »* (Leroy, 1998).

Concernant les objets de l'apprentissage organisationnel, Leroy (1997) précise les oppositions entre les courants behavioriste et cognitiviste, qui ont ciblé leurs recherches sur des objets différents. L'approche comportementale ou béhavioriste présente l'apprentissage organisationnel comme un processus adaptatif de stimuli-réponse, qui favorise l'élaboration de routines induisant une réponse « standard » ultérieure aux stimuli provenant de l'environnement (Cyert et al., 1963 ; Fiol et al., 1985 ; Leroy et al., 1997). Cet apprentissage est axé sur le passé, sur l'existence de routines et sur une évolution incrémentale des procédures et routines de l'organisation. Ce processus donne beaucoup d'importance aux procédures et à l'environnement extérieur (Leroy et al., 1997) et laisse une place réduite aux individus et à leur réflexion propre. L'approche cognitiviste axe l'analyse de l'apprentissage sur le sujet : « *comprendre l'apprentissage organisationnel comme un changement cognitif revient à se demander qui est le sujet d'apprentissage, qui est celui dont les représentations sont modifiées* » (Leroy, 1998). Les cognitivistes considèrent au contraire que l'environnement n'est pas déterminant du comportement des individus, mais postule que les « *conduites humaines sont expliquées en fonction du contenu des états mentaux et des représentations* » (Leroy, 1998).

Il existe de nombreux débats pour opposer ou relier ces approches. Certains cognitivistes relient directement l'action aux changements cognitifs. Cette idée est rejeté par de nombreux auteurs qui estiment qu'il n'existe pas de relation de causalité univoque entre les deux, ni de temporalité linéaire entre le changement cognitif et comportemental. Il est en réalité difficile d'opposer ou de dissocier complètement le niveau cognitif du niveau comportemental, les deux étant étroitement imbriqués. Ces deux facettes de l'apprentissage renvoient à l'articulation de la réflexion, de la décision et de l'action, mais aussi à la structuration des représentations des individus et de leur lien à leur environnement. Les auteurs de l'apprentissage organisationnel se sont également

questionnés sur le choix et la pertinence du sujet de l'apprentissage. En effet, l'apprentissage organisationnel et les recherches associées ont travaillé sur les organisations, mais également sur les individus appartenant à ces organisations. Les auteurs précisent que la création de connaissances se passe avant tout au niveau individuel, mais que les apprentissages peuvent ensuite être mobilisés au niveau interindividuel, collectif, inter-organisationnel (dans des groupes d'entreprises par exemple), institutionnel, ou encore territorial. Les débats autour de l'apprentissage organisationnel consistent essentiellement à savoir si, au-delà de savoirs individuels et collectifs, il est possible d'atteindre un niveau d'« organisation apprenante » ou de cognition organisationnelle (Leroy et al., 1997 ; Coudel et al., 2011). Nous reviendrons sur les facteurs facilitant ou limitant les processus d'apprentissage à la fin de cette partie.

Au-delà de ces débats sur l'objet et le sujet de l'apprentissage, les théories de l'apprentissage organisationnel se sont structurées autour de la définition de « niveaux d'apprentissage » (comme présenté dans le tableau 5 suivant). Les auteurs évoquent des niveaux d'apprentissage se référant à un premier niveau d'apprentissage superficiel (ou adaptation) et à un deuxième niveau d'apprentissage plus profond (Leroy et al., 1997).

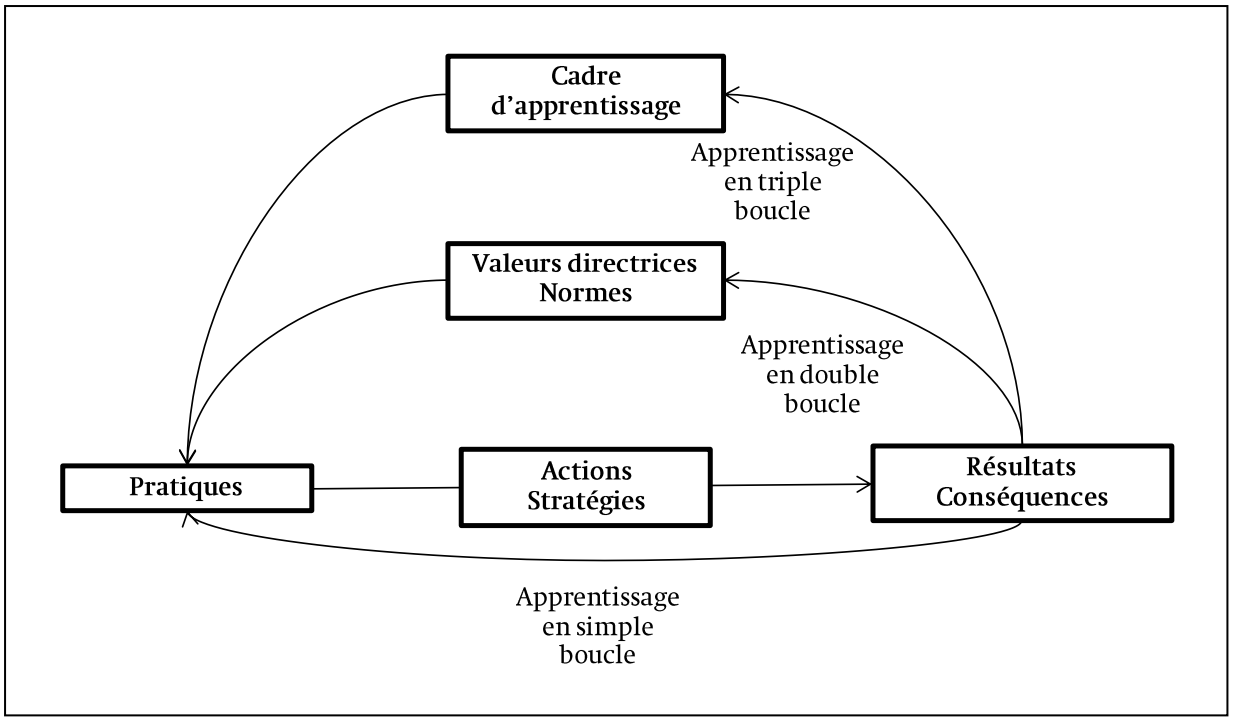
Tableau 5 : Adaptation et apprentissage

Apprentissage « superficiel » (adaptation)	Apprentissage « profond »	Auteurs
Simple boucle	Double boucle	Argyris et Schön (1978)
Apprentissage comportemental	Réflexion de niveau stratégique	Duncan (1974)
Apprentissage par ajustement	Apprentissage du changement	
	Apprentissage de renouvellement	Hedberg (1981)
Développement comportemental	Développement cognitif	
Développement de niveau inférieur	Apprentissage de niveau supérieur	Fiol et Lyles (1985)
Apprentissage de « maintenance »	Apprentissage innovant	Lyles (1988)
Apprentissage adaptatif	Apprentissage génératif	Ventriss et Luke (1988)
Apprentissage tactique	Apprentissage stratégique	Senge (1990)
Apprentissage opérationnel	Apprentissage conceptuel	Dodgson (1991)
		Kim (1993)

Source : Traduit de Leroy et al (1997).

L'apprentissage peut se dérouler à deux niveaux, ou en boucle de rétroaction entre deux niveaux pour certains auteurs (Argyris et al., 1978). La figure 14 ci-dessous présente les boucles d'apprentissage proposées par Argyris et Schön.

Figure 14 : L'apprentissage en simple, double et triple boucle



Source : (Argyris, 1995).

Ces niveaux ou boucles d'apprentissage impliquent des niveaux de connaissance différents, et induisent des changements à différents niveaux. Pour la majorité des auteurs présentés dans le tableau 5, l'apprentissage en simple boucle ou de premier niveau fait référence aux situations dans lesquelles les stratégies d'action sont des stratégies disponibles et connues, qui n'impliquent pas (pour l'individu ou l'organisation) de modification du système de valeurs et des normes en amont, mais une modification des routines d'action (Argyris et al., 1978) ou des schémas d'exécution (March et al., 1975). Cet apprentissage en simple boucle se fait par détection de dysfonctionnements, donnant lieu à une modification de pratiques. L'individu ou l'organisation adapte ses « théories d'usage » (« *theory-in-use* ») ou routines d'action, sans remettre en cause leurs structures. Ces modifications portent le plus souvent sur des procédures et s'appliquent à des objets bien circonscrits, plutôt axés sur des connaissances procédurales tournées vers l'action concrète, individuelle mais également sociale ou organisationnelle (Leroy, 1998). Ces apprentissages en simple boucle ne remettent pas en cause les valeurs des individus et de l'organisation. C'est une amélioration à l'intérieur de cadres préétablis, fondée sur l'adaptation à un contexte donné. Ces apprentissages peuvent se heurter à leurs propres limites lorsque l'individu ou l'organisation doit faire face à des situations nouvelles (Bootz et al., 2008). Ce niveau d'apprentissage peut se rapprocher de l'« exploitation des connaissances » définie dans l'approche piagétienne comme l'« *intégration d'une information et [l']enrichissement des schémas de pensée, sans remise en cause de ces schémas* » (Piaget, 1975 ; Fillol, 2004).

L'apprentissage en double boucle ou de deuxième niveau entraîne une révision et remise en question des valeurs, des normes, des routines, des choix stratégiques, en amont de l'action. Face à un dysfonctionnement auquel les routines ne peuvent répondre, il est nécessaire de modifier les structures mêmes des actions et de réviser les cadres d'interprétations. Cette évolution aboutit à des changements de normes et de croyances, et à l'élaboration de nouvelles règles associées. « *Cet apprentissage en double boucle repose alors sur une modification cognitive significative qui implique de questionner les théories et les systèmes de règles existants. Il est intentionnel (Fiol et al., 1985) non routinier et correspond à la définition de nouvelles missions pour l'organisation. Cet apprentissage majeur est moins orienté vers le « comment » et plus vers le « pourquoi ». Il constitue une rupture avec les savoirs existants permettant ainsi la mise en place de nouveaux modèles mentaux ». […] « Cet apprentissage revêt une dimension stratégique, et il est source de créativité, puisqu'il permet l'émergence de nouveaux objectifs et de nouvelles théories d'action* » (Leroy, 1998). Les contenus d'apprentissage en double boucle sont orientés vers une prise de conscience ou un « *conceptual learning* ». « *De manière plus significative pour la conduite de l'entreprise, l'apprentissage cognitif peut être tourné vers la compréhension des raisons, vers l'analyse des principes d'action organisationnelle. C'est alors un « savoir pourquoi », un « learning why » qui permet d'accéder à un apprentissage à double boucle* » (Leroy, 1998). Cette phase remet en cause l'éventail des stratégies d'action d'un acteur. Dans l'approche de Piaget, elle permet le « *développement de l'intelligence avec une modification des schémas mentaux* » (Fillol, 2004) et l'élargit in fine.

Un apprentissage en triple boucle a également été conceptualisé, notamment par Bateson (1972). Il consiste en un « deutéro-apprentissage ». C'est un processus réflexif sur le cadre de référence (de l'individu ou de l'organisation), qui amène à une remise en cause du cadre préexistant. Ce processus permet d'« apprendre à apprendre », caractéristique de la métacognition (voir la figure 14 ci-dessus). Nous reviendrons sur cette notion dans le paragraphe à venir traitant de la dimension réflexive de l'apprentissage.

La distinction entre ces niveaux d'apprentissage est abordée dans la majorité des recherches portant sur l'apprentissage organisationnel. Mais il n'est pas toujours aisé d'identifier ce qui est du ressort d'un apprentissage en simple ou en double boucle : « *des changements stratégiques significatifs peuvent résulter de réajustements anodins ou de combinaisons de routines et de systèmes organisationnels déjà existants* » (Leroy, 1998). De plus en plus d'auteurs considèrent ces deux niveaux dans un même continuum d'apprentissage, sans lien de linéarité ni de causalité dans la succession des phases (l'un n'engendre pas forcément l'autre ; l'un ne succède pas toujours à l'autre). D'autres auteurs intègrent ces différents types de « contenus », qui peuvent évoluer dans un processus continu de recomposition des schémas, des représentations et des pratiques. Teulier-Bourgine (1997) précise qu'il reste très difficile d'établir une délimitation nette entre les différents niveaux d'activités cognitives, « *entre résolution de problèmes, réflexion émergente ou action située, il y a en permanence juxtaposition et enchevêtrement de tout* ». Aggeri (1997) précise l'importance de concevoir l'apprentissage non pas comme statique et compartimenté (comme certaines approches de

l'apprentissage organisationnel ont pu le considérer) mais bien comme un processus actif et continu, dans une dynamique permanente de changement.

Dans certains cas, le processus d'apprentissage permet d'atteindre un certain niveau de réflexivité, ou de regard sur l'environnement, l'action et l'apprentissage lui-même. Cette vision plus intégrative rejoint ce qu'Argyris et Schön (1995) ont écrit sur la connaissance, qui est « *fonction d'une situation, perspective ou intention particulière, elle concerne l'action (a un but), et a trait à la signification* ». Dans cette approche, l'apprentissage est donc lié à un contexte particulier, il est lié à l'action (mais également à la décision et à l'intention) et il est « signifiant » (lié à une représentation que les acteurs ont de cette connaissance). Les sujets, objets et processus d'apprentissage sont considérés comme un ensemble, dans un tout, liés à une situation dans laquelle l'individu cherche à trouver une cohérence et faire sens dans l'action, dans une posture de « *sense-making* » (Weick, 1991). Le processus est contextualisé, dans un rapport d'interaction permanent entre l'individu et sa perception de l'environnement, pour faire sens dans cet environnement.

3.2.3. L'approche par les compétences : une analyse du processus entrepreneurial ?

Depuis quelques années, notamment dans les champs de recherche à visée praxéologique, les termes de « compétences » ou encore de « capacités » ont pris le pas sur les approches précédentes – plus déterministes – d'acquisition de connaissances. Génard (2008) explique cette évolution sémantique et conceptuelle : « *des pratiques nouvelles apparaissent, où il est clairement question d'habilitation, de capacitation, d'« empowerment ». […] En allant plus loin, nous pourrions observer que ce vocabulaire des compétences et des capacités occupe une place centrale dans la sémantique des pratiques éducatives depuis que celles-ci, à partir des années 1970, se sont ajustées aux visées de construction de l'autonomie* ». On cherche à caractériser les capacités des individus dans un contexte, de manière dynamique, pour comprendre les processus à l'œuvre et la manière dont ces individus peuvent et vont évoluer vers une plus grande autonomie. Dans l'entreprise et les organisations, la notion de compétence est devenue centrale, liée le plus souvent à une activité ou à des pratiques, et associée à la recherche de professionnalisation (Barbier, 2007). Fillol (2004) définit la compétence comme l'habileté à mobiliser des éléments connus dans une situation donnée : ce sont les « *schèmes de réflexion et d'action qui consistent à sélectionner, à fédérer, à appliquer à une situation donnée des connaissances, habiletés et comportements nécessaires pour résoudre les problèmes posés* ». Durand (2006) précise que le comportement et les aspects identitaires sont souvent une composante importante de la compétence, dans ses aspects tacites et intangibles, au sein d'une organisation ou d'un collectif.

Pour les courants actuels de recherche en entrepreneuriat, la notion de compétence entrepreneuriale est considérée comme une « *combinaison de connaissances (savoirs), attitudes (savoir-*

faire) et d'habiletés (savoir être) nécessaires pour être performant durant le processus entrepreneurial » (Aouni et al., 2007). Cette notion est définie dans une vision processuelle du phénomène entrepreneurial (Gartner, 1988) et rejette la stabilité d'un comportement entrepreneurial dans le temps. Elle le considère comme « *un processus d'apprentissage dynamique où les individus acquièrent continuellement des compétences et des connaissances nécessaires pour réussir dans le processus entrepreneurial (Cope, 2005). Cette perspective suggère que les comportements sont construits durant le temps et que les connaissances sont cumulatives, en ce sens que « ce qui est appris à une période se construit sur ce qui a été appris à une période précédente » (Minniti et Bygrave, 2001)* » (Aouni et al., 2007). C'est le rejet de l'approche par les traits, qui considère que le comportement stratégique du dirigeant est stable, plutôt que construit au fur et à mesure.

La compétence est ici définie selon un processus entrepreneurial « idéal », de création d'une entreprise ou de changement d'orientation stratégique, impliquant différentes étapes : « *(1) l'intention, (2) l'identification, (3) l'évaluation, (4) l'exploration et (5) l'exploitation de l'opportunité* » (Aouni et al., 2007). La compétence dépend ici des performances des dirigeants dans le processus entrepreneurial, quel qu'il soit (Laviolette et al., 2006 ; Toutain et al., 2008). Ce processus entrepreneurial n'est pas seulement une évolution de la dialectique individu - entreprise, mais il suppose une dynamique persistante, d'évolution conjointe de cette relation dialectique (Verstraete, 2001). Les compétences entrepreneuriales portent sur une « maîtrise » plus ou moins importante de chacune des étapes du processus entrepreneurial, associée à des « *prédispositions pouvant aider ou freiner ce processus entrepreneurial* » (Aouni et al., 2007).

D'autres travaux vont plus loin, et définissent l'« *entrepeneurial learning* » comme l'acquisition de ces compétences entrepreneuriales, dans une dynamique d'apprentissage expérientiel et transformatif continu (Cope, 2005 ; Politis, 2005). Les compétences ne sont pas seulement considérées comme une maîtrise du processus entrepreneurial. Elles sont à la fois des savoirs, des actions et des expériences évoluant dans une perspective dynamique. L'expérience préalable de l'entrepreneur (ainsi qu'un éventuel dispositif d'accompagnement) forment la base de l'apprentissage, que l'individu va transformer en savoirs faire. L'intérêt de cette approche par l'« *entrepreneurial learning* » est de caractériser l'évolution des compétences liées à la gestion de l'entreprise, d'établir un lien entre l'évolution de la cognition et de l'action et d'en mettre en évidence la dimension temporelle et processuelle. Ce courant a donné lieu à de nombreux travaux dans lesquels l'entrepreneuriat (ou l'« esprit d'entreprendre ») est vu comme une construction, qui peut être acquise par la formation. Ces travaux suggèrent des orientations des curriculums étudiants ainsi que des formations à destination de potentiels futurs entrepreneurs, afin de favoriser la construction de cet esprit d'entreprendre (Verstraete, 2003 ; Frugier et al., 2005 ; Verstraete et al., 2005 ; Bayad et al., 2006 ; Laviolette et al., 2006 ; Schmitt et al., 2006 ; Aouni et al., 2007 ; Bernard, 2008 ; Boughattas et al., 2008 ; Toutain et al., 2008 ; Fayolle et al., 2009 ; Chabaud et al., 2010 ; Couteret, 2010 ; Toutain, 2010 ; Verzat et al., 2011 ; Pluchart, 2012 ; Legrand, 2013). Ce courant est également intéressant pour analyser les processus de long terme, pour

caractériser les bifurcations ou les transitions stratégiques des dirigeants. Seuneke (2013) mobilise l'« *entrepreuneurial learning* » en agriculture. Au-delà de l'acquisition de compétences entrepreneuriales, il propose de caractériser le processus d'apprentissage entrepreneurial dans le contexte de l'agriculture multifonctionnelle. Il identifie trois types de « transitions » rendues possibles : « *redévelopper une identité entrepreneuriale, dépasser les frontières des activités agricoles, ouvrir l'exploitation familiale à l'extérieur* », pour analyser le passage de l'agriculture orientée vers la production vers une agriculture multifonctionnelle. Cette approche entrepreneuriale par les compétences ou l'« *entrepeneurial learning* » privilégient une approche socio-constructiviste de l'entrepreneuriat, « *centrée sur le processus d'apprentissage mené par [l'individu en situation de travail] à partir de ses motivations dans un but d'autonomisation dans la vie réelle, elle correspond de près au processus entrepreneurial lui-même* » (Fayolle et al., 2009). Elle permet de concevoir l'apprentissage comme un processus permanent, mais elle ne permet pas de caractériser ce processus d'apprentissage (en dehors de l'acquisition de compétences entrepreneuriales spécifiques suivant des étapes prédéfinies) ni de caractériser la transition de la stratégie des dirigeants (en dehors d'une dynamique d'évolution connue).

Ces différents courants sur l'apprentissage sont utiles pour préciser les concepts qui permettent de considérer la réflexion stratégique des dirigeants comme un processus d'apprentissage récursif et permanent, influencé et facilité par différents facteurs.

3.3. La construction de la réflexion stratégique comme processus d'apprentissage : la construction de la proactivité et les facteurs d'influence

3.3.1. La caractérisation de la réflexion stratégique par le concept de proactivité

Si l'on considère la stratégie comme l'élaboration permanente d'une perspective qui oriente l'action (Mintzberg et al., 1999), on peut chercher à caractériser l'évolution de cette stratégie comme un processus d'apprentissage. La gestion stratégique – dans notre cas de l'exploitation agricole – est continue, se recrée en permanence, pour conserver une cohérence dans l'action et garantir une certaine adaptabilité : « *la gestion stratégique n'est pas un acte ponctuel à un moment donné dans le cycle de vie de l'exploitation, mais c'est un processus permanent (Lorino et Tarondeau, 1998 ; Gafsi, 1997) qui se construit dans le temps (Avenier, 1997). C'est un processus d'apprentissage (Attonaty et Soler, 1992) qui consiste moins à programmer ex ante les décisions qu'il faut prendre dans le futur, qu'à veiller à ce que les décisions prises en temps réel soient cohérentes et convergent vers une cible qui est l'état souhaité de l'exploitation* » (Gafsi, 2007). La réflexion stratégique est donc un processus continu en construction permanente, de manière à la fois délibérée et émergente.

Comme définie par Torset (2005), la réflexion stratégique est une activité de « *sense-making* » (Weick, 1991). On retrouve dans la conception de la réflexion stratégique les éléments de définition de l'apprentissage, comme une résolution de conflit entre la perception de la situation et les schémas mentaux préexistants. Cette réflexion stratégique est donc assimilable à un processus d'apprentissage, permettant de lier la réflexion et l'action[70]. Mintzberg précise que « *l'apprentissage véritable se produit sûrement à l'interface de la pensée et de l'action, lorsque les acteurs réfléchissent à ce qu'ils ont fait. En d'autres termes, l'apprentissage stratégique doit combiner intention et réalisation* » (Mintzberg et al., 1985). Cette anticipation (vision) et cette réalisation (action) sont les deux facettes de l'apprentissage de la stratégie « *dans la construction d'un futur souhaitable* » (Carrière, 1990). La réflexion stratégique peut donc être considérée comme l'interaction permanente entre une vision stratégique anticipée, formulée à travers des objectifs finalisés dans un environnement donné, et la mise en œuvre d'actions stratégiques répondant à cette vision. Les individus, à travers la réflexion stratégique, cherchent à faire sens dans un environnement donné, en réfléchissant sur, pour et dans l'action.

On cherche à travers l'analyse des processus d'apprentissage dans l'activité stratégique à lier apprentissage, perception et reconstruction de la situation par les individus dans une dynamique permanente de « *sense-making* » (Weick, 1983). On se place ici dans une perspective socio-constructiviste, en considérant la réflexion stratégique comme un processus d'apprentissage à part entière, sans pour autant chercher à qualifier des changements de « compétences fermées » ou prescriptives sur des étapes précises d'un processus défini, mais plutôt des compétences ouvertes, dans le principe du « savoir agir » (Toutain et Fayolle, 2008). On veut explorer la diversité des trajectoires induites par le CEF plutôt que de qualifier l'évolution des producteurs par rapport à un processus entrepreneurial ou une trajectoire idéale. Ce processus continu de réflexion dans l'action est par définition difficile à caractériser, les « produits » ou « traces d'apprentissage » étant émergentes et mouvantes. Cependant, nous avons besoin de les détecter dans le cas du CEF.

Afin de caractériser les processus d'apprentissage à la fois dans l'élaboration et l'évolution des représentations, mais également dans le « passage à l'action stratégique » des acteurs, nous proposons d'identifier l'évolution de cette réflexion stratégique à travers deux axes principaux :

- Quelle est la vision stratégique des acteurs ?
- Quelle est la mise en œuvre d'actions stratégiques par ces acteurs ?

Nous voulons caractériser l'évolution de ces deux éléments pour relier la vision de l'avenir à l'action qu'elle engendre, sans que l'action soit directement liée à la vision.

Pour caractériser ces deux éléments de manière intégrée, nous nous sommes inspiré du concept de proactivité. Une personne proactive est définie comme « *une personne prenant en main la*

[70] En effet, Minztberg explique que « *[l'apprentissage] doit être une discipline, visant à faire naître et à valoriser l'idée de la direction à adopter – une perspective stratégique reconnue – et aussi, éventuellement, à changer cette perspective si nécessaire* » (Mintzberg et al., 1999).

responsabilité de sa vie, plutôt que de rechercher des causes/appuis dans les circonstances ou les personnes extérieures »[71]. Cette définition met en évidence l'aspect volontariste de la proactivité, ainsi qu'une perception du pouvoir de l'acteur sur sa situation. La proactivité est à l'origine un concept mobilisé en psychologie : « *un proactif est celui qui agit sur des faits ou des processus à venir (Martin, 1987), souvent associé à une approche, une démarche, une stratégie, à l'innovation, à un individu, ce qui explique l'utilisation de ce concept dans différentes disciplines* » (Laberge, 2003). Le concept est donc au départ attaché à une dynamique de construction de l'avenir, de projection et d'action. Godet (cité par Ocler (2002)) évoque cette dynamique sous quatre formes : « *celle de l'autruche passive qui subit le changement, celle du pompier réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre, celle de l'assureur pré-actif qui se prépare aux changements prévisibles, celle du conspirateur proactif qui se prépare aux changements souhaités* ». La proactivité n'est pas seulement une capacité d'adaptation à un environnement donné ou à des évènements imprévisibles. Elle revêt un aspect volontariste d'action et d'influence de l'acteur sur son environnement.

D'autres auteurs ont mobilisé le terme de proactivité (voir la synthèse de ces travaux par Laberge (2003) en annexe n°3.3). Le terme peut qualifier une stratégie, notamment l'anticipation dans l'élaboration d'un plan et dans la mise en œuvre d'actions, pour définir une stratégie intégrative et émergente (Ocler, 2002)). La proactivité peut aussi qualifier une recherche d'atouts, de création ou de révélation de nouvelles opportunités. La proactivité peut enfin qualifier (principalement en ressources humaines et en stratégie) une caractéristique individuelle, une prédisposition ou un trait de personnalité, dans la capacité des individus à mobiliser et fédérer des équipes autour d'eux. Cette vision de la proactivité comme une prédisposition, un comportement, une attitude et une habileté (souvent caractéristique d'un individu) rejoint les analyses du profil d'entrepreneur (Marchesnay, 1991 ; Laroche et al., 2006) et des aspirations personnelles (Jaouen, 2008).

Dans les travaux portant sur le dirigeant de l'exploitation agricole, le concept de proactivité est utilisé pour établir des profils stables de dirigeants (opposant notamment les proactifs et les réactifs (Marchesnay, 1991 ; Lagarde, 2006a)), pour définir leur identité professionnelle (Cautrès et al., 1993), ou encore prévoir la pérennité de leur exploitation agricole (Macombe, 2009). Dans ces différents cas, la proactivité est plutôt une attitude générale, assez stable, basées sur des valeurs centrales de l'individu, qui définit le comportement des exploitants.

Dans ce travail, nous nous éloignons de cette vision de la proactivité comme un profil, un trait de personnalité ou un comportement stable. Selon Weick (1983), la proactivité est avant tout un processus de réflexion qui se transpose dans l'action. Nous nous inspirons du concept de proactivité tel que défini par Laberge (2003) pour illustrer une « direction » que les individus vont prendre, en permanente reconstruction, permettant de caractériser le processus continu de réflexion stratégique. Laberge (2003) articule les deux dimensions de vision et d'action stratégique, pour une définition de la proactivité présentée dans l'encadré 4 suivant.

[71] Source : site de wikipédia, en l'absence de définition dans les dictionnaires français.

Encadré 4 : Définition de la proactivité retenue dans ce travail

La proactivité semble reposer sur la propension à anticiper l'avenir et la propension à mettre en œuvre des actions pour s'aligner sur cette anticipation. La proactivité n'est jamais exclusivement une simple vision de l'avenir ou une simple action de changement mais la véritable proactivité est plutôt un processus interactif reliant ces deux dimensions.

- La propension à anticiper le changement : anticiper l'avenir sous-entend être capable [et se sentir capable] d'imaginer les transformations, de leur donner une signification, c'est se représenter ce qui va se passer dans un environnement donné ;
- La propension à mettre en œuvre des actions pour gérer le changement : le proactif considère que c'est sa responsabilité d'initier l'action. Il se prépare au changement. Il prend rapidement les décisions qui s'imposent pour atteindre cette représentation de l'avenir et agit aussitôt. Orienté vers l'action, il n'agit pas, il proagit. Le proactif prend les devants, il agit rapidement avant les autres, avant qu'il n'y soit contraint alors qu'il reste encore de la latitude pour exercer un choix afin d'influencer, de modeler l'environnement. Il est donc initiateur et participant au changement.

Source : (Laberge, 2003)

Certains éléments de cette définition se rapprochent des éléments définis sur le locus de contrôle[72], notamment sur le pouvoir de l'acteur sur le changement et la manière dont il se voit ou non source et acteur du changement. Mais nous souhaitons ici intégrer la perception des acteur de leur pouvoir sur le changement dans la proactivité, pour analyser son caractère construit dans l'action plutôt que comme un « trait » stable, défini et déterminé chez les individus. La perception que les individus ont de leur rôle sur leur changement sera construit à travers un processus d'apprentissage permanent.

Nous considérons le concept de proactivité pertinent pour réaliser une analyse dynamique du processus de réflexion stratégique. Il nous permet de saisir la vision stratégique des acteurs, leurs « projets » ou leurs « bribes » de projet, leur perception de leur situation et de leur pouvoir sur l'environnement et les actions stratégiques qu'ils mettent en œuvre. La construction de la proactivité est considérée comme un processus récursif d'apprentissage, dans lequel la proactivité peut être à la fois un produit et un catalyseur de la réflexion stratégique. Tous les individus sont susceptibles d'évoluer dans leur proactivité, selon des potentiels et marges de manœuvre perçus, propres à chacun d'entre eux. Nous cherchons donc à comprendre comment le CEF permet d'appuyer les dirigeants dans leur réflexion stratégique, en élargissant leur cadre de réflexion, en faisant évoluer la perception qu'ils ont de leurs ressources, de leur rôle et leur perception de son

[72] D'après Rotter, le locus de contrôle (ou lieu de contrôle) est un concept de psychologie, relatif aux croyances et représentations des individus « *sur ce qui détermine leur réussite dans une activité particulière, ce qui leur arrive dans un contexte donné ou, plus généralement, ce qui influence le cours de leur vie. Les personnes croyant que leur performance ou leur sort dépend surtout d'eux-mêmes ont un locus de contrôle dit « interne » ; celles persuadées du contraire (c'est-à-dire que l'issue est avant tout déterminée par des facteurs extérieurs, hors de leur influence) ont un locus de contrôle dit « externe ».* » (Rotter, 1954).

environnement. Si elles se produisent, ces différentes évolutions permettront aux producteurs d'améliorer leur réflexion stratégique, de « désapprendre » en interprétant « *des faits banals de manière différente* » (Mintzberg et al., 1999), de tester, d'expérimenter, tout en introduisant des idées et outils nouveaux. La réflexion stratégique est influencée par des facteurs relatifs à la fois à la réflexion stratégique en elle-même, mais également au dispositif d'accompagnement que le CEF constitue.

3.3.2. Facteurs d'influence de la réflexion stratégique

Les processus d'apprentissage induits par le CEF sont influencés par différents facteurs, liés au profil du dirigeant-apprenant, aux postures et aux outils de l'apprentissage et aux caractéristiques du dispositif d'accompagnement.

Nous ne présenterons par l'environnement comme un facteur favorisant ou limitant du processus d'apprentissage lui-même. Il n'existe pas, dans la posture constructiviste, de contraintes ou d'opportunités en soi qui vont « structurer » l'entreprise ou l'exploitation agricole. Ce qui compte est ce que l'acteur perçoit et traduit de cet environnement, en considérant certains de ces éléments comme structurants, facilitants ou limitants, dans une recherche de cohérence interne (Mintzberg et al., 1999). On considère que les individus ne sont pas forcément contraints par des variables structurelles « existantes ». Ils ont des marges de manœuvres et notamment une autonomie cognitive, qui leur permet de faire évoluer leurs perceptions et l'environnement qu'ils « créent » : « *les caractéristiques organisationnelles et de contexte peuvent certes, dans une certaine mesure, limiter et déterminer les choix de l'acteur. Mais ce dernier n'en reste pas moins libre et doué d'intentionnalité. Il dispose d'une marge de liberté (Crozier et Friedberg, 1977). En ce sens, Lorino (1995) souligne l'importance de la prise en considération de l'autonomie cognitive des acteurs : chacun d'entre eux détient en effet une part de la connaissance nécessaire à l'action. Il doit donc disposer en outre d'une autonomie, c'est-à-dire d'une part de pouvoir* » (Chapellier et al., 2013).

Dans le cas du CEF au Bénin, l'environnement peut avoir une importance non négligeable (présence de certains services d'appuis à l'agriculture, de financement, d'accès facilité aux intrants, d'infrastructures de transport). Mais le CEF vise la révélation de marges de manœuvres existantes chez les producteurs, sans nécessairement intervenir sur l'environnement direct des exploitations agricoles. À travers les processus d'apprentissage induits par le CEF, la perception de l'environnement par les producteurs peut changer, sans que cet environnement n'évolue.

En conclusion, dans une vision constructiviste du processus d'apprentissage, nous estimons qu'il n'existe pas de contraintes ou d'opportunités en soi. Les freins et les éléments facilitateurs de l'apprentissage vont surtout exister chez l'individu lui-même, dans les postures et outils choisis pour faciliter l'apprentissage, et dans le dispositif de conseil dans le CEF.

3.3.2.1. Influence du profil de l'individu

De nombreux auteurs évoquent des facteurs individuels influençant la réflexion stratégique, en mesure de bloquer l'évolution des représentations et des schèmes d'action des individus. Ces blocages, issus de la réinterprétation d'évènements perturbants, mettent en danger les schèmes ou perspectives préexistants. Ils peuvent alors empêcher les individus de modifier leurs schèmes d'action et donc d'évoluer dans leur réflexion stratégique. Ils ont été conceptualisés comme des « routines défensives » en organisation par Argyris (1995), ou encore comme des « biais cognitifs »[73]. Ces éléments interviennent dans la réflexion stratégique en la déviant d'une pensée strictement rationnelle, dans l'interprétation et l'attribution de sens aux évènements (Mezirow, 1990) et conduisent à des phénomènes d'« *appauvrissement, de focalisation et de rigidification de la réflexion stratégique* » (Laroche et al., 2006).

Pour les différents courants théoriques de l'apprentissage évoqués précédemment, le profil de l'apprenant joue un rôle central dans le processus d'apprentissage et dans l'apparition des mécanismes de rigidité ou de blocage. Certains courants évoquent des profils plutôt statiques d'apprenants (liés à des modes d'apprentissage en éducation formelle notamment), qui rejoignent ceux décrits dans l'approche par les traits. Ils évoquent les individus plutôt en terme de profils psychologiques que de compétences à développer (Aouni et al., 2007). Nous choisissons ici d'étudier des profils stratégiques en construction plutôt que des profils psychologiques statiques, pour notamment pouvoir tester la récursivité des processus d'apprentissage et le rôle du profil de proactivité initial des individus sur le processus lui-même.

En éducation pour adulte (andragogie), la trajectoire de l'apprenant, le niveau d'éducation, le niveau préexistant de connaissances et la participation à d'autres formes d'apprentissages sont considérés comme déterminants dans le processus d'apprentissage (Engeström et al., 2012). D'autres facteurs individuels sont évoqués dans l'ensemble des travaux portant sur l'entrepreneuriat et la réflexion stratégique tels que la trajectoire entrepreneuriale (Boutillier et al., 2006 ; Siegel, 2006 ; Khiari et al., 2007), l'accompagnement préalable au changement (Pluchart, 2012), ou encore certains facteurs culturels contraignants.

Au-delà de ces éléments liés à la trajectoire et à l'expérience de l'individu, les caractéristiques individuelles qui influencent les processus peuvent être cognitives et comportementales. Ces caractéristiques vont jouer un rôle dans l'apprentissage, et dans certains cas évoluer à travers les apprentissages : elles sont à la fois des facteurs d'influence et des produits émergents des processus d'apprentissage. Mezirow (1990) précise que pour qu'une « réflexion critique » s'opère, des dimensions cognitives, affectives et conatives doivent se combiner et vont influencer le

[73] Laroche évoque comme principaux biais cognitifs l'ancrage, l'engagement et l'escalade, le raisonnement par analogie, la focalisation sur une solution préférée, l'illusion de contrôle, la dépréciation des solutions incomplètement décrites (Laroche et al., 2006).

processus. Les traits de personnalité, la vision du monde, ou encore le besoin de cohérence interne dans l'évolution des représentations (Teulier-Bourgine, 1997) sont des indices de ces différentes dimensions. Les individus peuvent en outre « *posséder des capacités de prise de décision et de résolution de problème pour pouvoir mobiliser les nouvelles connaissances créées par l'expérience* » (Kolb et al., 1984). Enfin, l'engagement de l'individu dans l'apprentissage doit être fort et conscient : tout individu désireux de changer est poussé par des motivations (Rojot, 2001). L'individu doit être volontaire et s'engager dans le processus, par adhésion (Nonaka et al., 1997 ; King et al., 2001). Kolb (1984) précise que s'impliquer volontairement dans l'expérience permet aux apprenants de retranscrire l'expérience (Kolb, 1984) et donc de s'inscrire dans des processus d'apprentissage pour évoluer. L'émotion, l'intuition, la créativité et l'imagination jouent également un rôle essentiel dans l'appropriation des outils et nouvelles connaissances créées (Röling et al., 1998b ; Torset, 2002 ; Garreau, 2006). Rogers (2001) cite aussi l'ouverture d'esprit à de nouveaux schémas de pensée, les capacités à se remettre en cause pour renforcer un certain niveau de conscience (« *mindfulness* »).

De manière générale, ces caractéristiques ne sont pas statiques. Elles peuvent donc influencer les apprentissages mais également en être un produit émergent.

3.3.2.2. Influence de la posture et des outils d'apprentissage

La posture d'apprentissage ainsi que les outils et supports d'apprentissage jouent fortement sur l'apprentissage, à la fois comme produit et catalyseur de ce processus.

La posture d'apprentissage : l'expérience et la réflexivité sur l'expérience

L'apprentissage peut être associé à un changement de perspective. L'expérience[74] est centrale dans de nombreuses théories relative à l'apprentissage, permettant de lier l'évolution des représentations à l'action : *« la compréhension est structurée par des « schèmes préexistants » qui vont définir les actions, et qui peuvent être adaptés ou accommodés par la pensée réflexive (ou « prise de conscience »)* » (Ison et al., 2000). L'expérience et le regard porté sur l'expérience facilitent une mise à distance critique du processus lui-même et de la posture de l'individu dans ce processus. Cette mise à distance critique - ou réflexivité - est essentielle dans les processus d'apprentissage liés à l'action, pour aller vers une dynamique d'autonomisation des individus, à double titre : la réflexivité va permettre à la fois de caractériser le regard critique de mise à distance de l'individu dans l'action, ainsi que le processus de métacognition permis par cette prise de distance. C'est ainsi que les cadres d'apprentissage sont analysés et remis en cause.

[74] Le rôle et le statut de l'expérience dans l'apprentissage ont fait l'objet de riches débats chez les théoriciens de l'apprentissage, notamment dans le courant de l'apprentissage expérientiel. Pour une revue de ces débats, voir l'annexe 3.4 présentant l'évolution des conceptions de l'apprentissage expérientiel (Balleux, 2000).

Le tournant réflexif, initié notamment par Schön (1994) et qui a fait l'objet de nombreux écrits, est basé sur la praxéologie[75]. Ce tournant vise une autonomisation et une responsabilisation individuelle des acteurs. Watzlawick (1992) évoque le processus de « *recadrage* » comme étant proche d'un processus réflexif, qui permet de ré-analyser le cadre d'action en lui donnant un sens différent. D'après Audet (1994), la réflexivité individuelle est « *cette idée qu'a tout être humain de voir ce qu'il fait en le faisant et de voir ce que font les autres dans le contexte de son action. Elle traduit le fait que l'individu se sert de la connaissance qu'il a de ce qu'il fait et du contexte dans lequel il le fait pour déterminer le cours de son action* ». Pour Beckers (2009), ce retour fait partie intégrante de l'expérience. La posture réflexive rappelle le concept d'« *abstraction réfléchissante* » de Piaget (1975), caractérisé par la réflexion plus ou moins consciente sur la coordination des actions d'un individu et sur l'action du sujet. La réflexivité est ici à la fois une posture et un processus, basée sur un regard dédoublé sur soi qui mène à une circularité de la réflexion. La réflexivité fait évoluer l'action humaine : d'un plan irréfléchi (associé au « *tacite, à l'incorporé, à un rapport pratique au monde* »), vers un plan réfléchi (associé au « *discursif, par la mobilisation de la pensée sur un objet* ») puis au plan réflexif, dans lequel « *l'objet de la réflexion est soi* » (Couturier, 2000).

Röling (1998b) précise le lien entre les processus d'apprentissage et cette posture réflexive, qui amène à faire sens dans une situation : « *les « apprenants » ne reçoivent ou n'assimilent pas la connaissance, ils « donnent naissance à un monde » (Maturana et Varela, 1987) et l'éducation peut les aider à le faire. L'apprentissage est un processus d'élaboration de sens (« sense making process »), un processus qui peut permettre de donner un sens à un ensemble d'informations dans un contexte particulier. La réflexion n'est pas simplement apprendre, mais faire sens de ce qui est appris* ». L'apprentissage, liant réflexion et action, aide l'acteur à faire sens, à recréer une réalité à partir des nouvelles connaissances acquises. Ce « *sense making* » est également mis en avant par Weick (1983, 1988), dans le concept d'« *enaction* »[76]. Giddens précise, d'après Rojot (2001) que « *la réflexivité est, d'abord, la conscience de soi, l'exercice de la capacité de situer l'action par rapport à soi. Mais elle est aussi et en même temps la capacité de surveiller, de contrôler le flot continu de la vie sociale qui se déroule, ses contextes, et de s'y situer. Le contrôle réflexif est un trait caractéristique de toute action : il porte à la fois sur la conduite propre de celui ou celle qui exerce ce contrôle et sur celle d'autres acteurs* ». Ce « *sense-making* » a donc lieu dans une situation donnée, que l'individu contrôle par une réflexion dans et sur l'action (Beckers, 2009). Mezirow (1981) met en outre l'accent sur un processus « émancipatoire », à travers les approches d'« *apprentissage transformatif* » et de « *réflexion critique* » (« *critical reflection* »). Ainsi, les individus se projettent dans l'avenir et dans leur environnement de manière différente, à travers une « transformation de perspective ». L'individu analyse de manière critique et autonome ses propres attitudes, croyances, objectifs, « projets » et devient capable d'agir sur ces éléments (Taylor, 2008).

[75] Comme défini par Lhotellier et al : « *la praxéologie est une démarche construite (visée, méthode, processus) d'autonomisation et de conscientisation de l'agir (à tous les niveaux d'interaction sociale) dans son histoire, dans ses pratiques quotidiennes, dans ses processus de changement et dans ses conséquences* » (1994).

[76] L'acteur recrée un sens par une action dans un environnement donné, recréant en permanence ses « *meaning perspectives* » (Mezirow, 1981) qui mettent l'individu au cœur de l'action.

Au-delà de cette posture de prise de distance et de réflexion, la réflexivité a également été définie à un niveau supérieur de réflexion, comme « la réflexion sur la réflexion ». Elle inclut alors un niveau de « métacognition » qui rappelle le « deutéro-apprentissage » (ou boucle de troisième niveau) défini par Bateson. L'individu ne réfléchit plus seulement sur ses pratiques, son environnement et sa situation, mais sur sa manière de réfléchir dans une situation et sa manière d'y répondre. Ce phénomène s'apparente à la « connaissance émancipatrice » décrite par Habermas (cité par Beckers (2009)) : « *réfléchir sur le processus dans lequel on est engagé favorise l'autodétermination du sujet* ». Maturana et Varela (cités par Röling (1998b)), présentent la réflexivité comme une « boucle autopoïétique », formatrice de soi. Les individus, à travers cette posture réflexive, atteignent un niveau autonome de réflexivité, leur permettant de faire évoluer leurs perspectives, de « *remettre en causes [leurs] préjugés et présuppositions, d'explorer de nouvelles alternatives, de transformer les vieux schémas d'analyse et d'agir sur de nouvelles perspectives* » (Mezirow, 1990). Cette posture conduit les individus à identifier les biais cognitifs évoqués précédemment, à mesurer les effets et à pouvoir agir sur ces biais, parfois avec l'aide d'un accompagnement extérieur (Pluchart, 2012). Une emphase est mise dans les écrits de Weick (1999) sur l'importance d'exercer cette réflexivité de manière « disciplinée » (ou « *disciplined reflexivity* »). Elle doit être liée à l'action pour permettre un retour sur expérience. Détachée de l'action, elle risquerait de dévier vers une « boucle narcissique », orientée vers l'autojustification ou des processus auto-réalisateurs Les acteurs assignent alors des causes à tout ce qu'ils tentent de comprendre (Argyris, 1995), et entrent dans des stratégies d'auto-renforcement. Celles-ci peuvent être des freins potentiels au changement des routines défensives existantes. Enfin, la réflexivité est parfois vue comme un choix (Rogers, 2001) ou une intention délibérée de créer un regard critique sur ses actions et l'orientation de ses actions (« *choice to be mindful* » : choix d'être « conscient »). C'est une « *interaction dynamique entre la réflexion et l'action, avec une intention d'apprendre et de changer* ». (Reynolds et al., 2004).

Le processus de réflexion stratégique s'apparente à un processus d'apprentissage. Il permet à la fois l'élaboration et l'évolution de la vision stratégique, une adaptation flexible et progressive de l'action au changement, ainsi qu'un regard réflexif sur l'élaboration de cette stratégie. La réflexivité est ce qui permet de les relier, en donnant à l'acteur la possibilité de voir le changement comme un moyen d'apprentissage, et l'apprentissage comme un processus de changement (Reynolds et al., 2004). La réflexivité est la « *capacité de l'individu à interpréter l'action dans son cours, […] à comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait, et donc aussi à apprendre dans l'action. […] La capacité réflexive ne peut être coupée de l'apprentissage. Elle ne peut pas non plus être coupée de la pensée stratégique, qu'elle alimente entre autres par la confrontation au quotidien vécu par l'entrepreneur* » (Verstraete, 2001). La réflexivité rejoint d'autres notions mobilisées dans la gestion de la PME, notamment la capacité de désapprentissage et de regard critique sur les pratiques. Grant évoque la nécessité de désapprendre comme une nécessité de comprendre sa stratégie et de la déconstruire pour la comprendre, pour en détecter les lacunes ou les biais et pouvoir évoluer (Mignon, 2003).

Savoir placer des « apprenants » dans une posture réflexive, c'est leur permettre de pouvoir analyser progressivement leurs cadres d'action et faire évoluer ces cadres consciemment. L'accompagnement à l'adoption de cette posture réflexive est essentielle dans le CEF, mais également difficile à mettre en œuvre. Au-delà d'une appropriation des outils de gestion, elle induit une autonomisation progressive des producteurs dans leur analyse et leur réflexion stratégique. Ils mobilisent alors ces nouveaux cadres dans d'autres sphères d'activité, et font évoluer de manière autonome à la fois les supports et la réflexion elle-même (méta-cognition).

Les outils et supports de l'apprentissage

Les outils sur lesquels est basé l'apprentissage ont principalement un rôle d'étayage. Nous n'allons pas détailler les multiples outils développés à partir des nombreuses théories de l'apprentissage. En revanche, il paraît utile de souligner le rôle de certains outils dans la prise de distance et dans l'apprentissage réflexif. Les outils peuvent être un support de communication pour établir la relation entre l'accompagnant et l'apprenant, mais également des supports de réflexion et d'explicitation progressive des savoirs (Nonaka et al., 1997).

En situation professionnelle, les outils (notamment écrits) laissent « *une trace (structurée ou non) objective de l'action sur laquelle il est possible de travailler particulièrement lorsqu'on veut développer une conscience de cette action* » (Coen et al., 2006) et favorisent ainsi un retour réflexif sur l'action. Les outils et la méthode sur lesquels sont basés l'apprentissage ont un rôle d'étayage, de support d'apprentissage, considérés parfois comme « objets intermédiaires » ou « objets frontières » (Vinck, 2009) pour la construction de représentations partagées. Un exemple est celui de l'utilisation de l'écrit en agriculture. La systématisation de l'écrit (que ce soit dans des cahiers de note ou pour des registres administratifs) est le support d'un mécanisme plus profond, qui permet de revenir « sur ses pas » pour préparer l'avenir (Joly, 1998, 2004). L'utilisation et l'appropriation de nouveaux outils ou supports (alphabétisation) renforcent encore l'accès à un autre niveau de savoir ou de représentations, qui fait évoluer les perspectives des individus, vers plus de réflexivité et finalement d'autonomie (Vinérier, 2011).

La planification et les outils de gestion (que nous avons évoqués au début de ce chapitre), en laissant des traces de la réflexion et en appuyant la formalisation des étapes, fournissent des éléments qui alimentent la réflexion stratégique. On intègre ici planification et réflexion stratégique, comme proposé par Torset, en considérant que les outils de planification alimentent le processus de réflexion stratégique et favorisent la prise de distance critique sur les pratiques de gestion. Pour l'exploitation agricole, Hémidy (1993) explique que l'instrumentation dans la gestion de l'exploitation agricole demande un temps d'appropriation, qui peut être source d'inquiétude ou d'incompréhension. Mais dans la plupart des cas, progressivement, « *la représentation que se fait l'agriculteur de son système s'affine : le découpage de l'espace et du temps évolue* ». L'agriculteur procède à des repérages et à une quantification de flux techniques ou économiques, associés à l'élaboration

d'informations synthétiques (indicateurs, marges, ...). Grâce à ces outils, supports d'apprentissage, *« les « abrégés du vrai » se modifient et évoluent du même coup, ce sont aussi les « abrégés du bon », ce qui structure le jugement de l'agriculteur face à l'action, qui se modifie »*. (Hémidy, 1991 ; Hémidy et al., 1993).

On replace ces outils comme support d'apprentissage, dans un rôle de facilitation de la posture réflexive et de l'analyse. Ces outils ne sont pas des instruments en eux-mêmes, dont il faudrait favoriser l'adoption, mais ce sont bien de supports et des instruments de l'apprentissage et de la réflexion stratégique (Aggeri et al., 1997). L'utilisation d'outils et leur intégration pour l'apprentissage est souvent dépendante de l'accompagnement réalisé.

3.3.2.3. Influence de l'accompagnement sur le processus d'apprentissage

Les facteurs discutés précédemment (profil de l'apprenant, postures et outils mobilisés pour l'apprentissage) vont jouer sur le processus d'apprentissage, et sur l'établissement d'une relation d'accompagnement entre le dirigeant et l'« accompagnant ». Nous souhaitons ici mettre en évidence les éléments du conseil agricole et de gestion (et des relations d'accompagnement créées) qui influencent les processus d'apprentissage.

L'accompagnement revêt différentes formes (Paul, 2009) : *« conduire, guider et escorter »*. « Conduire » sous-entend un rapport de dominance, « guider » suppose une orientation de l'accompagné par l'accompagnant, « escorter » implique une assistance, notamment en cas de crise (Pluchart, 2012). D'autres fonctions et types d'accompagnement complètent ces trois postures : *« la conduite recouvre le « conseil » (l'accompagnant procède à un diagnostic du projet et propose des solutions), le « mentorat » (l'accompagnant fait bénéficier l'accompagné de son expérience) et la « formation » (l'un transmet à l'autre ses connaissances théoriques et pratiques). Le « guidage » correspond à « l'aide à la décision » du porteur de projet (consulting), et au « coaching », ou entraînement à la carte. L'« escorte » recouvre le « tutorat », qui vise à professionnaliser et à socialiser le créateur »* (Messeghem et al., 2000 ; Chabaud et al., 2010 ; Messeghem et al., 2011 ; Pluchart, 2012).

Finalement, l'accompagnement est multiple : *« Il existe donc non pas « un » accompagnement » mais « des » accompagnements. Ceux-ci ne peuvent, en effet, qu'intégrer la diversité dans la mesure où : (1) les accompagnants ont des formations, des cultures, des expériences, des pratiques différentes ; (2) les accompagnés ont eux-mêmes des profils singuliers, des besoins distincts, des problématiques à résoudre particulières ; (3) le temps de la relation ne peut être uniformisé : la nature du problème, la spécificité des profils des acteurs, le contexte environnant, font qu'un accompagnement peut être totalement différent d'un processus à l'autre ; (4) le contenu de la prestation est lui également dépendant d'une logique marchande ou non marchande, du temps consacré, du niveau de compétences des acteurs, etc. »* (Chabaud et al., 2010).

Le CEF revêt des dimensions multiples d'accompagnement, de conseil, de fourniture d'expertise, de formation à l'utilisation d'outils de gestion comme objets intermédiaires, de facilitation de

l'adoption d'une posture réflexive. Il devrait donc permettre la mise en œuvre de processus d'apprentissage et d'évolution de la réflexion stratégique. Nous retenons dans ce travail les conditions de l'interaction, et la relation de facilitation construite (lié au profil de l'accompagnant) comme facteurs d'influence principaux du dispositif d'accompagnement.

Les conditions d'interaction et l'environnement de l'apprentissage : l'influence du groupe

Les conditions de l'interaction sont particulièrement importantes dans des dispositifs d'apprentissage en groupe, comme c'est le cas au début du CEF. Selon les dispositifs, l'accompagnement est individuel ou sous forme collective. Les niveaux interindividuels et collectifs sont considérés comme des facilitateurs d'apprentissage individuel dans les organisations. Comme évoqué par Kilpatrick (2003) « *tester les valeurs et attitudes d'une autre personne pousse les individus à analyser et changer leurs propres valeurs et attitudes* ». Plusieurs conditions d'interaction sont importantes. La structure du groupe et la mise en place de la création de connaissance au sein d'un groupe vont faciliter la mise en place d'apprentissages collectifs. Basé sur des outils (supports de formation), le fonctionnement en groupe et l'interaction permettent une formalisation du processus de réflexion, et l'émergence de questions, problèmes, que les apprenants vont résoudre eux-mêmes. En second lieu, le niveau de confiance, l'émotion et l'estime réciproque dans le groupe sont essentiels (Mezirow, 1990 ; Nonaka et al., 1997). L'environnement de l'apprentissage doit être « sécurisé » et permettre une dynamique positive de changement. Il doit également exister une symétrie suffisante des statuts entre les membres. Les apprenants, ainsi que le facilitateur, doivent avoir des représentations et valeurs assez proches pour permettre la socialisation, sur des bases communes (Argyris, 1995). Enfin, le fonctionnement en groupe et l'interaction doivent permettre la valorisation de différents types de savoirs et d'approches (King et al., 2001) et faire émerger différents modes de production des savoirs.

L'accompagnement : la relation de conseil et le profil du conseiller

Tous les professionnels de l'accompagnement (enseignants, formateurs, consultants, conseillers, coachs) sont en posture de facilitation de « processus d'apprentissage individualisés » d'acteurs en situation professionnelle. Qu'ils portent sur le développement de compétences ou sur les processus d'apprentissage eux-mêmes, tous les travaux insistent sur l'importance de l'accompagnement (Toutain et al., 2008 ; Verzat et al., 2011 ; Toutain, 2012). Au-delà du cas du conseil agricole (technique et de gestion), de nombreux travaux évoquent l'accompagnement entrepreneurial (Bayad et al., 1998 ; Bayad et al., 2006 ; Persson et al., 2007 ; Boughattas et al., 2008). Ces travaux mettent en évidence la difficulté à créer des systèmes d'accompagnement efficaces pour les TPE et les PME.

Différents éléments du dispositif d'accompagnement vont influencer la relation d'accompagnement. Tout d'abord, le profil de l'accompagnant a un rôle fondamental. D'après King (2001), les représentations propres de ce facilitateur jouent un rôle essentiel dans l'établissement d'une relation de confiance. En effet, ces « accompagnants » vont « baliser le chemin », en anticipant et en accompagnant l'évolution des représentations des individus (Teulier-Bourgine, 1997). L'établissement d'une relation équilibrée sera rendu possible par la négociation d'une compréhension et d'un cadre partagés entre l'accompagnant et les apprenants (Cerf et al., 2006a ; Cerf et al., 2007). *« C'est à l'intérieur de ce cadre – suffisamment sécurisant pour lui permettre d'expérimenter un changement – que le client pourra acquérir une auto-compréhension et prendre la décision, explicite ou implicite, d'utiliser ses ressources d'une manière plus créative ou plus audacieuse afin de développer des compétences ou des attitudes nouvelles pour répondre à ses défis. »* (Lestienne et al., 2009). Chapellier et al. (2013) relèvent l'importance de l'enrôlement (Akrich et al., 2006) pour permettre à la fois de communiquer et d'enrôler l'acteur sur un sujet qui trouve du sens dans son contexte et son action. Il s'agit de construire avec l'acteur un modèle interprétatif donnant du sens à son système de gestion par rapport à ses objectifs, à sa vision : *« il s'agit de rendre intelligible, de traduire le savoir des acteurs dans la relation »* (Gallais et al., 2010), en étant à la recherche d'un langage commun pour la construction d'un monde objectif commun (Habermas et al., 1987). L'accompagnant, grâce à un processus de co-construction de ce cadre ou langage commun, facilite un processus de ré-interrogation par les apprenants, favorisant leur autonomisation progressive : *« [l'accompagnant] n'est plus celui qui définit la bonne solution mais celui qui provoque la réflexion et l'organise pour aider chacun à voir sous un angle nouveau les problèmes auxquels il est confronté »* (Berry, 1986). En outre, les biais cognitifs et les raisonnements défensifs évoqués plus haut sont fortement liés à l'émotion, et donc à la confiance existant avec l'acteur accompagnement le changement (Gallais et al., 2010). La qualité de la relation dépend de la légitimité perçue de l'accompagnant, en lien avec la vision du dirigeant de lui-même, de sa structure et de ses besoins, et de la manière dont l'accompagnant aborde et s'adapte à ces différents éléments (Schmitt, 2005 ; Gallais et al., 2010). Ingram (2008) dans le cas de conseil technique à l'agriculture, met en évidence l'importance des représentations des conseillers sur la relation de conseil en elle-même. L'apprentissage sera optimum lorsqu'une correspondance forte existera entre les visions et les représentations du conseiller et celles du producteur. Il est donc important d'explorer et de favoriser une bonne interface accompagnant/dirigeant permettant l'induction de processus d'apprentissage (Gallais et al., 2010 ; Bayad, 2011). Au-delà du profil de l'accompagnant, la posture d'accompagnement de ce dernier influence les processus d'apprentissage. Il ne doit pas être normatif ou prescriptif, mais facilitateur, favorisant les échanges. Une posture de « non jugement » est nécessaire pour que la relation se transforme en un « compagnonnage réflexif » qui permet la prise de distance nécessaire : *« Argyris et Schon (1974) ont montré qu'un sujet ne modifiera en profondeur ses présupposés que s'il abandonne ses réactions défensives, ce qui suppose qu'il ne se sente pas jugé, mais libre d'expérimenter, d'apprendre »* (Beckers, 2009). Teulier (1997) évoque la pertinence des énoncés comme essentielle par rapport aux représentations des individus. La capacité de l'accompagnant à modeler et adapter

les énoncés aux représentations des accompagnés va influencer le processus d'apprentissage. Il est également bénéfique d'aller d'un accompagnement basé sur la résolution de problème à un accompagnement basé sur la construction de problèmes (Schmitt et al., 2006 ; Gallais et al., 2010).

Ces différentes caractéristiques sont donc essentielles dans une relation accompagnant-apprenant de qualité, basée sur la durée et sur la confiance.

Ces différents éléments, évoqués de manière succincte, permettent de mettre en évidence l'importance de la relation d'accompagnement et des conditions d'accompagnement dans l'induction des processus d'apprentissage. Dans le cas du CEF, nous pensons que les profils des conseillers et des animateurs-relais, mais également les dynamiques de groupes et les postures adoptées par les conseillers pour mettre en œuvre le CEF, vont fortement influencer l'induction de processus d'apprentissage et l'évolution de la réflexion stratégique.

* * * * * * * * * * * *

À travers les théories relatives à la gestion de l'exploitation agricole et à la stratégie en PME, nous avons caractérisé la gestion stratégique de l'exploitation agricole en mettant en évidence le lien entre processus d'apprentissage et réflexion stratégique. Nous pensons pertinent d'explorer les processus d'apprentissage en cours dans le CEF, en prenant en compte le lien non linéaire, dynamique et récursif entre vision et action stratégique, et ainsi analyser la réflexion stratégique de manière dynamique chez les dirigeants comme un construit, et non comme une caractéristique stable ou une dotation au départ.

Pour étudier l'évolution de la réflexion stratégique chez les producteurs participant au CEF, nous proposons de caractériser la construction de la proactivité de ces individus. Ce concept nous semble intéressant pour analyser de manière intégrée la vision stratégique anticipée des producteurs (associée à leur vision de leur rôle sur le changement) et la mise en œuvre d'actions stratégiques en lien avec cette vision. Cette proactivité, en tant qu'indicateur d'un processus d'apprentissage, est en permanente reconstruction. La proactivité peut donc être à la fois un produit émergent et un catalyseur de l'apprentissage et de la réflexion stratégique. Tous les individus, dans leur situation particulière, vont donc être susceptibles d'évoluer dans leur proactivité, selon des potentiels et marges de manœuvre propres. Une posture réflexive permettra de renforcer ce processus de réflexion stratégique, permettant aux acteurs d'avoir une perception de leurs marges de manœuvre plus précise, et d'influencer progressivement leur environnement, par la mise en œuvre d'actions adaptées.

Nous nous basons sur cette double perspective pour proposer un cadre d'analyse permettant de caractériser les processus d'apprentissage dans le CEF et explorer les facteurs influençant ces processus d'apprentissage.

Chapitre 4. Cadre d'analyse et méthode. La caractérisation de la construction de la réflexion stratégique par l'analyse de l'évolution de la proactivité.

Nous présentons les concepts (cadre d'analyse) et les choix méthodologiques identifiés comme pertinents dans notre contexte (question de recherche et terrain) pour la caractérisation des processus d'apprentissage dans le CEF à travers l'analyse de l'évolution de la proactivité. Après avoir présenté la posture de recherche et le cadre d'analyse choisis, nous reviendrons sur les éléments pertinents à saisir dans notre échantillon, pour ensuite présenter notre méthodologie d'échantillonnage, de collecte et d'analyse des données permettant d'explorer les hypothèses présentées.

4.1. Élaboration du cadre d'analyse des processus d'apprentissage dans le CEF

À travers la présentation de l'évolution des approches et dispositifs de conseil agricole (chapitre 1), nous avons mis en évidence une évolution du conseil agricole, s'orientant ces dernières années vers une vision processuelle et cognitive des dynamiques d'apprentissage. Basé sur des approches de conseil de gestion à l'exploitation agricole inspirées des approches françaises et d'approches développées dans des projets de recherche-développement en Afrique de l'Ouest, le CEF a été développé au Bénin (chapitre 2). Nous cherchons ici à caractériser les processus d'apprentissage ayant lieu dans le CEF au Bénin, ainsi que les facteurs influençant ces processus d'apprentissage. L'apprentissage, au niveau théorique, peut être caractérisé par l'évolution des représentations des acteurs, liées à l'action (chapitre 3). Nous appliquons ces réflexions à la gestion stratégique de l'exploitation agricole, pour caractériser la réflexion stratégique comme un processus d'apprentissage induit par le CEF. La réflexion stratégique est identifiée grâce à l'analyse de l'évolution de la proactivité, concept intégrant à la fois la vision stratégique anticipée des producteurs sur leur avenir, ainsi que les actions stratégiques mises en œuvre en lien avec cette vision.

D'après Wacheux (1996), toute recherche se définit par trois facteurs structurants : (1) la définition d'un « objet de recherche limité », sur lequel le projet de recherche contribue à accroître les connaissances (« *confirmer, enrichir, réfuter* ») ; (2) la définition d'une « question précise » qui contribue à un ensemble de problématiques dans le champ de recherche envisagé ; (3) la mise en œuvre d'une « méthodologie pertinente » permettant d'accéder, dans un contexte donné (« terrain ») aux situations et représentations (données qualitatives) permettant de répondre la

« question précise » et ainsi enrichir l'« objet de recherche ». « *Cela se traduit notamment par une stratégie de recherche, […] opérationnalisée par une approche construite pour le terrain, la procédure de collecte des informations et un ensemble de techniques de réduction et d'analyse des données* » (Wacheux, 1996).

Nous voulons, dans les paragraphes qui suivent, proposer une posture de recherche et définir un cadre d'analyse nous permettant de répondre aux questions de recherche suivantes :

- Quels processus d'apprentissages et quels changements le CEF induit-il pour les producteurs participants ?
- Quels facteurs influencent ces apprentissages ?

Afin de formaliser la question de recherche, la préciser, et la mettre en perspective avec les éléments théoriques identifiés dans le chapitre précédent, nous proposons une démarche de recherche et un cadre d'analyse du processus d'apprentissage. Cette démarche et les méthodes associées nous permettront de formaliser les différentes hypothèses que nous posons pour la compréhension de ce processus.

4.1.1. Hypothèses, posture de recherche et caractérisation d'un processus : la délimitation de l'objet de recherche

4.1.1.1. Hypothèses issues de la revue des éléments théoriques

Les hypothèses que nous présentons servent à guider la définition du cadre d'analyse, permettant d'identifier les « objets » de recherche en délimitant le processus étudié. Le processus d'apprentissage induit par le CEF est, d'après les éléments présentés en chapitre 3, un processus récursif, non linéaire et complexe. Il est donc compliqué à caractériser, les liens de causalité n'étant pas directs ou séquentiels. Nous devons proposer les éléments les plus pertinents pour caractériser cette complexité, sans simplifier à l'extrême les liens de récursivité existant entre les différents éléments. Pour analyser l'apprentissage dans le CEF en tant que processus, nous devons d'abord délimiter ce processus et les objets identifiés comme caractéristiques de ce processus à la fois sur les objets (contenu) et leur transformation, mais également sur la temporalité de cette transformation.

Par l'utilisation d'outils de gestion, de planification et d'analyse, par la mise en place d'indicateurs de suivi et de « traces » de réflexion, par les échanges entre les producteurs dans les groupes et par l'accompagnement par un conseiller et l'établissement d'une relation privilégiée avec lui, nous faisons l'hypothèse que le CEF permet de catalyser les processus de réflexion stratégique dans lesquels les producteurs sont engagés. Ils réfléchissent différemment à leurs activités, adoptent une posture réflexive sur leurs pratiques et leurs modes d'apprentissage, et découvrent d'autres

manières de faire ou de penser l'agriculture. Cette évolution dans la manière dont les producteurs perçoivent leur système d'activités et leurs ressources fait également évoluer la connaissance qu'ils ont des moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs définis. Cela participe au renforcement de leur dynamique d'adaptation permanente de leurs règles de gestion et de décision, en favorisant la réflexivité. Dans le cas du CEF, l'apprentissage n'est pas un état ou un résultat final à atteindre, mais plutôt une dynamique, une posture réflexive vers laquelle tendre, dans laquelle les individus cherchent à devenir autonomes.

En confrontant les éléments théoriques présentés et notre connaissance du terrain, nous proposons d'utiliser la proactivité comme variable pour analyser le processus d'apprentissage. Portant à la fois sur la vision stratégique anticipée des producteurs (incluant leur perception de pouvoir sur le changement) et les actions mises en œuvre pour atteindre cette vision, elle permet de caractériser l'évolution des producteurs selon ces deux éléments de manière dynamique et intégrée, à travers le CEF. Ces différents éléments nous permettent de formuler des hypothèses en lien avec les questions de recherche :

Q.1. Quels processus d'apprentissage le CEF induit-il chez les producteurs participant au CEF ?

> H.1. Le CEF fait principalement évoluer la proactivité des producteurs, traduisant une évolution de la vision stratégique de l'exploitation agricole dans une situation et un environnement mieux connus, ainsi que les actions stratégiques mises en œuvre pour atteindre cette vision.

Q.2. Quels facteurs influencent ces processus ?

> H.2.A. Le profil individuel des producteurs, notamment leur proactivité au départ, influence le processus d'apprentissage : la proactivité est à la fois un produit et un catalyseur de l'apprentissage ;
>
> H.2.B. Le système d'activités, les ressources et les pratiques existantes de gestion ne vont pas avoir une influence majeure sur le processus d'apprentissage dans la première phase du CEF.

Le design de recherche, dont l'élaboration progressive et les choix sont détaillés dans les prochains paragraphes, est présenté dans la figure 17 à la fin du chapitre méthodologique. Ce design a été construit par allers-retours successifs entre l'analyse et le terrain, permettant l'émergence de la question finale ou question « testée » de recherche.

4.1.1.2. La posture de recherche : une compréhension des représentations et perceptions des producteurs

La posture de recherche choisie justifie certains choix méthodologiques relatifs aux méthodes et outils de collecte et d'analyse des données. Nous orientons notre travail vers l'analyse des

représentations et perceptions des producteurs : nous ne cherchons pas à expliquer un processus à travers une grille de lecture construite par des observateurs externes, mais à comprendre comment les personnes perçoivent ce processus et son évolution en interprétant leurs représentations. Tout d'abord, le tableau 6 ci-dessous permet de rappeler les fondements qui séparent la posture positiviste des postures constructiviste et interprétativiste.

Tableau 6 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les paradigmes	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte ; recherche formulée en terme de « pour quelles causes » ? Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en terme de « pour quelle motivation les acteurs… ? » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en terme de « pour quelles finalités… ?» Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : (Thiétart, 2007).

D'après ces éléments, il paraît essentiel d'adopter une posture interprétativiste pour caractériser les processus d'apprentissage. En effet, dans les différents courants théoriques que nous avons explorés dans le chapitre 3, l'apprentissage, perçu comme un processus, fait principalement évoluer les représentations des individus, le sens qu'ils donnent à leur réalité et la manière dont ils se situent dans leur environnement. Les producteurs reconstruisent en permanence cette réalité et la manière dont ils se la représentent, nous donnant accès à cette perception à travers leur discours. Nous ne cherchons pas à expliquer ou identifier des lois régissant le comportement des individus, mais plutôt à comprendre comment le CEF change le sens que les producteurs donnent à leur situation et leurs actions, et comment eux-mêmes se représentent cette évolution : *« dans le cadre de l'interprétativisme, [le chercheur] va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale » […]. Pour l'interprétativisme, le processus de création de connaissance*

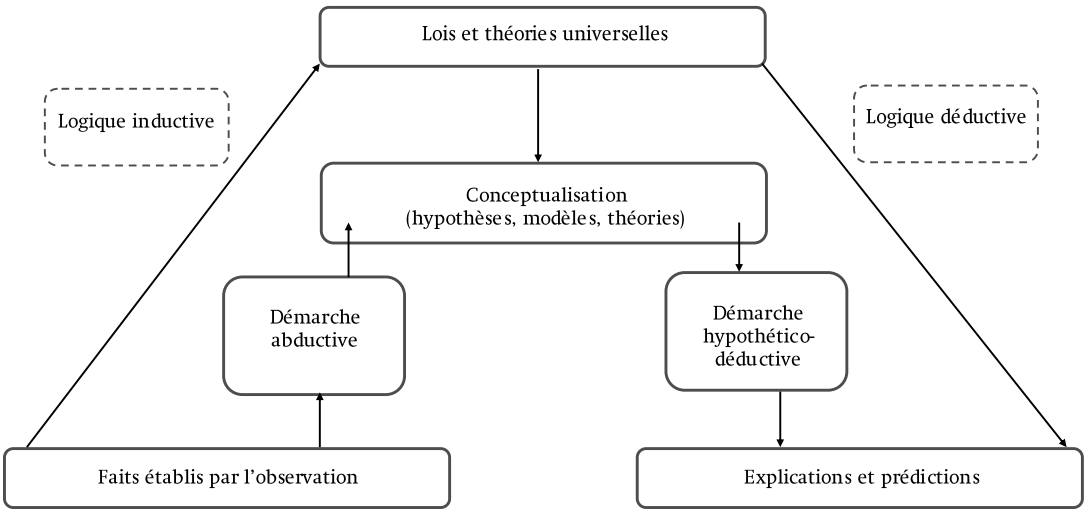
passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité (paradigme positiviste) mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs. Il développe ainsi une démarche qui doit prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs, qui porte moins sur les faits que sur les pratiques » (Thiétart, 2007). On abandonne donc une possible analyse du « réel » (ainsi que l'existence d'une « réalité objective ») pour chercher à interpréter la représentation que les individus ont de leur propre réalité, en tous cas celle dont ils pourront nous faire part et que nous pourrons à notre tour percevoir. Dans la posture constructiviste et interprétativiste, la représentation de la réalité des acteurs est très dépendante du contexte, de la situation, de l'environnement : « *la démarche de recherche est alors contextualisée et datée* » (Coutelle, 2005). Nous nous orientons dans ce travail vers une posture interprétativiste plutôt que constructiviste : nous n'allons pas participer nous-mêmes à la construction d'une nouvelle réalité avec les producteurs mais nous allons plutôt essayer de comprendre l'évolution de leurs représentations par l'interprétation de leur discours.

L'explicitation de l'adoption d'une posture interprétativiste est importante pour comprendre le choix du cadre d'analyse qui sera explicité plus loin, ainsi que le choix d'outils méthodologiques spécifiques pour « saisir » les indicateurs retenus.

4.1.1.3. Démarche de la recherche qualitative : une construction de la méthode par le terrain

Afin d'expliquer le choix des indicateurs que nous avons identifiés pour caractériser les processus d'apprentissage, nous présentons la posture de recherche associée. La plupart des travaux de recherche quantitatifs, ainsi que certains travaux qualitatifs, se basent sur les raisonnements présentés dans la figure 15 ci-dessous pour répondre à une question de recherche.

Figure 15 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : (Thiétart, 2007).

Dans notre cas, partant d'une question de travail très appliquée, nous ne sommes pas dans un raisonnement d'induction ou de déduction pure, mais plutôt dans un processus itératif d'allers-retours entre la théorie et le terrain, pour permettre des boucles d'abduction (« inférence de la meilleure explication » sur un fait dont on connaît une cause plausible) et d'hypothético-déduction. Sur le principe de la théorie enracinée[77] (également appelée théorie ancrée ou « *grounded theory* » (Glaser et al., 1995), ces boucles successives permettent à certains concepts non envisagés au départ d'émerger du terrain, donnant au terrain une place centrale dans l'identification de la question et des concepts au cœur de la recherche.

Cette posture de recherche impose un travail permanent d'exploration de terrain, de collecte et d'analyse des données, afin d'élaborer les catégories d'analyse les plus pertinentes pour l'objet de recherche dans notre contexte. Cette posture doit en outre permettre de faire émerger le « sensible » dans la perception des producteurs, de pouvoir traduire ces éléments faisant sens pour eux et les transformer en questions de travail : « *la connaissance est un produit historique et social, les « faits » viennent à nous chargés de théorie. Nous affirmons l'existence et l'importance du subjectif, du phénoménologique, du « rendre signifiant » comme étant au centre de la vie sociale* » (Miles et al., 2003). Comme évoqué dans la théorie enracinée, il est important de se détacher des préjugés existant sur une question, pour permettre à la théorie « cachée » dans le terrain d'émerger. Cela étant, nous assumons la subjectivité de tout chercheur, porteur de modèles, de connaissances et de croyances. Dans notre cas, plutôt que de chercher à vérifier des connaissances préalables (Garreau et al., 2010), tout en ayant réalisé un travail bibliographique de base et élaboré un cadre souple de travail avant l'arrivée sur le terrain, nous avons cherché à aborder le terrain sans préjugés théoriques, permettant à de nouveaux concepts et de nouvelles questions d'émerger de ce terrain.

Certaines contraintes ont toutefois limité l'adoption d'une posture totalement ancrée dans le terrain (demande existante et question de recherche pré-formulée, contrainte de temps de présence sur le terrain, biais de traduction, fonctionnement des exploitations agricoles déjà connues). Ces contraintes n'ont pas empêché l'émergence progressive des concepts centraux d'analyse des processus d'apprentissage par allers-retours entre analyse et exploration de terrain. À titre d'illustration, dans les premières périodes de terrain, les représentations des producteurs ressortaient comme centrales dans le discours des producteurs, mais plutôt comme des éléments en mutation, liés à leur perception du changement et du « voile » que le CEF permettait de lever sur leur situation et sur leur pouvoir de changement. Progressivement, le concept de proactivité a émergé, en rapport au terrain d'abord, puis par un retour à la théorie et au concept de réflexion stratégique, qui a permis d'identifier dans ce contexte et dans la situation des producteurs le concept le plus pertinent pour analyser les processus d'apprentissage dans le CEF.

[77] La théorie enracinée se référant à la fois à une posture de recherche, à une méthode d'analyse qualitative et à la production de données finales, nous détaillerons les éléments de méthode dans les paragraphes relatifs à la collecte et à l'analyse des données.

Nous avons évoqué cette posture de recherche afin d'expliquer à la fois la définition et l'« émergence » de certaines variables qui seront présentées dans le cadre d'analyse et de certains choix méthodologiques. Cette posture nous permet aussi d'expliquer la volonté de privilégier la caractérisation de processus plutôt que de résultats. Nous choisissons ici de caractériser le processus en tant que tel, ainsi que les liens de récursivité entre le processus et ses produits émergents, tout en contrôlant l'influence des facteurs externes sur ce processus.

4.1.1.4. La caractérisation d'un processus : quelles exigences ?

Notre cadre d'analyse ainsi que les variables qui le constituent sont donc issus à la fois de la théorie et du travail de terrain. Les concepts retenus ont été identifiés comme les plus pertinents pour « traduire » et interpréter le processus d'évolution de la proactivité des producteurs à travers le CEF. Il semble important de revenir brièvement sur ce qu'implique l'analyse d'un processus au niveau méthodologique.

D'après le Larousse[78], un processus (du latin *procedere* : progresser) est un « *enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose* ». Le processus implique à la fois un contenu, un schéma d'évolution et une temporalité permettant à différentes étapes ou séquences de s'articuler. Thiétart (2007) explique qu'un processus peut être « capturé » par l'analyse de l'évolution d'une variable caractéristique de ce processus dans le temps. Toutefois, pour caractériser le processus, il faut aller plus loin et aboutir à l'identification de « *patterns* » ou d' « intervalles de temps » qui composent le processus, pour arriver à la « *description en profondeur des variables qui composent le processus et phases qui articulent dans le temps ce dernier* » (Thiétart, 2007). On peut alors identifier des phases, cycles ou séquences caractéristiques du processus (point de rupture ou de régularité, continuités ou discontinuités). Afin de pouvoir décomposer le processus en unités et temporalités observables, Thiétart recommande de suivre différentes étapes. Il faut d'abord décomposer la « variable processuelle » (ou variable qui sera caractéristique du déroulement du processus), puis délimiter le processus étudié par rapport au temps, par rapport à l'objet et à son contexte, et intégrer cet ensemble à des intervalles dans le temps caractéristiques du processus (voir les détails de la démarche d'élaboration du design de recherche pour l'analyse d'un processus en annexe n°4.1). À travers ces différentes étapes, Thiétart invite le chercheur à clarifier (avant, pendant et après la production de ses données) le modèle ou la représentation du processus qu'il souhaite analyser, en « *définissant ses conceptions quant au moteur du changement, au cycle du processus et à l'unité observée* ». Processus et contenu ne doivent pas forcément être opposés, l'un enrichissant l'autre. Le processus peut être considéré comme une catégorie de concept à part entière, permettant d'expliquer des relations causales, le contenu permettant de caractériser

[78] http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/processus/64066.

différents états des variables composites constitutives du processus. Le chercheur n'a donc pas forcément à choisir entre contenu et processus, les deux étant intimement liés, comme Weick (1969) en donne un exemple dans les processus d'évolution des organisations : « *le processus organisationnel et les conséquences de ce processus sont en réalité inséparables – ce sont des notions interchangeables. Les mêmes choses sont concernées, et nous pouvons les appeler soit organisations, soit processus organisationnels, en fonction de la période de temps sur laquelle nous les observons. Regarder la collectivité sur une période de temps plus longue crée l'impression que le processus d'organisation est en cours. La regarder sur des périodes plus courtes suggérera qu'une organisation existe* ».

Nous cherchons donc, pour caractériser le processus d'apprentissage induit par le CEF, à (1) définir des variables processuelles caractérisant les apprentissages et ressortant du discours des producteurs, permettant d'illustrer l'évolution de leurs représentations ; à (2) identifier les différentes délimitations à réaliser pour caractériser de manière précise l'objet, le processus et la temporalité de ce que nous voulons comprendre.

4.1.2. Cadre d'analyse : la proposition de variables et d'indicateurs pour caractériser le processus d'apprentissage

Ce cadre conceptuel est une « *synthèse structurée des concepts ayant résisté à l'analyse critique de la littérature* », permettant de confronter notre question de recherche et notre terrain de manière pertinente, d'« *organiser la collecte des données porteuses de sens pour répondre à la question de recherche, et d'ébaucher des interprétations fécondes des résultats de l'analyse* » (Mucchielli, 2009). Pour analyser les changements induits par le conseil et l'influence potentielle des différents facteurs identifiés, nous allons tout d'abord analyser la situation des producteurs au départ, avant la participation au CEF, à différents niveaux. Nous pourrons alors avoir une idée précise de leur profil de proactivité, de leur perception sur leurs ressources et leur système d'activités et de leurs pratiques de planification de gestion.

Pour caractériser la situation de départ des producteurs et pouvoir analyser l'influence de différents facteurs, il convient de préciser les différents niveaux caractéristiques de cette situation de départ. Ce que les producteurs SONT, illustré par leur proactivité, doit nous permettre d'analyser l'évolution de la réflexion stratégique et ainsi identifier les processus d'apprentissage induits par le CEF. Deuxièmement, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, les systèmes d'activités et les niveaux de ressources des producteurs sont divers et complexes. Il paraît important d'étudier l'influence du système d'activités et du niveau de ressource des producteurs sur les processus d'apprentissage, et ainsi comprendre si les niveaux de ressources déterminent la manière dont les gens changent, apprennent et transforment leur réflexion stratégique. Il convient donc d'étudier ce que les producteurs ONT au départ. Troisièmement, en rapport aux oppositions antérieures évoquées entre planification et réflexion stratégique, il est intéressant

d'étudier les pratiques de planification existantes chez les producteurs participant au CEF, et déterminer si ces pratiques ont une influence sur les processus d'apprentissage, la réflexion stratégique et la construction de la proactivité à travers le CEF. Il est donc pertinent d'étudier ces pratiques de planification au départ, à travers ce que les producteurs FONT.

Nous proposons donc de caractériser la situation de départ des producteurs selon ces trois niveaux :

- en fonction de ce qu'ils SONT (selon leurs profils d'apprenants caractérisés par leur proactivité, par leur vision de l'avenir, leur vision du changement et la mise en œuvre de moyens et d'actions pour atteindre cette vision) ;
- mais également sur ce que les producteurs ONT (leurs niveaux de ressources et leur système d'activités) ;
- et en fonction de ce qu'ils FONT (les règles et pratiques de planification de l'activité agricole, sur la prévision, le suivi et l'évaluation des activités).

L'hypothèse que nous faisons ici est que le CEF, à partir de cette situation de départ, induit un processus d'apprentissage de construction de la réflexion stratégique. Ce processus d'apprentissage fait évoluer de manière importante ce que les producteurs SONT (hypothèse 1), le profil de proactivité au départ étant supposé avoir une influence forte sur ce processus. Ce qu'ils ONT et ce qu'ils FONT sont d'une influence moindre et évoluent potentiellement plus lentement (hypothèse 2). Différents facteurs influencent ce processus, le freinent ou le renforcent, comme les facteurs individuels de proactivité et l'évolution de la proactivité elle-même.

4.1.2.1. Ce que les producteurs SONT

L'évolution de la réflexion stratégique, à travers les changements de vision stratégique et de mise en œuvre d'actions stratégiques par les producteurs peut être analysée à travers le concept de proactivité, présenté à la fin du chapitre 3. Cette variable processuelle (ou « *sensible concept* » selon Glaser et Strauss (1995)) est en partie issue du terrain, ayant émergé pendant les phases exploratoires de l'étude. La proactivité permet de caractériser ce que les producteurs « sont » de manière dynamique, notamment en permettant de vérifier si les savoirs sont « actionnables » (au sens d'Avenier (2007)), si les individus se projettent dans l'avenir, anticipent, et mettent en œuvre des actions dans ce sens, en étant acteurs du changement. La proactivité n'est pas une « dotation » ou une « caractéristique personnelle » des individus : le processus de construction et d'évolution de la proactivité est assimilable à un processus de réflexion stratégique impulsée par le CEF, en évolution permanente.

La proactivité d'un individu va être caractérisée par :

(1) sa vision stratégique ou vision anticipée de l'avenir, du risque, son attitude vis-à-vis du changement : « *anticiper l'avenir sous entend être capable d'imaginer les transformations, de leur donner une signification, c'est se représenter ce qui va se passer* » *(Laberge, 2003).* Cette vision stratégique est associée à un discours qui montre une préférence pour « agir sur » son environnement, plutôt que de « faire avec » (Lemery et al., 2005). « *Le proactif prend les devants, il agit rapidement avant les autres, avant qu'il n'y soit contraint alors qu'il reste encore de la latitude pour exercer un choix afin d'influencer, de modeler l'environnement. Il est donc initiateur et participant au changement* » *(Laberge, 2003).*

(2) Les actions stratégiques ou actions qu'il met en œuvre pour atteindre cette vision anticipée : l'analyse de cette mise en œuvre d'actions, de cette mise en pratique d'intentions, permettra de caractériser ce que chaque producteur réalise pour atteindre la vision et les objectifs qu'il a défini, comment il planifie et adapte ses actions au fur et à mesure du temps pour atteindre ces objectifs. On cherche à déterminer ce que le producteur fait (ou pense faire), en lien avec la vision qu'il a de son avenir. « *Le proactif considère que c'est sa responsabilité d'initier l'action. Il se prépare au changement. Il prend rapidement les décisions qui s'imposent pour atteindre cette représentation de l'avenir et agit aussitôt. Orienté vers l'action, il n'agit pas, il proagit* » *(Laberge, 2003).*

Nous proposons ici des indicateurs issus d'allers-retours entre l'analyse et le terrain pour caractériser la vision stratégique anticipée des producteurs (voir le tableau 7) et la mise en œuvre d'actions stratégiques (tableau 8) et ainsi identifier les tendances de proactivité des producteurs. Dans cette définition, nous lions la vision de l'avenir ou vision stratégique du producteur avec la vision qu'il a de son pouvoir sur son environnement, sur le changement : les producteurs qui évoquent une source de changement plutôt interne estiment qu'ils peuvent être les acteurs du changement, qu'ils peuvent faire différemment des autres et réussir.

Tableau 7 : Caractérisation de la vision stratégique du producteur

Vision stratégique anticipée	Présence d'une vision stratégique dans le discours du producteur	Absence d'une vision stratégique dans le discours du producteur
Association changement, avenir et réussite	Le producteur associe le changement, l'avenir et la réussite de manière positive.	Il associe le changement, l'avenir et la réussite de manière négative (peur, prudence, risque…) ; il est très attaché aux traditions.
Acteur du changement	Il se place comme l'acteur du changement, il n'évoque pas de besoins d'appuis pour changer ou avancer, que ce soit dans le passé ou dans le futur. Il peut évoquer des appuis dont il a bénéficié ou dont il va bénéficier, mais toujours en se plaçant comme l'agent de changement.	Il aura toujours besoin qu'on lui montre ou qu'on lui apporte quelque chose, que les autres testent en premier, pour changer. Il est plutôt attentiste ou conformiste.
Besoins d'appuis et de solutions extérieurs	Il cherche des appuis, des opportunités, des solutions à l'extérieur, ne subit pas un « apport » de connaissance ou de technologie mais cherche par lui-même.	Il parle de prudence, de respect des règles, de besoins d'appuis et de nouveautés venant de l'extérieur pour provoquer le changement.
Autres sources de changement et de réussite	Il considère qu'il est la source principale de changement et de réussite de ses activités (même si des appuis de l'extérieur peuvent être utiles).	Il peut évoquer Dieu, la chance ou la religion comme facteur central de changement et de réussite.
Avenir des enfants	Il évoque l'avenir de ses enfants, et parle de ce qu'il veut leur transmettre.	Il évoque peu l'avenir en général et peu l'avenir de ses enfants.
Avenir de l'exploitation agricole, projet familial	Il livre dans son discours une vision stratégique de l'avenir, en formulant des objectifs pour l'avenir : il a un projet, il veut aller quelque part, que ce soit pour ses activités ou pour sa famille. Il réfléchit à l'avenir et préfère anticiper et avancer que devoir réagir à des contraintes ou des crises qui surgissent.	Il n'exprime pas clairement de vision de l'avenir. Il peut évoquer l'avenir de manière positive, mais n'a pas d'objectifs ou de projet particulier, il n'anticipe pas forcément ce qui peut se passer et n'anticipe pas de changement, il n'essaie pas de trouver des alternatives pour surmonter les contraintes auxquelles il doit faire face.

Le deuxième axe de la proactivité est également décliné en indicateurs, permettant de caractériser les profils des producteurs selon la mise en œuvre d'actions stratégiques (voir tableau 8 ci-dessous).

Tableau 8 : La mise en œuvre d'actions stratégiques

	Mise en œuvre d'actions stratégiques anticipées	Peu de mise en œuvre d'actions stratégiques anticipées
Mise en œuvre de changement, tests et expérimentations	Le producteur évoque des essais et expérimentations, des recherches de nouvelles activités, de solutions et de nouvelles alternatives. Il est capable de chercher par lui-même, il est capable de faire différemment des autres et de s'adapter au fur et à mesure à l'évolution du contexte.	Le producteur n'évoque pas d'essais et expérimentations, mais il peut évoquer des techniques ou solutions qui leur ont été « apportées ». Il aura du mal à décider de changer avant que les autres le fassent, à abandonner les manières de faire traditionnelles.
Volonté de changement[79] (qu'il soit la source de changement ou non)	Il peut être à l'origine du changement, ou utiliser des idées apportées par d'autres, mais il essaie, teste et veut changer si on lui en donne l'opportunité (vision positive du changement).	Il peut avoir mis en œuvre des changements ces dernières années, mais principalement par obligation, pour éviter une crise ou satisfaire à des réglementations.

Les « actions stratégiques » montrent le dynamisme du producteur à mettre en œuvre des changements orientés par la vision stratégique qu'il a de son avenir et de son exploitation agricole. Ces actions sont des « preuves » de l'attitude du producteur face au changement, testant et expérimentant pour atteindre ses objectifs.

D'après la définition de la proactivité présentée plus haut et la définition des indicateurs précédents, nous proposons de définir quatre profils de proactivité, présentés dans le tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9 : Profils de proactivité

	Mise en œuvre d'actions de changement	Pas ou peu de mise en œuvre d'actions de changement
Pas de vision anticipée de l'avenir, pas d'objectifs clairs formulés (statu quo)	Réactif	Passif
Vision anticipée de l'avenir, objectifs formalisés (vision)	Proactif	Imaginatif « contraint »

Source : inspiré de Laberge (2003).

[79] La volonté de changement caractérise la volonté du producteur à mettre en œuvre des changements et des activités nouvelles (que la source du changement soit externe ou interne). Cela aide à caractériser les réactifs, qui ne sont pas source de changement, mais qui peuvent être volontaire pour mettre en œuvre des changements apportés par d'autres.

Concernant ces profils, nous avons choisi d'adapter le cadre proposé par Laberge (2003), en remplaçant la catégorie d'« imaginatifs » par la catégorie des « imaginatifs contraints ». Nous considérons que de vrais « imaginatifs » seront difficiles à rencontrer dans le contexte agricole du Sud-Bénin. En effet, les imaginatifs sont des individus ayant une vision claire de ce qu'ils veulent et des objectifs qu'ils se fixent, mais qui ne mettent pas en œuvre les actions qui leur permettraient d'atteindre ces objectifs alors qu'ils disposent ou pensent disposer des ressources nécessaires. Dans le contexte béninois, notre travail de terrain nous a montré que le discours majoritaire est très axé sur l'« évolution » et le « changement », le changement étant connoté de manière très positive. Nous n'avons pas pu identifier d'individus reconnaissant avoir des objectifs clairs et explicités et disposer des moyens pour atteindre ces objectifs, sans mettre d'actions en œuvre dans ce sens. En revanche, nous avons rencontré des imaginatifs « contraints », qui ont une vision claire de leur projet et de leurs objectifs, mais qui n'ont pas (ou qui pensent ne pas avoir) les ressources nécessaires à mobiliser pour atteindre ces objectifs : ils ne mettent donc pas en œuvre d'actions, car ils pensent que ces actions seront vaines. Enfin, en pratique, il faut souligner que les frontières entre les différents profils de proactivité ne sont pas évidentes à délimiter, à la fois car les producteurs sont parfois à la limite entre deux profils, mais aussi car ces profils sont en évolution permanente. Suivant ces deux axes (vision et actions stratégiques), les producteurs sont donc dans un continuum, engagés dans une direction ou dans une autre.

Ce que les producteurs SONT, caractérisé par les « profils » de proactivité définis ici, ne correspond pas à des profils statiques (comme c'était le cas dans l'approche par les traits). Nous ne cherchons pas à caractériser la personnalité des producteurs ou leur comportement sur le long terme, mais bien à comprendre comment se construit leur proactivité de manière permanente, dans une trajectoire de changement. Les individus disposent tous d'un potentiel d'évolution de leur proactivité, qu'ils peuvent en permanence (re)construire à travers les processus d'apprentissage. Nous nous éloignons d'une perspective déterministe, identifiant des profils statiques d'entrepreneurs, pour tenter d'analyser les aspects dynamiques de ces profils, permettant de postuler que tous les individus ont un potentiel de changement, qu'ils vont mobiliser et mettre en œuvre (ou non) à travers l'appui que le CEF leur fournit. Nous allons utiliser le terme de « profil » pour caractériser l'état de la proactivité d'un producteur à un moment donné. Nous pensons que le CEF fait évoluer la proactivité par différents moyens.

Nous faisons l'hypothèse que le CEF permet de faire évoluer leur vision stratégique, de la préciser, de la formaliser, en donnant des outils aux producteurs pour faire évoluer leur perception de leur situation, de leur système d'activités et de leur environnement. Cette évolution des perceptions des producteurs leur permet de formuler des projets « anticipés » pour l'avenir. Le CEF fournit aux producteurs des « traces » de leurs actions par l'alphabétisation fonctionnelle et/ou l'utilisation d'outils de gestion. Il permet aux producteurs de réaliser un retour réflexif sur leurs pratiques de gestion, de mieux comprendre comment s'élaborent leurs décisions et leurs actions stratégiques. Le CEF, en jouant sur la vision stratégique des producteurs, renforce la définition d'une direction

dans laquelle aller, que les producteurs pourront adapter au fil de leur trajectoire. Le CEF leur permet également d'avoir une meilleure connaissance de leurs moyens et ressources : ils ont une perception plus précise de leurs marges de manœuvre, et relient de manière plus fine leur vision stratégique et leurs actions stratégiques. Le CEF accompagne ce processus, mais ne cherche pas forcément à atteindre des « résultats » standards. En ce sens, nous n'avons pas l'ambition ici d'évaluer l'impact du CEF sur les performances économiques et managériales des exploitations agricoles, ni d'analyser la correspondance entre les profils de proactivité et des niveaux de performance.

Toutefois, nous cherchons à relier les profils de proactivité aux niveaux de ressources des producteurs et à leurs pratiques de planification de la gestion de l'exploitation agricole, pour comprendre l'influence potentielle de ces ressources et de ces pratiques sur les processus d'apprentissage.

4.1.2.2. Ce que les producteurs ONT

Les producteurs participant au CEF ont des systèmes d'activités et des niveaux de ressources différents avant de commencer les séances de conseil. Il paraît intéressant de caractériser ces systèmes d'activités et ces niveaux de ressources, pour comprendre notamment si ces facteurs sont liés au profil de proactivité des producteurs (leurs moyens déterminant leur attitude face au changement), mais aussi de comprendre si les processus d'apprentissage en cours sont dépendants des systèmes d'activités et des niveaux de ressources de producteurs.

Nous ne souhaitons pas caractériser les exploitations agricoles de manière structurale, en analysant seulement les ressources dont elles disposent. Nous voulons mettre ces ressources en perspective, en analysant la manière dont elles sont articulées dans les différentes activités. Comme Petit (1977) l'évoquait : « *si on veut construire des typologies qui traduisent mieux l'évolution des exploitations agricoles, il faut non seulement tenir compte de la dotation en facteurs fixes mais aussi prendre en compte les projets et les situations des agriculteurs. En effet, ces concepts permettent de mieux comprendre leur comportement économique* ». Nous ne souhaitons pas ici construire une typologie des producteurs participants au CEF, mais bien comprendre comment à la fois ce qu'ils SONT, mais également ce qu'ils ONT, va influencer les processus d'apprentissage induits par le CEF. Nous souhaitons aussi pouvoir croiser ce que les producteurs ONT avec ce qu'ils SONT (proactivité), afin d'analyser ces différents éléments de manière conjointe, dans une perspective plus fonctionnelle et systémique de l'exploitation agricole (Sébillotte, 1979). Nous considérons que ces systèmes d'activités sont intégrés à une trajectoire plus longue, incluant l'exploitant, son histoire, ses décisions, choix et apprentissages précédents, ayant abouti à la structure que nous analysons à présent.

Pour identifier les ressources dont disposent les producteurs, et parmi les nombreuses définitions et typologies ayant été proposées pour caractériser ces ressources et systèmes d'activités, nous proposons de nous baser sur la définition des différents types de capitaux établis dans l'approche des « moyens d'existence durable » (ou « *sustainable livelihood framework* », (Chambers et al., 1991 ; Farrington et al., 1999 ; Solesbury, 2003). Cette approche définit un certain nombre de types de capitaux (Gafsi, 2006a) ou « *livelihoods* » (Ellis, 2000 ; Scoones, 2009), qui sont caractéristiques d'un certain niveau de « capabilités » des producteurs. Ces capitaux leur permettent de faire face à des chocs, d'atteindre une certaine durabilité dans le fonctionnement de leur structure, notamment en sortant de situations de vulnérabilité. Cette approche est basée sur « *l'affirmation que les individus poursuivent un certain nombre d'objectifs de subsistance (santé, revenu, vulnérabilité réduite, …) en mettant en œuvre un certain nombre d'activités, basées sur des ressources. Les activités qu'ils mettent en œuvre et la manière dont ils réinvestissent dans leur propre capital est en partie influencé par leurs propres préférences et priorités.* » (Farrington et al., 1999). Cette approche permet d'aller au-delà de la seule prise en compte du capital financier, en définissant d'autres types de capitaux (humain, social, naturel et physique) et déterminer ainsi les marges de manœuvre des producteurs dans un contexte donné. Les activités (et stratégies) mises en œuvre par les producteurs ne sont pas seulement en partie, mais fortement influencées par les priorités des producteurs, leurs visions stratégiques et leur perception de leurs marges de manœuvre dans leur situation. Dans notre approche de l'apprentissage et de la construction de la proactivité, les producteurs ne vont pas « saisir » des opportunités mais bien les « créer », par une évolution et une reconstruction de leur perception sur leur environnement et sur leurs « ressources potentielles ». Nous rejoignons une vision selon laquelle « *les « capabilities » définissent les combinaisons de « functionings » qu'un individu peut mettre en œuvre, dépendant de ce que cet individu peut aspirer à faire ou à être (« doings » et « beings ») (Sen, 2000) et renvoient à la liberté effective de choix et d'action des individus, et non à ce qu'ils possèdent* » (Sourisseau et al., 2012).

Enfin, les systèmes d'activités sont caractérisés ici pour un individu participant au CEF, pouvant être chef d'exploitation ou membre d'une exploitation. Même si ces individus font partie de systèmes d'activités familiaux (Brossier, 2007), dans lesquels la prise de décision individuelle est imbriquée dans un système familial plus large, le CEF et les changements induit par le CEF sont caractérisés sur des individus, mis en perspective avec les éléments de proactivité (vision stratégique et action stratégique) au niveau individuel. Il nous paraît essentiel d'analyser ce premier niveau individuel de changement et d'apprentissage, pour comprendre ensuite des changements d'autres types sur ces mêmes individus (effets directs), ou encore sur leur entourage (effets indirects). Même si la structure familiale a une importance non négligable sur la prise de décision et l'orientation de certaines activités, nous choisissons donc ici d'analyser les différents éléments relatifs aux participants au CEF et à leurs perceptions individuelles.

Les différents types de systèmes d'activités (SA) sont caractérisés en fonction du type d'activité principale menée (agricole ou extra-agricole[80]), selon la diversité des différentes activités, et selon la stratégie adoptée pour leur articulation. En complément des principales caractéristiques des systèmes d'activités, nous caractérisons les ressources disponibles décrites par les producteurs. Ces ressources vont être classées selon les différents types de capitaux établis dans l'approche des « moyens d'existence durable ». Le fait de caractériser les systèmes d'activités selon les ressources à disposition permet de confirmer les stratégies à l'œuvre pour chacun des producteurs, en fonction de leurs perceptions de ces marges de manœuvre et ressources (Barrett et al., 2001).

Les indicateurs principaux pour caractériser les systèmes d'activités et les niveaux de ressources sont les suivants :

- le type d'activité principale (activité agricole, transformation, autre activité) ;
- le niveau de diversification des activités agricoles (nombre de cultures et d'élevages, activités de transformation, nombre de produits transformés, …) ;
- le rôle des activités extra-agricoles et non-agricoles dans le système d'activités, l'importance et la continuité de ces activités (présence d'activités non-agricoles ponctuelles « opportunistes », qui permettent de compléter le revenu en période de soudure fréquente ou d'activités extra-agricoles continues et importantes dans le revenu de la famille) ;
- les différents types de capitaux (catégories inspirées d'Ellis (2000) et de Scoones (2009)):
    - → le capital « humain »[81] : âge, niveau éducation, alphabétisation, taille de la famille, responsabilités dans les organisations ou associations, expérience dans l'agriculture, main-d'oeuvre familiale impliquée dans les activités agricoles ;
    - → le capital « social » : nombre d'organisations dont le participant est membre, type de personnes ressources contactées en cas de problème sur l'exploitation (autres producteurs ou conseillers, local ou hors village) ;
    - → le capital « financier » : accès au crédit (formel et/ou informel), tontine[82] dont le participant est membre, stocks (nombre de produits stockés), revenus

[80] Nous nous inspirons de Barrett et Reardon (2001) pour caractériser les activités extra-agricoles comme intégrant les activités « *non-farm* » (sans lien avec l'agriculture) et « *off-farm* » (en lien avec l'agriculture, en dehors de l'exploitation agricole, comme le commerce des produits agricoles).

[81] Le capital humain défini ici est plutôt un ensemble de caractéristiques dont le producteur a été « doté » (âge, sexe, niveau d'éducation), plutôt que son profil dans l'apprentissage, qui est caractérisé par la proactivité.

[82] Rappel du chapitre 2. Tontine : le principe de la tontine est la mutualisation d'une somme d'argent identique pour tous les participants pendant une durée donnée.

complémentaires, niveau de sécurité alimentaire (nombre de semaines de soudure[83] déclarées) ;

→ le capital « matériel » ou « physique » : matériel et équipements agricoles et de transformation disponibles (types et diversité), moyen de transport ;

→ le capital « naturel » : terres (surfaces totales), statut de propriété du foncier ; surfaces de cultures pérennes (palmiers et/ou ananas) et resources génétiques (troupeau : nombre d'élevage et nombre d'animaux).

Les producteurs, caractérisés par leur proactivité et un système d'activités, ont des pratiques de gestion différentes, basées (ou non) sur la prévision, la planification, le calcul et le suivi des activités. Il paraît essentiel, pour compléter cette analyse de la situation initiale des producteurs, de comprendre quelles sont leurs pratiques de planification de gestion de leur exploitation agricole.

4.1.2.3. Ce que les producteurs FONT

Ce que nous qualifions par « FONT » est ici le reflet des pratiques de planification de la gestion de l'exploitation agricole : ce ne sont pas les pratiques en tant que telles mais plutôt les règles de décision qui nous intéressent, liées à ce que les producteurs perçoivent de leurs moyens, de leur situation, de leur environnement. En regard des éléments théoriques présentés dans le chapitre 3, nous souhaitons explorer l'influence de ces pratiques de planification sur la réflexion stratégique, et donc sur les processus d'apprentissage induits par le CEF. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre théorique, la planification et la réflexion stratégique sont bien des niveaux différents de gestion, la planification pouvant servir de support ou appuyer la réflexion stratégique. On suppose donc qu'un proactif ne planifie pas nécessairement, et qu'un non proactif peut avoir des pratiques de planification et des procédures explicitées et formalisées. Nous faisons l'hypothèse que le CEF induit un processus d'apprentissage. Il est donc important d'identifier les pratiques de gestion formalisées et « professées » par les producteurs au départ. Ces pratiques seront analysées pour différents domaines de la gestion de l'exploitation agricole que sont l'assolement, la trésorerie, la main-d'œuvre les intrants, les stocks et les investissements de l'exploitation agricole. Ces « domaines » de planification ont été identifiés à la fois à travers la littérature, à travers notre connaissance de l'exploitation agricole béninoise et à travers les éléments identifiés comme étant au centre des contraintes et leviers des agriculteurs au Sud-Bénin[84].

[83] Rappel du chapitre 2. Période de soudure : période précédant la récolte suivante, durant laquelle les stocks alimentaires ont été consommés, qui se traduit par une pénurie de produits alimentaires, et une diminution à la fois des quantités de nourriture par repas et du nombre de repas pour les familles.

[84] Pour rappel, voir le paragraphe du chapitre 2 sur les contraintes de foncier, de main-d'œuvre d'accès aux intrants, d'accès au financement et de disponibilité de capital circulant.

Ces éléments ont également été identifiés en regard des outils de planification développés dans le CEF dans les premières séances de conseil, portant sur la trésorerie, le stockage (des récoltes et des intrants) et de la gestion de la main-d'œuvre. Nous souhaitons identifier les pratiques de planification en analysant le type d'indicateurs et d'éléments de prise de décision que les producteurs mobilisent et explicitent pour chacun de ces domaines de gestion (indicateurs pour prise de décision au départ, temporalité de planification[85], indicateur de résultats). Ces différents « domaines » de gestion et les indicateurs associés sont présentés dans les tableaux 10, 11, 12 et 13 ci-dessous.

Tableau 10 : Domaines de gestion de l'exploitation agricole et indicateur des pratiques de planification (assolement, évaluation de campagne)

Domaine de gestion	Indicateurs	Modalités	Clas-sement
Planification de l'assolement	Indices pour décider des surfaces cultivées	En fonction de calculs de rentabilité, en fonction de quantités espérées, en fonction des besoins alimentaires.	+
		Pas d'indicateur, en fonction de la campagne précédente, en fonction des moyens disponibles en début de campagne.	-
	Idée de la surface cultivée avant le début de la campagne	O	+
		N	-
	Indicateurs de prévision des surfaces à mettre en culture	Formulation d'objectifs, idées de surfaces et de quantités.	+
		Pas d'objectifs précis.	-
Suivi et évaluation de la campagne	Indicateurs pour estimer la réussite de la campagne	En fonction de l'argent restant après déduction des charges, des réalisations faites avec l'argent tiré du champ, en comparaison aux objectifs initialement fixés.	+
		En fonction de la récolte, en fonction du nombre de transports réalisés pour ramener la récolte chez eux, en fonction de la place occupée dans le grenier, de la vente réalisée.	-
	Types de calculs réalisés	Calculs des achats supplémentaires d'aliments, approximation de la marge brute, approximation du prix de revient, approximation de la valorisation du travail de la main-d'œuvre familiale.	+
		Pas de calculs, quantité d'argent tirée du champ.	-

[85] L'expression « temporalité de planification » recouvre ici la durée pour laquelle la planification est réalisée (ou non), en court, moyen ou long terme. Par exemple, pour l'embauche de la main-d'œuvre le recrutement peut se faire au cas par cas, en fonction des besoins (le jour même ou avec une anticipation de deux ou trois jours), ou au contraire être planifiée (au mois, à la saison ou pour l'ensemble de la campagne).

Tableau 11 : Domaines de gestion de l'exploitation agricole et indicateur des pratiques de planification (intrants et main-d'œuvre)

Domaine de gestion	Indicateurs	Modalités	Clas-sement
Planification d'utilisation d'intrants	Utilisation d'intrants (semences, engrais, pesticides)	O	+
		N	-
	Planification de l'achat des intrants	Stockage préalable à l'usage d'intrants.	+
		Achat selon les besoins, pas d'achat.	-
Planification d'embauche de main-d'œuvre	Temporalité de planification d'embauche de la main-d'œuvre	Planification au mois, sur la saison, sur la campagne.	+
		Embauche en fonction des besoins sans planification, planification à la tâche quelques jours avant.	-

Tableau 12 : Domaines de gestion de l'exploitation agricole et indicateur des pratiques de planification (trésorerie, stockage)

Domaine de gestion	Indicateurs	Modalités	Clas-sement
Planification de la trésorerie	Indicateurs utilisés pour connaître les besoins en trésorerie	En fonction de l'année précédente, en fonction de coûts calculés par surface ou par culture.	+
		Ne connaît pas les besoins en trésorerie, sur le moment en fonction des besoins, base de trésorerie prévue en début de campagne et adaptation au fur et à mesure ensuite.	-
	Évaluation des montants nécessaires avant la campagne	Planifié.	+
		Idées peu précises des montants, pas planifié.	-
	Moyens disponibles pour faire face aux besoins en trésorerie	Type de moyens (stocks alimentaires et de produits transformés, animaux, tontines,…) et nombre de moyens disponibles.	+/-
Planification du stockage des récoltes	Indicateurs de décision pour la durée du stockage	Pas de vente pour la sécurité alimentaire (choix), en fonction d'une destination précise de l'argent issu de la vente, vente en fonction du prix.	+
		Pas de vente pour la sécurité alimentaire (obligation), vente si urgence, vente si besoin.	-
	Indicateurs de décision de la part réservée à la famille	Garde tout pour couvrir les besoins de sécurité alimentaire de la famille, gardent toute la première saison pour l'alimentation, connaissent les besoins de la famille et stockent en fonction.	+
		« Prennent ce qu'il y a ».	-

Tableau 13 : Domaines de gestion de l'exploitation agricole et indicateur des pratiques de planification (trésorerie, stockage)

Domaine de gestion	Indicateurs	Modalités	Clas-sement
Planification des investis-sements	Investissement passé	O	+
		N	-
	Investissement passé planifié	O	+
		N	-
	Idée investissement pour l'avenir	O	+
		N	-
	Investissement à venir planifié	Connaissance des montants nécessaires et du calendrier.	+
		Pas de connaissance des montants et du calendrier.	-

Ces domaines de gestion et indicateurs ont été identifiés au fil des enquêtes exploratoires comme étant les plus pertinents pour caractériser les pratiques de planification dans les exploitations agricoles rencontrées. Ces indicateurs caractérisant le « FONT » sont les routines de gestion existant dans l'exploitation agricole. Notre premier terrain a permis d'identifier des tendances de pratiques de planification, avec des producteurs ayant des indicateurs précis de planification de leurs activités, fonctionnant en *ex ante*, et d'autres producteurs plutôt dans une adaptation progressive de leur gestion de l'exploitation agricole et de l'utilisation de leurs moyens, plutôt en *ex post*, fonctionnant par rapport à leurs habitudes et aux années précédentes et s'adaptant aux changements forts et aux crises.

Nous proposons de caractériser chez les producteurs des tendances de planification pour les différents domaines de gestion. Certains producteurs sont inscrits dans des dynamiques de planification fortes, d'autres n'ont au contraire aucune pratique de planification, en adaptation de leur gestion de l'exploitation agricole. Les producteurs se situent dans un continuum entre ces deux extrêmes (+/-). Pour chacun des domaines de gestion présentés, nous avons classé les producteurs dans des tendances de planification (+/-) pour pouvoir comparer leurs pratiques de gestion de l'exploitation agricole. Nous avons ensuite additionné ces tendances de planification pour chacun de ces domaines, et nous proposons de considérer les producteurs dans des dynamiques de planification s'ils planifient plus de la moitié des domaines de gestion présentés ci-dessus. Tout en étant conscients de la difficulté de cette addition (les différents domaines de gestion n'ont pas tous la même importance relative dans la gestion de l'exploitation agricole), cette représentation, très qualitative, a pour but d'illustrer de manière simplifiée les niveaux de planification des producteurs, et pouvoir ensuite croiser ces niveaux de planification avec les autres éléments caractéristiques de leur situation de départ.

Le niveau de planification de chaque producteur est intéressant à croiser avec le profil de proactivité : l'utilisation d'outils de gestion, d'indicateurs de planification permet de mieux

connaître ses marges de manœuvre, ce qui est important pour mettre en œuvre des actions stratégiques et mobiliser les moyens adaptés à ces actions stratégiques. Un producteur qui planifie sa campagne n'est pas nécessairement proactif, et inversement un proactif, ayant une vision anticipée, peut avoir une mauvaise connaissance de ses marges de manœuvre : il n'aura pas d'indicateurs de planification, pas d'outils de gestion pour suivre ses performances ou pour avoir des idées d'ordre de grandeur précis, et il pourra moins facilement mettre en œuvre des actions adaptées à la vision anticipée qu'il avait au départ.

Le CEF peut potentiellement alors « optimiser » la proactivité de ces producteurs en leur donnant des outils et des méthodes adaptés, en précisant leur vision sur les moyens dont ils disposent, en leur permettant d'avoir une posture réflexive sur leurs pratiques, et progressivement les amener vers une réflexion stratégique plus aboutie.

4.1.2.4. Caractérisation d'un processus : le pas de temps de l'analyse et la caractérisation des changements

Le pas de temps

Nous souhaitons identifier un pas de temps permettant de saisir les variations les plus pertinentes de ces variables processuelles. Thiétart (2007) propose d'analyser les intervalles de temps caractéristiques du processus, permettant de définir un « modèle processuel » et voir comment ces intervalles s'articulent dans le temps. Parmi les différents modèles de déroulement des processus présentés par Langley et al. (1995) (séquentiel ; anarchique ; itératif ; par convergence ; par inspiration), nous pouvons identifier à quel modèle processuel notre processus se rapporte, et proposer des intervalles pertinents pour l'analyse.

Dans le cas des processus d'apprentissage, considérant qu'ils sont complexes, continus et récursifs, l'analyse peut être pertinente sur un temps long, afin d'analyser comment les changements induits par le CEF sur la proactivité s'insèrent dans une dynamique d'évolution longue de l'individu. Pour cela, une analyse de la trajectoire des producteurs pourrait permettre d'avoir une vision du temps long, et de la manière dont le CEF renforce ou induit des dynamiques de changement chez les producteurs. Cette posture permet de ne pas considérer le CEF comme un dispositif de formation induisant des changements à un moment donné, mais comme un élément existant dans un environnement plus large, participant à la construction de la proactivité des individus. Ce processus se base sur les expériences passées ayant modelé les représentations des producteurs, et permet d'analyser les transitions ou bifurcations passées dans cette trajectoire de proactivité, pour replacer le CEF et l'évolution induite par le CEF dans cette trajectoire longue et cumulative. Le CEF fait évoluer la proactivité dans une continuité du processus d'apprentissage, l'infléchissant ou le renforçant. Il n'y aurait donc pas de « cycle » à proprement parler – la proactivité « idéale » n'existant pas – chaque individu évoluant en permanence dans la vision

stratégique qu'il a de son exploitation agricole, de sa situation et de son environnement. Ce pas de temps long permettrait également de caractériser l'évolution de la vision stratégique des producteurs sur quelques années, afin de voir si leur perception de leurs marges de manœuvre et leurs vision et actions stratégiques aboutissent à des performances économiques et managériales différentes, selon leurs priorités et objectifs. Enfin, ce pas de temps long serait pertinent pour analyser l'autonomisation et la progressive réflexivité des producteurs dans les postures d'analyse et d'anticipation.

Dans notre cas, l'exercice de thèse étant circonscrit dans le temps, il était difficile de saisir à la fois une situation « avant CEF » (sur ce que les producteurs SONT, ONT et FONT) préalable au début de la formation, puis d'en caractériser l'évolution avec le CEF sur un temps long, pour établir une « trajectoire » détaillée du producteur et de sa proactivité. Nous avons donc choisi de réaliser une caractérisation « avant CEF » du producteur et de sa situation, d'analyser l'histoire du producteur, l'histoire de son exploitation agricole, pour comprendre quelles avaient été les démarches menées jusque là dans une optique d'apprentissage et de changement. Puis, étant donné la limite de temps pour la caractérisation des changements, nous avons souhaité analyser l'évolution de la proactivité des producteurs au cours de la première année de CEF, en la mettant en perspective avec cet historique du producteur, de son exploitation agricole et de sa proactivité déclarée au départ. Nous ne caractérisons donc pas des cycles d'évolution de la proactivité, mais nous souhaitons décrire l'expérience passée du producteur dans sa recherche de changement, et voir comment le processus d'apprentissage induit par le CEF s'inscrit dans cette dynamique préalable et la transforme.

Caractérisation des changements

Nous avons défini la proactivité comme étant la variable processuelle permettant de conclure à l'induction d'un processus d'apprentissage par le CEF. Nous partons du principe que seule la proactivité évoluera de manière forte durant ce temps court, un temps plus long étant nécessaire pour que les changements concernant la structure de l'exploitation agricole et les performances techniques et économiques de l'exploitation agricole puissent être observés. Même si certains producteurs vont évoluer de manière très forte dès le début du CEF, nous pensons qu'il faut plusieurs années pour pouvoir mesurer des effets « stabilisés » (ou impacts) du CEF. Sur le pas de temps sur lequel nous allons caractériser l'évolution de la proactivité, nous allons donc considérer l'évolution des structures d'exploitation agricole (et donc des ressources) comme marginale. De la même manière, l'évolution des pratiques de planification sera difficile à caractériser sur un temps court, l'évolution de ces pratiques demandant plusieurs années et plusieurs campagnes agricoles pour pouvoir ensuite se stabiliser. Nous ne chercherons donc pas à caractériser l'évolution de ces pratiques de planification comme un changement caractéristique du CEF sur cette première année de conseil, même si certains producteurs peuvent évoquer des changements liés à la planification.

Nous retenons donc ici la proactivité comme variable processuelle de notre travail, dont l'évolution est caractérisée sur un temps court, par l'identification des premiers changements induits par le CEF dans la vision stratégique des producteurs et dans leur mise en œuvre d'actions stratégiques. Après un an de CEF, les producteurs, à travers leur discours, vont attribuer au CEF des changements sur différentes sphères et à différents niveaux, en dehors des niveaux d'analyse prédéfinis sur ce qu'ils sont, ont et font. Les changements évoqués par les producteurs peuvent porter sur différentes sphères (issues du terrain) : des changements individuels et cognitifs ; des changements de pratiques dans les techniques agricoles ; des changements dans la gestion de l'exploitation agricole ; des changements dans la gestion du ménage ; des changements indirects sur la famille ; ou encore des changements dans leurs relations avec l'extérieur. De même, les producteurs vont évoquer des changements à différents niveaux, à la fois sur leurs représentations (et dans des intentions de changement), ou évoquer la mise en œuvre de premières actions de changements, en lien avec le CEF. Pour valider cette évolution de la proactivité à travers le discours des producteurs, nous devons être en mesure de détecter les changements de vision stratégique et de mise en œuvre d'actions parmi ces changements évoqués plus largement par les producteurs. L'évocation de ces différentes sphères et niveaux de changement, sans qu'ils soient relatifs directement à la proactivité des producteurs, est un indicateur de changement de représentations ou de mise en œuvre d'actions par les participants et sont des « traces » des processus d'apprentissage induits par le CEF. Sans lier directement un type de changement à un niveau d'apprentissage[86], ces changements évoqués par les producteurs vont nous permettre d'identifier et d'interpréter les processus d'apprentissage dans lesquels ils sont impliqués, et pouvoir conclure sur l'évolution de leur proactivité et donc de leur réflexion stratégique. Enfin, les changements attribués par les producteurs au-delà d'eux-mêmes (sur leur entourage, le groupe, le village) peuvent également nous donner des pistes de réflexion sur les changements à plus long terme (de stratégie, de pratiques de gestion, de l'exploitation agricole elle-même), ainsi que des transformations sociales induites ou facilitées par le CEF dans l'environnement des producteurs. Nous n'étudierons pas directement ces effets indirects dans ce travail, mais leur évocation par les producteurs nous donnera des pistes complémentaires de réflexion sur les changements envisagés à plus long terme grâce au CEF.

Ces changements et processus d'apprentissage sont influencés par différents facteurs individuels et extérieurs. La caractérisation dynamique du processus de réflexion stratégique est couplée à la caractérisation de variables d'influence, dont nous n'allons pas mesurer l'impact sur les processus d'apprentissage, mais dont nous souhaitons contrôler l'influence.

[86] Nous estimons qu'un changement de vision ou de mise en œuvre d'action n'est pas forcément lié à un niveau d'apprentissage. En effet, un changement de vision peut être associé à un changement de routine (simple boucle) ou à un changement plus profond de valeur (assimilable à un apprentissage en double boucle). De même, un changement de pratique peut être associé également à des processus d'apprentissages de simple ou double boucle (la mise en œuvre d'action peut être une application simple d'action à mener recommandée par le conseiller ou une action faisant suite à une appropriation du raisonnement de réflexion stratégique).

4.1.3. Les facteurs d'influence des apprentissages : caractérisation des principaux facteurs et cadre d'analyse pour explorer leur influence

Dans le chapitre 3, nous avons évoqué les facteurs d'influence majeurs des processus d'apprentissage et de la réflexion stratégique des producteurs. Ces facteurs sont à la fois des facteurs individuels relatifs aux producteurs et à leurs systèmes d'activités, ainsi que des facteurs externes, parmi lesquels l'importance des réseaux des producteurs, le rôle central du facilitateur ou du conseiller (vu comme médiateur d'apprentissage réflexif), les conditions d'interaction entre le producteurs et le conseiller, et les outils et méthodes mobilisés comme supports de l'apprentissage. Ces facteurs sont essentiels au processus d'apprentissage et peuvent modifier de manière importante la qualité et le déroulement du processus.

Dans le cas de notre travail, il est difficile d'explorer les effets et l'influence de l'ensemble de ces facteurs. Nous proposons de nous concentrer sur certains d'entre eux, en raison de leur pertinence pour répondre à notre question de recherche. L'objet de recherche étant le processus d'apprentissage par l'analyse de l'évolution de la proactivité au niveau individuel, il paraît essentiel d'explorer les facteurs individuels d'influence des apprentissages. Nous présenterons les autres facteurs d'influence et proposons de les « contrôler » pour certains d'entre eux, mais l'exploration de leur influence ou de leur poids sur l'évolution de la proactivité ne sera pas traité dans ce travail.

4.1.3.1. Les facteurs individuels

Dans le chapitre 3, nous avons mis en évidence, à partir de la littérature, un certain nombre de facteurs individuels influençant l'apprentissage. Certains de ces éléments ont été intégrés dans le concept de proactivité, comme l'attitude face au changement, la capacité à faire différemment des autres, de percevoir la source de changement en soi plutôt qu'extérieure et de s'engager dans le changement en mettant en œuvre des actions stratégiques. Ce profil de proactivité de départ paraît être important dans le processus d'apprentissage induit par le CEF. L'analyse de ce profil nous permettra d'explorer l'aspect récursif du processus d'apprentissage, en mobilisant le profil de proactivité à la fois comme un résultat émergent de l'apprentissage mais également comme catalyseur de la construction de cette proactivité.

Au-delà de la proactivité et de ce que les producteurs ONT et FONT, d'autres éléments, plutôt caractéristiques de la personnalité (intuition, émotion, créativité) sont essentiels à l'apprentissage, mais difficilement identifiables dans le cadre de notre étude. Nous estimons que si la proactivité des producteurs évolue dans des processus d'apprentissage, c'est que ces facteurs y ont participé, sans pouvoir déterminer exactement dans quelle mesure. Nous allons également explorer la

variabilité des apprentissages selon l'âge, le sexe et le niveau d'éducation initial. Même si ces facteurs ne déterminent pas complètement les processus d'apprentissage, ils peuvent en partie les éclairer. Ces facteurs, à remettre en lien avec la situation générale des producteurs au Sud-Bénin et les contraintes auxquelles ils doivent faire face, permettront de réfléchir sur la méthode de CEF en elle-même, pour favoriser les apprentissages et les adapter à des situations individuelles différentes.

Ce sont sur ces dimensions individuelles que nous allons concentrer notre analyse, même si nous allons chercher à contrôler l'influence de certains facteurs externes, permettant de tester la validité de notre étude.

4.1.3.2. Les autres facteurs d'influence

L'intensité du conseil : le profil du conseiller et le conseil mis en œuvre

Nous avons évoqué dans les chapitres 1, 2 et 3 l'importance du conseiller, de son expérience, de son profil et de ses représentations dans la mise en œuvre du conseil et dans la mise en place d'une relation d'accompagnement de confiance avec l'« apprenant ». Nous supposons donc que ces éléments ont une influence forte sur le conseil fourni dans le CEF, notamment dans les stades plus avancés de CEF, quand une relation privilégiée de conseil existe entre le conseiller et le producteur. Selon ce que sont les conseillers, selon leur formation, leur trajectoire préalable et la représentation qu'ils se font de leur métier, ils mettront en œuvre leur rôle de conseiller de manière différente, développant des activités et des orientations du conseil différentes (Huard, 2005 ; Rémy et al., 2006). Les dispositifs de formation des formateurs ont des dynamiques similaires, notamment dans la manière dont les formateurs perçoivent à la fois leur rôle et celui des participants, amenant à une modification des représentations des participants « apprenants » et une évolution de la manière dont ces participants vont eux même agir (Huard, 2005 ; Pasco et al., 2009). Un travail complémentaire au travail de thèse[87] a proposé d'analyser les correspondances entre le type de conseil mis en œuvre et les représentations que les conseillers ont de leur métier (Amonsou-Biaou et al., 2012 ; Moumouni et al., 2013). Dans ce travail portant sur les conseillers CEF de la FUPRO dans le Sud-Bénin, différents « profils » de conseillers ont été identifiés, à savoir des conseillers « vulgarisation de techniques agricoles et de concepts de gestion », les conseillers « appui à la gestion et aide à la décision » et les conseiller « intermédiation et facilitation », présentés dans l'encadré 5 ci-dessous.

[87] Ce travail a été mené par Fortuné Amonsou-Biaou, élève-ingénieur agronome à la faculté de Parakou, encadré par Ismail M. Moumouni. Le travail a été mené en 2011, auprès des seize conseillers des URP du Mono-Couffo et de l'Ouémé-Plateau.

Encadré 5 : Les profils de conseillers

Profil 1 : Conseiller « vulgarisation de techniques agricoles et de concept de gestion »

Les conseillers ayant typiquement ce profil partent du diagnostic que les principales difficultés des producteurs sont d'ordre technique et financier, même s'ils mettent plus l'accent sur les aspects techniques que sur les aspects financiers. Quoique certains d'entre eux évoquent une posture de « guide » ou d' « orientation » des producteurs, leur rôle en tant que conseiller est d'aider les producteurs à travers la formation technique et le transfert de connaissances sur la production agricole. Le suivi individualisé sur le terrain peut-être important mais est principalement réservé au suivi des itinéraires techniques des parcelles. Les outils de gestion sont enseignés mais sans chercher à forcément donner du sens à leur utilisation. Dans ce cas, le conseiller adopte plus une posture d'enseignant dont l'animateur est le relais d'information et de connaissance auprès des producteurs. Le « bon conseiller » doit avoir selon eux un esprit de sacrifice car cette fonction quoique centrale dans le dispositif de conseil est peu récompensée par l'organisation.

Profil 2 : Conseiller « appui à la gestion et aide à la décision »

Les conseillers de ce profil estiment qu'en plus des difficultés techniques, les producteurs sont aussi confrontés à des problèmes de gestion et d'organisation. La vision de l'exploitation va au-delà de la prise en compte des aspects liés aux techniques agricoles. En conséquence, ils voient leur rôle comme un accompagnement et un appui aux processus de prise de décision des producteurs, pour améliorer la gestion de leur exploitation. L'utilisation des outils de gestion est au cœur du métier du conseiller pour mettre en place une démarche de planification des activités de l'exploitation, de suivi et d'évaluation. Le suivi individualisé permet d'aborder à la fois des questions liées aux techniques agricoles mais aussi à la gestion des ressources de l'exploitation. Certains conseillers de ce groupe perçoivent leur rôle comme central mais insuffisamment récompensé. Le rôle de l'AR est défini comme celui d'un intermédiaire entre le conseiller et les agriculteurs. Cependant, les relations conseiller-AP restent dominées par un mode hiérarchique. Ce type de conseiller donne des formations techniques beaucoup plus managériales qu'agricoles et a souvent une bonne capacité d'écoute, de communication et d'animation.

Profil 3 : Conseiller « intermédiation et facilitation »

Le diagnostic posé par les conseillers de ce profil sur les exploitations agricoles va au-delà des difficultés techniques et de gestion pour couvrir des difficultés d'accès aux intrants, aux ressources, et au marché. Ils évoquent de ce fait l'intermédiation comme le cœur de leur métier de conseiller. Comparée à celle du profil 2, la vision de l'exploitation agricole devient encore plus globale car elle prend en compte l'environnement de l'exploitation. Non seulement les interactions entre les producteurs eux-mêmes sont importantes, mais ils considèrent que les producteurs doivent pouvoir être en contact avec d'autres acteurs de développement agricole susceptibles de leur offrir un service ou une opportunité de développement. Ils ont généralement de bons rapports avec les responsables de leur organisation dont ils se considèrent comme membres à part entière. Les interactions sont également importantes et beaucoup moins hiérarchiques avec l'AR, considéré par certains conseillers comme un alter ego. Le conseiller cherche à amener les producteurs « à mieux avancer en induisant un changement de comportement et en suscitant en eux une réflexion permanente ». Quatre des six conseillers présentant ce profil évoquent l'utilité d'avoir une posture de « confident » vis-à-vis des producteurs, donc des relations de confiance mutuelle, si le conseiller doit effectivement les accompagner dans une analyse.

Source : (Moumouni, de Romémont et al, 2013).

Chacun de ces profil-types représente une tendance des conseillers dans un continuum, à la fois dans la manière de définir leur rôle, leurs responsabilités et la manière dont ils perçoivent leurs fonctions dans leur situation, mais également dans la manière dont ces représentations diverses les amènent à mettre en œuvre un même cahier des charges initial de manière différente.

Dans notre contexte de recherche, le profil du conseiller et le conseil fourni sont donc liés. Toutefois, nous plaçant dans les premiers mois de mise en place des groupes de CEF, le conseil fourni est encore relativement standard. Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 2, durant la première année de CEF, les conseillers vont constituer les groupes dans les communes, réaliser des diagnostics de situation et de la sensibilisation de gestion, tout en menant les premières séances d'alphabétisation. Durant cette première année, ils peuvent également mettre en place de premières activités techniques et des parcelles de démonstration, généralement pour proposer des pratiques permettant de résoudre des problèmes rapidement. Ces différentes activités, même si elles ne sont pas identiques dans tous les groupes, ne vont pas être suffisamment différenciées pour créer des types et des niveaux d'apprentissage différents. Tout en reconnaissant ce facteur comme central, en cherchant à explorer les processus d'apprentissage en cours dans ces premiers mois de CEF, nous pensons que la variabilité de l'intensité du conseil est faible, et n'influence pas encore les processus d'apprentissage en cours. Il conviendra donc de vérifier l'évolution des producteurs en fonction des groupes de conseil, sans toutefois le considérer comme un facteur d'influence à ce stade.

Les autres facteurs d'influence

Les conditions de l'apprentissage

Nous laisserons également de côté plusieurs dimensions du dispositif de CEF qui influencent le contexte d'apprentissage. Les conditions de l'apprentissage, notamment la dimension collective de l'apprentissage, sont centrales. Ces dynamiques collectives, par les échanges d'expériences dans les groupes de conseil (assimilable au concept de socialisation entrepreneuriale de Verstraete (1997)), permettent aux producteurs de développer un regard réflexif sur leurs pratiques et leur processus décisionnel, par comparaison avec les autres producteurs. Le collectif (ici surtout la famille et les pairs) a un rôle important dans l'orientation de la prise de décision et l'élaboration de la vision stratégique. Au niveau de la dynamique du groupe, les facteurs évoqués dans le chapitre 3 sont la structure du groupe, le niveau de confiance entre les membres du groupe, l'émotion et l'estime réciproque dans le groupe, l'existence d'une symétrie suffisante des statuts au niveau socio-relationnel entre les membres (Argyris, 1995). Cette dimension collective est un des piliers du processus d'apprentissage dans les approches d'éducation pour adultes.

Nous savons que cette dimension collective est très importante dans les processus d'apprentissage individuels que nous analysons, notamment dans les premiers mois de CEF, pendant lesquels le

conseiller intervient principalement dans les groupes, pas encore de manière individualisée. Cependant, il semblait difficile d'étudier à la fois les processus individuels d'évolution de la proactivité et les dynamiques collectives à l'œuvre au sein des groupes. Nous n'avons donc pas spécifiquement étudié les interactions et dynamiques collectives des groupes, même si nous prenons la mesure de leur importance dans les résultats finaux obtenus.

La méthode et les outils de CEF

La méthode et les outils de l'apprentissage sont également des éléments importants, dont la conception et le choix influencent fortement le conseil dispensé et la posture de conseil. Nous avons rappelé le rôle de l'écrit, le rôle des outils de gestion dans l'élaboration des représentations, tant par le suivi et la planification qu'ils permettent, que par l'établissement de représentations partagées avec le conseiller qu'ils facilitent. Ces différents éléments influencent donc les processus d'apprentissage, les facilitent ou permettent de limiter l'existence de routines défensives chez les apprenants. Dans notre cas de recherche, les méthodes et outils mobilisés vont surtout être différents selon les groupes (alphabétisés ou non) car dans les premiers mois de CEF, les conseillers mobilisent les outils mis à disposition par la cellule de coordination du projet. Certains conseillers vont être créatifs et innover en fonction de besoins spécifiques des groupes avec lesquels ils travaillent, mais lors des premiers mois de CEF, cette variabilité est relativement négligeable. Nous allons plutôt étudier l'influence du niveau d'alphabétisation et d'éducation des individus que l'influence de la méthode de CEF et du couplage à l'alphabétisation.

Le type d'organisation de mise en œuvre du CEF

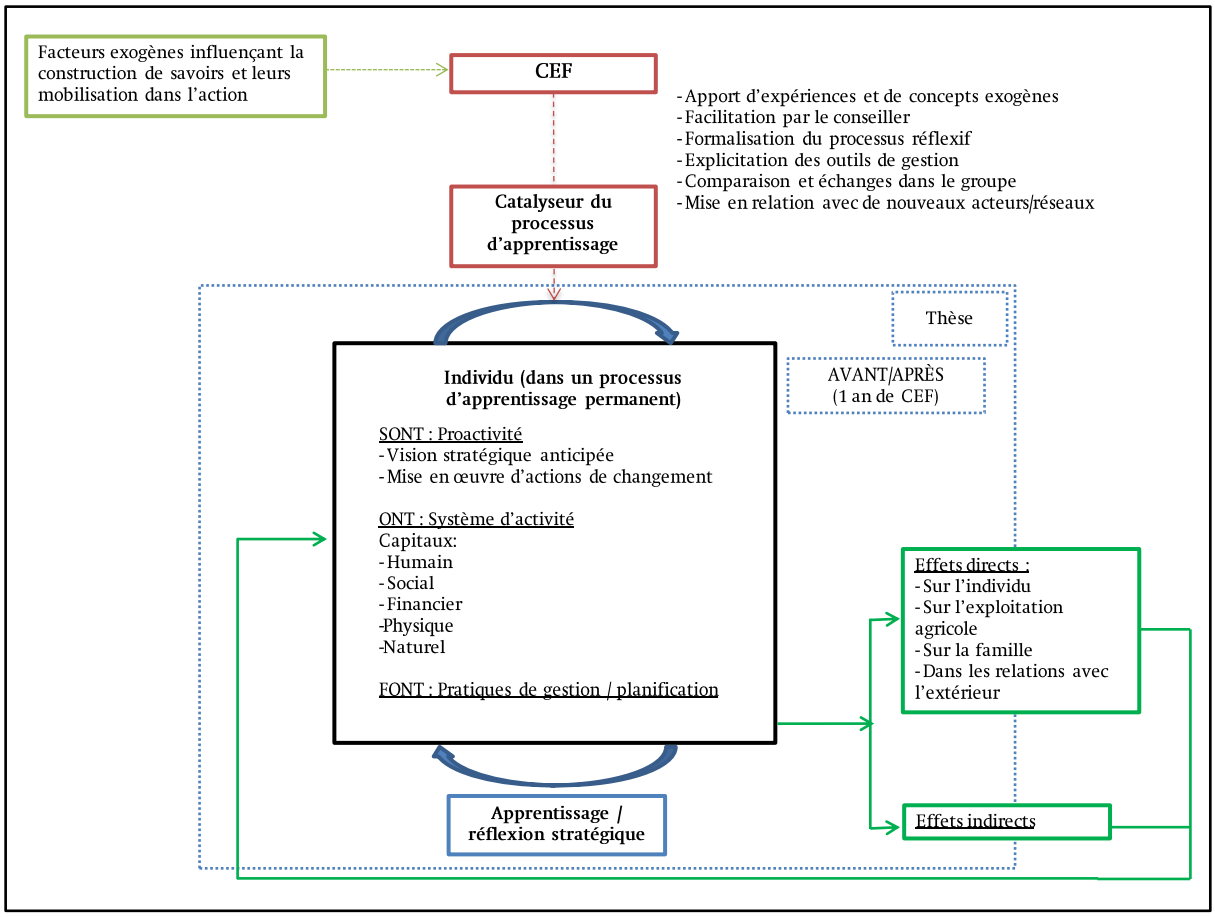
Enfin, un dernier facteur de variabilité du conseil est le type d'organisation mettant en œuvre le CEF. En effet, nous supposons que selon les types d'organisation (organisation de producteur, ONG, bureau d'étude local privé, acteur public), l'orientation donnée au CEF, la posture et les responsabilités confiées aux conseillers varient. Un travail complémentaire[88] a également été réalisé sur ce sujet (Mouzoun et al., 2012). Ce travail met en évidence une influence forte du type d'organisation mettant en œuvre le CEF, mais également du type et de la source de financement de ces organisations. Ces différents facteurs orientent de manière différente le type de conseil fourni, la définition des rôles des différents acteurs (notamment l'inclusion des producteurs) et l'appropriation des éléments de la stratégie nationale de conseil agricole. Dans notre contexte de recherche, c'est la FUPRO (Fédération des unions des producteurs du Bénin) qui met en œuvre le CEF dans les différents groupes. Ce n'est donc pas un facteur de variabilité dans notre cas.

[88] Ce travail a été mené par Xavier Mouzoun, élève ingénieur-agronome à la faculté de Parakou, encadré par Ismail M. Moumouni. Le travail a été mené en 2011, auprès de différentes organisations (ONG locales, organisations de producteurs, structures de conseil de l'État, bailleurs, ministère), pour caractériser l'influence du type d'organisation sur le conseil mis en œuvre sur le terrain.

4.1.4. Synthèse sur le cadre d'analyse

En résumé et après reformulation des éléments d'analyse en fonction à la fois de nos contraintes logistiques (durée du terrain) et des éléments paraissant les plus pertinents à explorer, notre cadre d'analyse pour caractériser le processus d'évolution de la proactivité dans le CEF est présenté dans la figure 16 ci-dessous.

Figure 16 : Schéma simplifié de la question de recherche ciblée



Ce cadre conceptuel permet de simplifier les liens que nous cherchons à caractériser dans notre travail. Les liens représentés ici ne sont pas des liens causaux directs, univoques et séquentiels. Les flèches indiquent des rapports entre les éléments, pas forcément des liens de causalité directe. L'apprentissage est récursif : les produits et les effets induits par le processus sont eux-mêmes producteurs et catalyseurs de ce processus.

À partir de ce cadre d'analyse élaboré par allers-retours entre terrain et analyse, nous pouvons reformuler les questions de recherche initiales, que nous avons pu préciser :

- Quelle construction de proactivité comme processus d'apprentissage à travers le CEF pour les producteurs participants ?

- Quels facteurs influencent ces processus d'apprentissages ?

Nous proposons maintenant de détailler la méthode choisie pour répondre à ces questions. Nous présentons dans la partie suivante les choix méthodologiques réalisés sur l'échantillonnage, la collecte et l'analyse des données, au regard des contraintes et caractéristiques du terrain d'étude évoqués à la fin du chapitre 2.

4.2. Méthodes : application de la posture de recherche et du cadre d'analyse à notre contexte de terrain

Dans les paragraphes précédents, nous avons précisé la posture de recherche adoptée, les éléments permettant de caractériser un processus, puis le cadre d'analyse proposé pour répondre à la question de recherche, afin de caractériser l'évolution de la proactivité des producteurs à travers le CEF. Les éléments caractéristiques de notre terrain, présentés en fin de chapitre 2, permettent en outre de préciser les dynamiques à l'œuvre au Sud-Bénin, pour mieux comprendre les représentations des producteurs et comment elles font sens pour eux dans ce contexte. Ces différents éléments sont essentiels pour expliquer les choix méthodologiques réalisés dans ce travail. La théorie enracinée propose différentes méthodes et outils pour faire émerger la théorie du terrain. Elle suit trois étapes principales, incluant la méthode de la comparaison continue, l'échantillonnage théorique et la construction de catégories conceptuelles (Glaser et al., 1995). Nous expliquons dans les paragraphes suivants comment nous avons procédé aux différents choix méthodologiques. Il est important de garder en mémoire la récursivité des différents processus de recherche, l'analyse et la collecte des données ayant été réalisées de manière parallèle et complémentaire. Ces choix méthodologiques ont en partie contribué à la définition des catégories conceptuelles que nous avons présentées dans le cadre d'analyse.

4.2.1. Fiabilité et validité de la recherche : description de la démarche et des outils pour limiter les biais de la recherche

La recherche qualitative doit permettre de répondre à une question de recherche en attestant d'une certaine validité et fiabilité du processus de recherche et des résultats. La validité et la fiabilité doivent pouvoir être démontrées pour la définition de l'objet de recherche, la définition des concepts et du cadre d'analyse, la méthode de collecte, de codage et d'analyse des données, ainsi que du choix des outils utilisés à ces différentes étapes. L'encadré 6 ci-dessous permet de définir les différents niveaux de validité et de fiabilité auxquels la méthode de recherche choisie

doit permettre de répondre pour traiter la question de recherche identifiée. Comme le précise Thiétart (2007), la validité totale n'existe pas, mais le chercheur se doit d'adopter une attitude critique vis-à-vis de ces différents éléments, et d'expliciter la manière dont ces biais potentiels ont été pris en compte.

Encadré 6 : Critères de validité et de fiabilité de la recherche

(1) Validité du construit : le chercheur doit permettre d'accéder à une compréhension commune des concepts qu'il utilise dans sa recherche. Le concept opérationnalisé choisi reflète bien le concept théorique. Le degré de validité du concept rassemble trois types de validité portant sur des objets différents : validité de critère (degré auquel le concept opérationnalisé est corrélé au concept qui constitue le critère), de contenu (degré auquel une opérationnalisation représente le concept sous tous ses aspects) et de construit (degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter). Miles et Huberman (2003) proposent des méthodes pour améliorer la validité de construit dans une recherche qualitative : utiliser plusieurs sources de données différentes, établir une chaîne d'évidences pour permettre à une personne extérieure de comprendre la démarche de la formulation de la question de recherche à l'énoncé des conclusions et faire valider le cas par des acteurs clés.

(2) Fiabilité de l'instrument de mesure : en recherche qualitative ou les instruments de mesure ne sont pas des instruments partagés (logiciels, instruments physiques) les compétences du chercheur sont clés, mais il faut pouvoir prouver une certaine stabilité et « reproductibilité » de la mesure, du codage (fiabilité inter codeurs).

(3) La validité interne de la recherche : le chercheur doit s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude : dans quelle mesure l'inférence est exacte s'il n'existe pas d'explications rivales. Pour éliminer les explications rivales, dans beaucoup de cas les capacités de discernement du chercheur et sa connaissance du contexte sont essentielles. Rechercher une saturation du terrain, contraster ou comparer deux ensembles d'éléments pour tester une conclusion, vérifier la signification de cas atypiques, peut également aider à atteindre une plus grande validité interne. Pour apprécier la validité interne, le chercheur peut identifier les biais pour les contrôler : biais relatifs au contexte de la recherche (effet d'histoire, de maturation), au recueil des données (effet de test, effet d'instrumentation), à l'échantillon (effet de sélection, effet de mortalité expérimentale, effet de contamination). En recherche qualitative, le contrôle de ces effets repose principalement sur le chercheur.

4) La fiabilité de la recherche : il s'agit d'établir et de vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents. Le chercheur doit pouvoir aussi fidèlement que possible transmettre sa manière de conduire la recherche. Cela concerne toutes les phases de la recherche. L'intuition et l'imagination du chercheur ne sont pas forcément transmissibles, mais la démarche de questionnement qui a été suivie doit l'être. La fiabilité de la recherche qualitative repose principalement sur l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, et les outils choisis, en particulier les phases relatives à la condensation et à l'analyse des données collectées (Miles et al., 2003).

(5) La validité externe de la recherche : la validité externe examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche, à la fois sur la « population mère » de la recherche, mais également à d'autres terrains (univers parents). Les deux objectifs sont donc la généralisation et la transférabilité des résultats de recherche. Cela dépend largement de la démarche de recherche et de la validité externe de l'instrument de mesure. Le chercheur doit remettre en question son mode de travail, en portant une attention particulière à examiner la relation entre l'objet de recherche et le contexte historique et social plus large dans lequel l'objet prend place, la relation entre l'observateur, l'observé et le lieu d'observation, et l'interprétation et le point de vue du terrain par l'observateur.

Source : (Miles et al., 2003 ; Thiétart, 2007).

Dans les paragraphes suivants, nous présentons les choix méthodologiques réalisés au fur et à mesure de notre travail concernant l'échantillonnage, la collecte et l'analyse des données.

4.2.2. Échantillonnage

4.2.2.1. L'échantillon de départ

La théorie enracinée (Glaser et al., 1995) recommande de procéder à un échantillonnage théorique[89] dans lequel l'échantillon n'est pas préétabli. L'échantillon est construit au fur et à mesure de la recherche, en fonction de la découverte et de l'identification des concepts et catégories de concepts pertinents pour répondre à la question de recherche. Procéder de cette manière garantit la pertinence de l'échantillon pour traiter des relations entre les différents concepts, et permet d'adapter l'échantillon aux besoins de la recherche au fur et à mesure du travail. Cela requiert en outre une certaine créativité pour accéder progressivement au construit et au sens donné par les acteurs à certaines situations et actions. Dans notre cas, l'analyse du processus de « changement » de la vision et des actions stratégiques par le CEF implique d'analyser la situation des producteurs préalablement au CEF (avant), pour ensuite comparer leur situation de départ avec leur situation plus tard (après), et détecter dans cette comparaison l'évolution de leur proactivité. Un raisonnement de la construction de l'échantillon dès le départ était donc nécessaire, même si certains éléments ont été adaptés au fur et à mesure.

[89] « *C'est l'analyse des nouvelles catégories découvertes, ou le besoin de saturer des catégories déjà proposées, qui indique quel type de données il faut collecter par la suite. Le chercheur visera ainsi à récolter des données qui lui permettent de montrer la capacité descriptive ou explicative du construit théorique. Il visera aussi à montrer les cas où le construit théorique est invalidé. Certaines données lui permettront donc de définir les conditions de validité du modèle. Cet échantillonnage théorique doit être conscient et le chercheur devra indiquer les raisons qui l'ont conduit à recueillir telles données à des moments particuliers de la recherche* » (Garreau et al., 2010).

Tout d'abord, pour des raisons logistiques, les activités du PADYP ont commencé dans deux zones du Sud-Bénin (Mono-Couffo et Ouémé-Plateau), un an avant que le reste du projet ne s'étende à l'ensemble du territoire béninois. Nous avons donc ciblé ces deux régions[90] et cherché dans ces régions à diversifier l'échantillon d'étude. Ensuite, la caractérisation du processus de l'évolution de la proactivité sur un temps court rendait important de pouvoir rencontrer les producteurs avant toute participation à des réunions de sensibilisation du CEF (année 0 ou enquêtes « avant »), pour caractériser leur profil de proactivité, leur système d'activités et leurs pratiques de gestion. Nous les avons ensuite rencontrés durant une deuxième période de terrain, pour aborder les mêmes thématiques (année 1 ou enquêtes « après »). Dans cette démarche de comparaison avant-après, nous étions toutefois dans l'impossibilité de prédire le taux d'attrition[91] de l'échantillon, pour savoir quels producteurs allaient poursuivre les activités de CEF après un an. Enfin, pour les producteurs présents avant et après la première année de CEF, nous devions être sûrs de leur assiduité au CEF, pour analyser l'évolution de leur proactivité par rapport à une intensité de conseil comparable (nous avons pour cela vérifié auprès des conseillers que les producteurs avaient participé à au moins 75% des formations dispensées dans leur groupe). Ces différentes conditions ont rendu difficile l'adaptation d'un échantillon au fur et à mesure du travail de recherche. Nous avons raisonné cet échantillon avec les conseillers, récemment installés dans les chefs-lieux des communes dans lesquels ils allaient travailler. Les conseillers nous ont orientés vers des villages dans lesquels ils étaient certains d'intervenir, vers des producteurs s'engageant à participer au CEF, même si les activités de sensibilisation au CEF par les conseillers n'avaient pas encore commencé. Cette « sélection » était indispensable pour rencontrer des producteurs susceptibles d'adhérer et de suivre régulièrement les séances de CEF, et susceptibles d'être présents au deuxième passage. Dans certains groupes, les conseillers ont présélectionné les producteurs, et nous avons validé leur « profil » au fur et à mesure des enquêtes. Dans d'autres villages, les conseillers nous ont orientés vers un producteur du village, qui nous a orientés vers d'autres producteurs. Nous sommes conscients que ces choix constituent une source potentielle de biais de sélection de notre étude. En effet, les producteurs rencontrés avant le premier passage disposent potentiellement d'un réseau important, leur ayant permis d'être en relation (directe ou indirecte) avec les conseillers. Ces producteurs avaient une probabilité plus forte de faire partie de notre échantillon que des producteurs très isolés, ayant peu de liens avec les UCP[92] de leur commune, qui peuvent avoir rejoint les groupes de CEF plus tard.

Pour nous assurer de pouvoir adapter l'échantillon à une évolution de la question de recherche – tout en étant dans l'impossibilité d'ajouter de nouveaux producteurs à l'échantillon après le

[90] La zone cotonnière au Nord-Bénin, initialement ciblée comme zone d'étude, a été exclue du travail de recherche car le PADYP avait pris un retard conséquent dans le déploiement de ses activités dans cette zone, incompatible avec le calendrier de terrain défini pour la thèse.

[91] Taux d'attrition : perte de clientèle ou d'abonnés dans le secteur commercial. Cet indicateur est utilisé dans les études quantitatives pour mesurer la perte des individus de l'échantillon lors de comparaisons avant-après.

[92] Rappel : UCP : union communale de producteurs (niveau communal de la FUPRO).

premier passage – nous avons choisi de constituer au départ un échantillon varié et large. Durant la sélection et les premières rencontres avec les producteurs indiqués par les conseillers, afin de garantir une diversité des situations, nous avons choisi de privilégier la diversité des variables « sensibles » identifiées dans notre cadre d'analyse (SONT, ONT, FONT), permettant de comparer les producteurs de notre zone entre eux et pouvoir dégager des similitudes dans l'évolution de leur proactivité à travers le CEF. Nous avons également cherché à accroître la diversité des situations des producteurs de l'échantillon sur un certain nombre de facteurs importants dans les dynamiques rurales au Sud-Bénin, potentiellement explicatifs des processus que nous cherchions à caractériser :

- Les zones d'études (à la fois dans l'Ouémé-Plateau et dans le Mono-Couffo, pour avoir des situations agricoles différentes) ;
- Les responsabilités familiales (hommes et femmes idéalement chefs d'exploitation agricole ou de leur activité de transformation) ;
- Le genre (les dynamiques particulières des femmes dans les ménages et des femmes chefs d'exploitation agricole) ;
- L'âge ;
- Le niveau d'éducation et le niveau d'alphabétisation ;
- La participation préalable à des projets de développement ou des formations pour adultes ;
- L'orientation du système d'activités (diversification, présence de cultures pérennes en propriété, tenure de la terre et moyens à disposition du « capital circulant »).

Nous avons fait le choix dans notre échantillon de travailler avec des chefs d'exploitation agricole (ou étant déclarés comme tels lors du premier entretien). Le CEF étant basé sur la participation individuelle, il paraissait important d'identifier les changements de proactivité chez des individus en position de prise de décision et d'orientation stratégique des activités dans l'exploitation agricole. Enfin, nous avons choisi des producteurs n'ayant pas participé à un cycle de CEF précédent dans un autre projet, afin d'identifier les changements induits par la participation au PADYP uniquement.

Dans les groupes identifiés pour notre travail, parmi les producteurs identifiés, nous n'étions pas en mesure au premier passage de savoir si des producteurs de notre échantillon allaient être choisis par les conseillers pour être animateurs-relais[93]. En effet, les animateurs-relais sont désignés par les conseillers six mois après le début des activités de sensibilisation au CEF. Nous

[93] Rappel du chapitre 2 sur les animateurs-relais : les animateurs-relais ou paysans animateurs sont des producteurs participant au CEF. Ils sont identifiés par les conseillers après six mois de CEF (souvent parmi les anciens adhérents du CEF et/ou les maîtres alphabétiseurs des villages). Le conseiller choisit un animateur-relais par groupe, lui confiant certaines tâches de formation ou de suivi des autres producteurs.

n'avons donc pas pu raisonner leur intégration dans notre échantillon. Nous avons finalement deux animateurs-relais dans notre échantillon. Leur présence nous donne une vision originale de ce que le CEF permet de faire évoluer pour eux. En revanche, nous ne pouvons pas comparer la situation des différents animateurs-relais dans les groupes étudiés, les autres n'ayant pas fait partie des producteurs enquêtés au départ. Au niveau du dispositif de CEF, même si nous considérons que les activités mises en œuvre la première année sont relativement standards dans les différents groupes de CEF, nous avons choisi des groupes travaillant avec des conseillers ayant des trajectoires différentes, permettant d'avoir des situations diverses. Nous avons choisi de travailler avec quatre conseillers, deux d'entre eux étant considérés comme « novices » en CEF (ayant une expérience d'animation en zone rurale mais pas d'expérience en CEF) et deux autres conseillers considérés comme « expérimentés » (ayant participé au PADSE, voire au projet précédant le PADSE pour l'un d'entre eux). En choisissant de nous baser sur le profil des conseillers, nous n'avons pas pu choisir au départ le type de groupe[94] que les producteurs allaient intégrer. En effet, après la première séance de sensibilisation par un conseiller dans un village, le choix du type de groupe est dépendant de la demande de la majorité des producteurs présents dans le village et souhaitant s'engager dans le CEF, les groupes se construisant donc au fur et à mesure des séances de sensibilisation. Dans certains cas, un producteur alphabétisé peut choisir d'intégrer un groupe d'alphabétisation fonctionnelle ou un groupe sans enregistrement, tout comme certains producteurs non alphabétisés peuvent choisir d'assister aux réunions de producteurs alphabétisés ayant constitué un groupe dans leur village.

Finalement, chacun des conseillers novices nous a indiqué sept producteurs, participant au même groupe, dans un même village, et chacun des conseillers expérimentés nous a indiqué sept producteurs dans deux de leurs groupes, chacun dans un village différent. Sans atteindre forcément la saturation de l'échantillon sur l'évolution des profils de proactivité (qu'il était difficile de prouver avant la fin de l'étude) nous pensons par cet échantillon accéder à une diversité de situations de producteurs, de systèmes d'activités et de pratiques de gestion, permettant d'étudier les processus d'apprentissage dans le CEF à travers l'évolution de la proactivité. Nous avons donc obtenu l'échantillon de départ présenté dans le tableau 14 suivant, constitué de quarante-deux producteurs, répartis dans six groupes, avec des profils de conseillers

[94] Rappel du chapitre 2 : les différents « régimes » de CEF mis en œuvre dans le PADYP :

- les groupes AL sont des groupes dans lesquels l'« alphabétisation fonctionnelle » est couplée à du conseil de gestion ;
- les groupes SE ou « sans enregistrement » sont destinés aux producteurs non alphabétisés, qui ne souhaitent pas entrer dans une démarche d'alphabétisation ;
- les groupes OG ou « outils de gestion » sont destinés aux producteurs déjà alphabétisés (au moins en langue locale) qui peuvent utiliser des outils de suivi basés sur l'écrit, et commencer une réflexion sur la gestion dès le début des formations ;
- les groupes RC ou « recyclage » sont destinés aux producteurs ayant déjà participé à des formations de CEF dans des projets précédents, et n'ayant besoin que d'un recyclage ou d'un complément par rapport aux formations de gestion.

différents, veillant à avoir la plus grande variabilité possible des profils de producteurs, de leurs pratiques et de leur situation.

Tableau 14 : Échantillon d'étude sélectionné au début de la recherche pour caractériser l'évolution de la proactivité à travers le CEF

Région	Commune	Expérience du conseiller	Groupes CEF (constitués après la première enquête)	Nombre de producteurs au début de l'étude
Mono-Couffo	Houeyogbé	Expérimenté en CEF	AL	7
			SE	7
	Lalo	Novice	AL	7
Ouémé-Plateau	Adjohoun	Expérimenté en CEF	AL	7
			AL	7
	Akpro-Missérété	Novice	OG	7
Total				42

Après les premières enquêtes, les groupes constitués dans les villages ont été principalement des groupes AL, très peu de groupes RC (recyclage) ayant été mis en place dans ces deux régions, les conseillers ayant décidé d'intégrer les anciens adhérents du PADSE aux groupes OG, pour que les producteurs expérimentés appuient les producteurs novices. L'échantillon est constitué d'un groupe OG, composé de producteurs alphabétisés (ayant des niveaux d'alphabétisation très variables) suivi directement par le conseiller, un groupe SE et quatre groupes AL suivis par le conseiller, avec la mise en place d'un animateur-relais six mois après la création du groupe.

L'analyse de l'évolution de la proactivité des producteurs étant basée sur la caractérisation des producteurs avant le CEF et leur évolution progressive, la constitution de cet échantillon était donc une étape cruciale pour la suite du travail.

4.2.2.2. Évolution de l'échantillon durant le travail de recherche

Dès la première année, entre les différentes enquêtes du premier passage, mais aussi entre le premier et le deuxième passage, certains producteurs et groupes ont abandonné les activités de CEF. Lors du deuxième passage, après un an de participation au CEF, nous n'avons retrouvé que dix-neuf producteurs ayant participé de manière régulière au CEF durant la première année (au moins 75% des séances de CEF). Le tableau 15 ci-dessous présente l'évolution de l'échantillon durant le travail de recherche.

Tableau 15 : Structure de l'échantillon d'étude et évolution durant le temps du travail de thèse (avant-après)

Région	Commune	Expérience du conseiller	Groupes CEF	Nombre producteurs année 0 (début de l'étude)	Nombre producteurs année 0 (fin du 1er passage)	Nombre de producteurs année 1 (2e passage)
Mono-Couffo	Houeyogbé	Exp.	AL	7	7	3
			SE	7	7	0
	Lalo	Novice	AL	7	6	4
Ouémé-Plateau	Adjohoun	Exp.	AL	7	7	7
			AL	7	0	0
	Akpro-Missérété	Novice	OG	7	7	5
Total				42	34	19

Ces taux d'abandons représentent une dynamique normale d'évolution des groupes de CEF. D'après les professionnels du CEF rencontrés, le taux d'abandon dans les six premiers mois de CEF peut atteindre 40% des producteurs s'étant engagés au départ. Cette évolution pose cependant la question du biais de sélection qui peut exister dans l'échantillon. Il est important de comprendre qui sont les producteurs de l'échantillon final, et si cette « sélection » affecte la validité des résultats de l'étude des processus d'apprentissage. Nous aborderons cette question dans le paragraphe de résultats relatif aux causes d'abandon durant cette première année.

4.2.2.3. La question de l'utilisation d'un groupe-témoin ou contrefactuel

Une des questions récurrentes durant la constitution de l'échantillon a porté sur l'intérêt d'un échantillon « contrefactuel » (ou groupe-témoin) permettant d'attribuer l'évolution de la proactivité de manière certaine au CEF, en comparant le groupe choisi avec un groupe ayant des caractéristiques proches, mais ne participant pas au CEF. Nous n'avons pas choisi cette option d'échantillonnage : notre posture interprétativiste postule que le discours des producteurs de notre échantillon fait sens pour eux, et traduit leur perception de leur situation. Nous basons donc notre travail et la validité de ce travail sur la perception que les producteurs ont des changements, l'apprentissage étant *in fine* une évolution de représentation. C'est bien cette attribution de sens, dans une posture interprétativiste, que nous essayons de détecter et de traduire, qui nous permet de penser qu'un changement de proactivité évoqué par le producteur est un changement « significatif » pour lui, dans le processus d'apprentissage qui l'amène à préciser sa vision stratégique et à mettre en œuvre des actions stratégiques adaptées à ses objectifs. Cette posture peut être contestée si l'on cherche à mesurer l'ampleur de ces changements ou à les relier à des

changements de performance techniques et économiques des exploitations agricoles. Dans notre cas, nous essayons de comprendre et d'« interpréter » ce qui fait sens pour ces producteurs : nous nous basons donc sur leur discours et sur l'importance de ces changements dans leur discours, sans nécessité de les comparer au discours de producteurs n'ayant pas participé au CEF.

4.2.3. Méthode de collecte des données

À partir de cet échantillon et du cadre d'analyse défini plus haut, nous détaillons la démarche et les outils utilisés pour la collecte des données. Il paraît important, dans un souci de cohérence interne de la démarche de recherche (Mucchielli, 2009) d'expliciter les allers-retours réalisés entre les différentes phases du travail, notamment dans la collecte de données. La collecte est l'étape centrale du travail, car elle permet d'accéder aux données du terrain, tout en étant en permanence en résonnance avec les activités d'analyse et de retour à la théorie.

4.2.3.1. Organisation et déroulement de la collecte de données

Après avoir défini notre échantillon, la collecte des données a été organisée en passages successifs auprès des producteurs de l'échantillon, pour aborder de manière progressive les différents axes de travail que nous avions identifiés comme pertinents, affiner les catégories d'analyse au fur et à mesure et permettre à certains concepts d'émerger du terrain. Nous avons organisé des séries d'enquêtes avant le début du CEF (année 0) et après un an de CEF (année 1). Le détail du déroulement de la thèse est présenté dans un calendrier en annexe 4.3, et synthétisé dans le tableau 16 ci-dessous.

N'étant pas en mesure de suivre de manière longitudinale l'évolution de l'ensemble des producteurs au même moment, nous avons multiplié les enquêtes dans l'échantillon identifié. Grâce à ces rencontres nombreuses et successives, nous avons pu nous assurer de saisir le sens profond donné par les acteurs à certaines situations ou actions, saisir et croiser les références continues aux mêmes objets, et saisir l'évolution de ces références telle qu'ils nous la décrivaient. Sans avoir été directement observateur de cette évolution, ces enquêtes successives nous ont permis de reconstruire cette évolution à travers l'analyse du discours des producteurs sur ces différents indicateurs.

Tableau 16 : Structure de l'échantillon pour les cinq passages successifs d'enquête

Région	Com	Groupe CEF	Année 0 – 1er passage	Année 0 – 2e passage	Année 0 – 3e passage	Année 1 – 1er passage	Année 1 – 2e passage
Mono-Couffo	H	AL	7	7	7	3	3
		SE	7	7	7	0	0
	L	AL	7	6	6	4	4
Ouémé-Plateau	A	AL	7	7	7	7	7
		AL	7	0	0	0	0
	AM	OG	7	7	7	5	5
Thème de l'enquête			Représentations, vision de l'avenir et du pouvoir sur le changement. Ébauche des systèmes d'activités	Systèmes d'activités et pratiques de planification	Performances économiques des systèmes d'activités	Représentations, vision de l'avenir et du pouvoir sur le changement, pratique de planification	Changements attribués au CEF
Total			42	34	34	19	19

En année 0, nous avons mené deux entretiens semi-structurés successifs avec chacun des producteurs, portant sur différentes thématiques :

- Durant l'entretien 1 :
    - Première description rapide du système d'activités, histoire du producteur et historique de l'exploitation agricole ;
    - Représentation et vision stratégique anticipée de l'avenir ;
    - Attitude face au changement et représentation de leur environnement et de leur pouvoir sur l'environnement.
- Durant l'entretien 2 :
    - Description détaillée de la famille et du système d'activités, de la complémentarité des différentes activités, de l'organisation du travail ;
    - Discussion sur leurs modes de gestion de l'exploitation agricole, principalement sur leurs pratiques de planification.

Une troisième enquête a été réalisée en année 0 par l'interprète seul, sur les niveaux de performance économique des trois principales activités de chaque producteur (niveau de production, estimation des charges de production et des produits bruts, estimation des marges brutes). Les niveaux de précision très variables des réponses des différents producteurs ont rendu ces résultats difficilement exploitables pour mesurer la performance économique des différents ateliers. Cette étape a cependant permis de croiser ces informations avec celles obtenues lors des

enquêtes précédentes, et de préciser les itinéraires techniques des différentes productions, les étapes de transformation et les modes de valorisation que les producteurs utilisent, permettant de mettre en perspective les informations obtenues lors des entretiens sur les systèmes d'activités. Cette enquête n'a pas été répétée en année 1.

En année 1, nous avons de nouveau rencontré les producteurs ayant participé à l'ensemble des formations de CEF durant la première année, soit les dix-neuf producteurs restant de l'échantillon, répartis dans quatre groupes. Ces dix-neuf producteurs ont participé à deux entretiens semi directifs lors du deuxième passage. Les thèmes abordés lors de ces deux entretiens étaient les mêmes que ceux abordés lors du premier passage, avec des questions supplémentaires sur leur histoire d'apprentissage (participation à des formations antérieures, sources d'informations habituelles,…) et sur les changements induits par le CEF attribués spontanément par les producteurs. Cette deuxième enquête du deuxième passage était cruciale pour détecter les changements évoqués par les producteurs à travers le CEF, et pouvoir en déduire l'évolution de leur proactivité.

Dans les deux cas (année 0 et année 1), les entretiens se sont déroulés pendant la deuxième saison de la campagne agricole, d'octobre à décembre : les producteurs disposaient des estimations des résultats de production pour la première saison réalisée depuis le début de leur participation au CEF (avril-juillet), mais ne pouvaient pas conclure sur les résultats de la deuxième saison (août-janvier) et non pouvaient pas non plus conclure sur les résultats de l'ensemble de la campagne. Des enquêtes complémentaires ont été réalisées en année 0 et année 1 avec les quatre conseillers travaillant avec les groupes choisis, ainsi qu'avec les animateurs-relais n'ayant pas fait partie de notre échantillon (deux animateurs-relais sur quatre étant parmi les producteurs rencontrés au départ). Ces entretiens nous ont permis d'avoir des retours sur l'intensité du conseil mené dans chaque groupe (fréquence du conseil, outils et thèmes mobilisés, type de posture de conseil adoptée, répartition des responsabilités et relation entre le conseiller et l'animateur-relais, …). Ces différents éléments nous ont permis de recouper les informations obtenues avec les producteurs et d'enrichir les discussions avec les producteurs dans des enquêtes ultérieures.

4.2.3.2. La traduction pour la collecte de données

Les entretiens avec les producteurs ont été menés en langues locales, les langues étant différentes dans chacune des quatre zones. La traduction a été à la fois une difficulté et un atout. Parmi les difficultés, la traduction induit forcément un biais dans l'interprétation du discours des producteurs, la précision et la signification des mots dans les différents langages pouvant être différente. Toutefois, un seul interprète a travaillé dans l'ensemble des zones, permettant de limiter les biais de traduction en gardant une certaine cohérence de sens pour les concepts mobilisés dans les quatre langues. L'interprète a été choisi de manière intentionnelle comme étant

extérieur au secteur du développement rural et de la recherche agricole, afin de disposer d'« yeux neufs » dans les zones. L'interprète, issu du milieu rural, a joué un rôle important dans l'analyse et l'interprétation de certains éléments de discours des producteurs, proposant parfois des pistes de travail originales et complémentaires. Pour chaque zone, l'interprète commençait par vérifier la pertinence des traductions dans chaque langue (notamment pour les concepts utilisés pour caractériser la représentation des producteurs par des associations d'idées, voir le tableau 17 ci-dessous) afin de ne pas perdre la correspondance (et la comparabilité) des données issues des différentes zones. La pertinence de ces traductions a été testée lors des enquêtes exploratoires, avec les professionnels du CEF (tests avec les membres de l'équipe du PADYP), avec des anciens adhérents au PADSE et avec des producteurs n'ayant jamais participé au conseil de gestion ou au CEF.

Tableau 17 : Exemple de traduction littérale des concepts en langue fon mobilisés pour les associations d'idées

Français	Fon	Traduction littérale
Changement	Dior dior	Permutation ; tourner
Gestion	Tito ; Zizan	Organisation ; utilisation
Risque	Ta Sissa ; Tamè Sognigbé ; Aovi	Diable ; vendre sa propre tête, jeter sa tête, danger
Avenir	Sor ; Somè	Demain ; lendemain ; futur
Prévoir	Nous ; Sodoayi	S'apprêter pour ; être en attente de
Réussir	Doudedji ; Ekpamè	Prendre le dessus ; gagner ; avoir gain de cause ; obtenir le résultat attendu

La traduction a également allongé la durée des entretiens, un entretien durant en moyenne deux heures et demi (moins si le producteur parle français, plus si les producteurs ont des difficultés à évoquer spontanément certains éléments, ou contredisent ce qu'ils ont préalablement dit).

En tant qu'avantage, la présence de l'interprète permet de créer un lien avec les producteurs plus facilement et de lever certains biais provoqués par la présence du chercheur sur le site étudié (Miles et al., 2003). Il peut facilement clarifier l'objectif du travail auprès des acteurs de terrain en insistant sur l'indépendance entre le travail de recherche et le projet (PADYP) lui-même. La présence de l'interprète peut également permettre de progressivement « faire partie » du paysage des producteurs de l'échantillon, en revenant les voir plusieurs fois. Le passage du traducteur pour des visites de courtoisie et la troisième enquête du premier passage (entre les deux grandes périodes d'enquêtes) a permis de maintenir un lien avec les producteurs et de renforcer la relation de confiance établie au départ.

La mise en œuvre des différentes étapes de collecte de données est synthétisée en annexe n°4.3, permettant de préciser l'articulation du travail de terrain avec les autres étapes du travail de thèse.

4.2.3.3. Démarche de collecte et de validation des données

En basant ce travail de collecte essentiellement sur le discours des acteurs, nous cherchons à révéler les représentations que le discours des producteurs véhicule. Ces représentations et visions des producteurs sont des « *structures formées de croyances, valeurs, opinions concernant un objet particulier et de leur liens d'interdépendance […]. Cette structure est supposée permettre à l'individu d'imposer une cohérence à des informations, et ainsi lui en faciliter la compréhension et l'interprétation* » (Thiétart, 2007). Nous cherchons donc à faire ressortir chez les producteurs le discours qui correspond à ce qu'ils perçoivent dans leur cours d'action, qu'ils attribuent au CEF, qu'ils identifient eux-mêmes comme changements, et qu'ils choisissent de nous décrire avec leurs mots et leurs images.

Nous voulons qu'ils nous présentent la « *dynamique de [leur] couplage structurel avec leur situation* » qui fait sens pour eux dans leur situation et l'évolution de ce couplage dans le temps, comme présenté dans l'encadré 7 ci-dessous. Le discours que nous cherchons à caractériser ici est une production « micro », locale et située, permettant d'avoir accès aux représentations des producteurs, plutôt qu'un discours macro, permettant de recréer un discours d'un ensemble d'acteurs sur un sujet.

Encadré 7 : Définition du « cours d'action »

> Comment s'assurer qu'une description symbolique [de la part de l'acteur] est admissible ? Comment s'assurer en l'occurrence de la pertinence du point de vue de la dynamique interne des acteurs de la description de leur activité de travail et des caractéristiques de la situation de travail, alors qu'on ne possède pas […] une connaissance préalable suffisante de cette dynamique interne? […]. La façon la plus simple et la plus naturelle – mais qui nécessite néanmoins une méthodologie élaborée – et en relation directe avec la période d'activité observée, consiste à réduire l'étude de l'activité à celle du cours d'action : ce qui dans cette activité est préréflexif, c'est-à-dire montrable, racontable et commutable à tout instant par l'acteur à un observateur-interlocuteur dans des conditions favorables d'observation et d'interlocution. Par monstration, nous entendons que l'acteur peut désigner des éléments de la situation qu'il a pris en compte et mimer des éléments de son activité. Par récit, nous entendons que l'acteur peut décrire des éléments et relations de sa situation et de son activité qui sont pertinents de son point de vue.

Source : (Theureau, 2000)

Dans notre démarche, pour saisir le discours des producteurs dans « *leur cours d'action* » et en saisir la cohérence, nous avons cherché avec différents outils de collecte « *à inciter les acteurs à faire émerger leur expérience par une introspection assistée* » (Coutelle, 2005). Cette « introspection assistée » que nous cherchons à provoquer chez le producteur va idéalement faire émerger ses intentions, motivations et perceptions sur son expérience. Dans ce discours, nous ne cherchons pas « la vérité » de ce que les producteurs font vraiment (nous ne vérifions pas les faits évoqués dans leur discours), mais plutôt, d'après la posture interprétativiste, à percevoir la manière dont ils rationalisent leurs actions dans leur environnement, ce qui nous donnera donc accès à leur

représentation propre de leur situation : « *le sujet cherche des valeurs logiques et déductives de l'expérience de manière à en proposer des représentations* » (Coutelle, 2005). Nous avons donc cherché à adopter une posture de collecte des données favorisant cette posture réflexive ou cette introspection assistée de la part des producteurs, en tenant compte de certains biais méthodologiques (traduction, degrés d'explicitation et de confiance). L'écoute et l'empathie sont les deux éléments principaux de la posture du chercheur pour collecter des données de qualité (voir annexe n°4.2 pour une synthèse des exigences de la recherche qualitative (Bardin, 2003 ; Coutelle, 2005) qui ajoutent à l'empathie et à l'écoute les impératifs d'enracinement, d'exhaustivité, de complétude, de justesse et de communicabilité). Une certaine subjectivité est assumée, car tout chercheur qui utilise des méthodes qualitatives d'analyse interprète et traduit ce que les acteurs laissent percevoir de leurs propres représentations. De plus, notre présence, à la fois en tant qu'européenne, et arrivant en même temps que le début d'un projet dans des zones parfois isolées de ce type d'interventions, a pu au départ créer une relation de méfiance du producteur à notre égard, nous assimilant à l'équipe de projet, ou d'attente, provoquant dans les premières rencontres des interactions portant plus sur leurs attentes vis-à-vis du projet que sur leur situation actuelle. Sans être forcément négative, cette assimilation peut mener les producteurs à présenter une vision uniquement positive du CEF et des changements induits par le CEF, pouvant biaiser notre travail. Le retour chez les producteurs pour nos cinq enquêtes successives, ainsi que les visites régulières de notre traducteur chez les producteurs, ont pu aider à créer une relation de confiance, permettant de dépasser cette méfiance et ce biais, mais nous a également permis de procéder à une triangulation des réponses successives à des questions portant sur les mêmes objets. La triangulation nous a permis de dépasser un discours « de circonstance » des producteurs pour aller vers la reconstitution de la cohérence de ce discours, faisant sens pour eux.

Nous avons confronté notre cadre d'analyse et les concepts émergeant du terrain avec les producteurs et les professionnels du CEF sur le terrain :

- Avec les producteurs, en leur soumettant à chaque nouvelle enquête les résultats intermédiaires des enquêtes précédentes pour confirmer ou préciser les éléments précédemment décrits, pour élaborer avec eux une description de leur situation leur semblant plausible et pertinente.
- Avec les professionnels du CEF (bailleurs, responsables de structures locales, chercheurs, conseillers), nous avons procédé à des restitutions ponctuelles à la fin de chaque période de présence sur le terrain[95], permettant de discuter, d'orienter et de valider le travail de recherche et les catégories et concepts identifiés pour répondre à notre question de recherche.

[95] Nous avons réalisé trois restitutions des résultats intermédiaires de ce travail : une restitution des premiers résultats après le premier passage (janvier 2011), une restitution des premières analyses, en lien avec le travail de l'IREEP (avril 2011), ainsi qu'une restitution des résultats de notre deuxième passage et des différents travaux complémentaires (stages) en janvier 2012.

Ces validations successives ont servi à construire une représentation de leur situation dans laquelle les producteurs peuvent se reconnaître, essentielle dans la posture interprétativiste : « *l'acceptation d'un univers construit par les représentations des acteurs oriente le projet de connaissances vers l'explicitation des expériences individuelles et collectives. Les résultats forment une représentation dans laquelle les acteurs doivent se reconnaître (représentativité sociale) et dont la cohérence logique sera appréciée par des instances extérieures (validité théorique). Néanmoins, production de connaissances et validation ne peuvent être dissociées, les boucles de contrôle assurent que l'explication la plus plausible se construit dans un processus de connaissances, raisonné par les théories et les concepts* » (Wacheux, 1996).

L'empathie, la création d'une relation de confiance et la vérification progressive avec les producteurs de ce qu'ils nous ont décrit nous ont permis d'accéder à une partie de ce qu'ils nous transmettent de leur propre réalité. La validation progressive de l'avancée de la recherche, des orientations à la fois de l'analyse, du choix des concepts et des outils de collecte, tout en ayant conscience de notre subjectivité, nous ont permis d'accéder à une certaine validité de la recherche.

4.2.3.4. Méthode et outils de collecte des données

Nous présentons les outils mobilisés à chaque étape du travail de terrain pour la collecte des données, en lien avec le cadre d'analyse, permettant de relier les indicateurs définis précédemment avec les outils utilisés pour collecter les données correspondantes.

Phase exploratoire

Nous avons réalisé des entretiens exploratoires au début de la thèse, avec des professionnels du CEF (conseillers, responsables d'ONG locales, bailleurs, chercheurs), pour cibler la question de recherche et préciser les processus induits par le CEF, nous familiariser avec le terrain, et recueillir la vision de ces acteurs sur les changements induits par le CEF. Nous avons ensuite réalisé des entretiens avec des producteurs ayant participé au PADSE[96]. Ces entretiens nous ont notamment permis de faire émerger les premiers concepts de travail, les producteurs nous décrivant a posteriori leur évolution grâce au CEF, notamment dans leur manière d'appréhender leur exploitation agricole et leurs activités. Ces entretiens ont été menés dans différentes communes de la zone (Pobè et Missérété dans l'Ouémé-Plateau ; Comè dans le Mono-Couffo), avec un interprète. Tout en ayant conscience des différences entre ces producteurs et ceux de notre (futur) échantillon (les adhérents du PADSE étaient tous alphabétisés et ont participé à au moins trois ans de CEF), ces entretiens ont été très utiles pour cibler les grands thèmes de travail. Basés

[96] Rappel : PADSE : projet de CEF au Bénin ayant précédé le PADYP, terminé en 2007.

sur ces entretiens préliminaires, nous avons pu élaborer des guides d'entretien ciblés sur l'analyse des processus d'apprentissage, et raisonner notre échantillon en fonction des critères retenus.

Collecte de données pour la caractérisation de la situation de départ des producteurs et de l'évolution de leur proactivité

Nous avons procédé par entretiens semi-directifs auprès des producteurs de l'échantillon, obtenant à travers leurs discours des éléments de représentations sur les thèmes centraux de la recherche. Nous avons précisé à travers ces entretiens successifs les éléments de réponse des producteurs sur différents thèmes (vision stratégique, vision de l'avenir, perception de leur situation et de leur environnement, système d'activités, pratiques de gestion) pour arriver à des descriptions précises de leur vision de ces différents éléments (les guides d'entretien principaux utilisés avec les producteurs (1er et 2^{e} enquête de l'année 0, 2^{e} enquête de l'année 1) sont présentés en annexe n°4.4). Ces entretiens ont été menés en langue locale et traduits simultanément. Ils ont également été enregistrés et ont donné lieu à une retranscription ultérieure des réponses des producteurs. L'objectif était de croiser des données sur des thèmes identiques obtenues par des voies différentes lors de chaque passage, pour valider avec les producteurs leur description de leur système d'activités, de leur proactivité et de leurs pratiques de gestion. Nous avons triangulé les informations issues des différents entretiens successifs et des différents outils de collecte mobilisés durant ces entretiens : associations d'idées, questions fermées sur l'attitude face au changement, récit de leur trajectoire personnelle et de l'historique de l'exploitation, carte cognitive, questions semi-ouvertes sur les pratiques de planification. Les différents guides d'entretiens ont été construits pour fonctionner par entonnoir (méthode Funnel), permettant d'aller d'aspects très généraux de discussion à des aspects plus précis sur nos thèmes de travail. La spontanéité de réponse des producteurs a toujours été privilégiée, les différents thèmes ayant généralement été abordés sur l'ensemble des entretiens menés avec chaque producteur. Cette possibilité d'avancer dans l'entretien selon les liens que font les producteurs permet également d'identifier plus facilement la manière dont ils conçoivent leur exploitation agricole et se représentent leurs marges de manœuvre. Au fur et à mesure des entretiens, nous gardions des notes de ce qui paraissait être « différent » de ce qui avait été évoqué dans un entretien précédent, pour progressivement amener les producteurs à expliquer et préciser leur vision sur des éléments ambigus. Concernant les changements évoqués lors du deuxième passage, nous avons également privilégié la spontanéité des producteurs pour leur permettre d'attribuer au CEF les changements les plus pertinents selon eux, leur discours étant basé sur ce qui fait sens pour eux, dans leur environnement. Finalement, les différentes variables et indicateurs du cadre d'analyse ont été identifiées et précisées grâce aux entretiens. Nous présentons la(es) source(s) d'informations utilisé(es) pour détecter ces différentes variables dans le discours des producteurs. Nous les détaillons dans les tableaux 18, 19, 20 et 21 suivants.

La collecte des données sur la proactivité et les changements de proactivité

Les sources d'informations et outils de collecte mobilisés pour caractériser la proactivité sont détaillés dans les tableaux suivants, dans le tableau 18 pour la vision stratégique anticipée et l'attitude face au changement, dans le tableau 19 pour la mise en œuvre d'actions stratégiques.

Tableau 18 : La proactivité – la vision stratégique : sources et outils de collecte

Cadre d'analyse	Éléments d'analyse	Sources et outils de collecte des données	n°[97]
SONT / Proactivité			
Vision stratégique	Vision de l'avenir, de la réussite, du changement	Associations d'idées sur différentes concepts (avenir, risque, prévoir, changement, gestion, réussite).	0 - 1 1 - 1
	Attitude face au changement, perception des marges de manœuvre sur le changement et sur l'environnement, source du changement, recherche d'appuis et types d'appuis, évènements « négatifs » / prudence.	Essais de cartes cognitives au premier passage[98].	0 - 1
		Questions sur la source de changement et le pouvoir sur le changement.	1 - 1
		Analyse de la trajectoire du producteur et de l'historique de l'exploitation agricole, « faits saillants » sur la source de changement et l'apprentissage.	0 - 1 1 - 1
		En année 1, données issues des changements attribués au CEF[99].	1 – 2
	Explicitation de la vision de l'avenir. « Projet », vision à moyen et long terme de l'exploitation agricole, évocation spontanée de l'avenir des enfants, objectifs clairs d'investissements.	Questions sur l'histoire de l'exploitation et de l'apprentissage, sur la projection de la famille et de l'exploitation agricole dans l'avenir, sur les crises précédentes et la manière de les surmonter. Triangulation avec les éléments sur premiers changements du CEF.	0 - 1 1 – 1
		En année 1, données issues des changements attribués au CEF[99].	1 – 2
		Données portant sur les changements directs et indirects en lien avec leur vision, sur les « ruptures » / « bouleversements » dans leur vision de l'avenir et de leur rôle dans le changement.	1 – 2

[97] Le numéro indique l'enquête correspondant à la collecte de ce type de données parmi les trois enquêtes du premier passage (0-1, 0-2, 0-3) et les deux enquêtes du deuxième passage (1-1, 1-2).

[98] Lors du premier passage (année 0), nous avons proposé aux producteurs d'élaborer des cartes cognitives de leurs réseaux et personnes ressources, permettant de comprendre comment ils se situent dans leur environnement et comment ils se positionnent dans des réseaux leur permettant d'obtenir des informations et d'apprendre. Nous souhaitions, grâce à ces cartes cognitives, nous « *approcher du sujet qui nous préoccupe, par une représentation d'un modèle que le stratège possède de sa propre réalité* » (Creplet et al., 2008) et comprendre la manière dont ils établissent cognitivement des liens pour la prise de décision dans cet environnement (Cossette, 2008). Malgré des résultats intéressants chez certains producteurs, nous n'avons pas exploité les données issues de ces cartes, car un grand nombre de producteurs, peu familiers de l'écrit, n'ont pas souhaité la réaliser, ne permettant pas d'en comparer les résultats entre les producteurs.

[99] Les producteurs évoquent des changements sur de nombreux thèmes au deuxième passage. Ces changements nous permettent de détecter des éléments d'évolution de la proactivité dans le discours des producteurs, qu'ils attribuent spontanément au CEF.

Tableau 19 : La proactivité – les actions stratégiques : sources et outils de collecte

Cadre d'analyse	Éléments d'analyse	Sources et outils de collecte des données	n°
SONT / Proactivité			
Mise en œuvre d'actions stratégiques	Évocation d'essais et expérimentations, recherche de nouvelles alternatives, « création » d'opportunités ou au contraire contraintes pour mettre en œuvre des actions différentes de ce qu'il a déjà fait.	Enquêtes sur trajectoire d'exploitation, sur solutions mises en œuvre pour faire face à crises précédentes, sur des idées d'investissement, de précision de calendrier/moyens à mettre en œuvre à l'avenir pour atteindre ses objectifs, sur des expérimentations passées et futures pour trouver de nouvelles activités.	0 - 1 1 - 1
		En année 1, données issues des changements attribués au CEF (si évoquent vision de l'avenir, source du changement et anticipation de manière spontanée).	1 – 1 1 – 2
		Analyse des changements déclarés / attribués « mis en œuvre grâce au CEF », dès la première année, comme passage à l'acte (si lien avec vision anticipée).	1 – 2

Pour caractériser l'évolution de la proactivité des producteurs à travers le CEF, nous avons d'abord pensé pouvoir détecter des variations de discours entre l'année 0 et l'année 1, dans la comparaison de réponses fournies à des questions identiques, et ainsi conclure sur l'évolution de la proactivité des producteurs. Cette comparaison des réponses s'est avérée très difficile, car certains producteurs continuaient à « préciser » certains éléments de réponse lors du deuxième passage, nous avouant n'avoir pas toujours été précis lors de la première série d'enquêtes. Nous avons donc développé une série supplémentaire de questions ouvertes pour l'enquête en année 1, sur les changements que le producteur attribue lui-même au CEF, pour identifier ce qu'il évoque de manière spontanée. Nous avons laissé les producteurs répondre de manière spontanée à la question : « *qu'est-ce qui a changé depuis que vous participez au CEF* ? », pour saisir les changements les plus signifiants pour eux. Ces entretiens ont fait émerger un grand nombre de thèmes[100] de changement, que nous avons ensuite utilisés pour détecter les changements de proactivité (vision et mise en œuvre d'actions stratégiques) évoqués à travers leurs réponses.

La collecte des données sur les systèmes d'activités

Concernant les systèmes d'activités, les sources et outils de collecte pour reconstituer ces systèmes d'activités, leur logique et leur structure, sont détaillés dans le tableau 20 suivant.

[100] Ces différents thèmes de changement ont été présentés dans le cadre d'analyse : des changements individuels et cognitifs ; des changements de pratiques dans les techniques agricoles ; des changements dans la gestion de l'exploitation agricole ; des changements dans la gestion du ménage ; des changements indirects sur la famille ; ou encore des changements dans leurs relations avec l'extérieur.

Tableau 20 : Les systèmes d'activités : sources et outils de collecte de données

Cadre d'analyse	Éléments d'analyse	Sources et outils de collecte des données	n°
ONT / Système d'activités et niveaux de ressources			
Capital humain	Âge, niveau éducation, alphabétisation, taille de la famille, responsabilités dans les organisations ou associations, expérience de l'agriculture, main-d'oeuvre familiale impliquée dans les activités agricoles.	Enquêtes systèmes d'activités, historique de l'exploitation et trajectoire du producteur.	0 – 1 0 – 2 0 – 3 1 – 1
Capital social	Nombre d'organisations dont est membre, type de personne ressource contactée en cas de problème sur l'exploitation (autres producteurs ou conseillers, local ou hors village).	Enquêtes systèmes d'activités, historique de l'exploitation et trajectoire du producteur Essais de carte cognitives et cartes réseaux en premier passage.	0 – 1 0 – 2 0 – 3 1 – 1
Capital financier	Accès au crédit (formel et/ou informel), membre de tontine, stocks (nbre produits stockés), revenus complémentaires, niveau de sécurité alimentaire (nombre de semaines de soudure déclarées).	Enquêtes systèmes d'activités, reconstitution de l'utilisation des stocks et de la trésorerie, de la destination de chaque « moyen » financier.	0 – 1 0 – 2 0 – 3 1 – 1
Capital matériel	Matériel et équipements agricoles (types/variété), moyen de transport.	Enquêtes sur les systèmes d'activités.	0 – 1 0 – 2 0 – 3 1 – 1
Capital naturel	Terres (surfaces totales), statut de propriété de la terre ; surfaces de cultures pérennes (palmiers et/ou ananas) ; Ressources génétiques (troupeau ; nombre d'élevage et nombre d'animaux).	Enquêtes systèmes d'activités, historique de l'exploitation et trajectoire du producteur, évolution des différents types de capitaux naturels.	0 – 1 0 – 2 0 – 3 1 – 1

Les systèmes d'activités ont été caractérisés en année 0 de manière précise, tant dans la diversité des activités, que dans les flux de trésorerie et certains résultats économiques. Nous avons approfondi la description de ce système d'activités en année 1, pour déceler certains changements décidés par les producteurs dans leurs activités. Nous supposons, dans les hypothèses, que le pas de temps d'un an est très court pour pouvoir observer des changements importants dans les structures des exploitations agricoles. Mais certains premiers changements légers évoqués par les producteurs ont été utilisés comme un support de discussion, permettant de relancer les producteurs sur l'évolution de leur système d'activités.

La collecte des données sur les pratiques de planification de gestion de l'exploitation agricole

Les sources et outils de collecte relatifs aux pratiques de planification sont détaillés dans le tableau 21 ci-dessous. Les données relatives aux domaines de planification de la gestion de l'exploitation

agricole ont été collectées à travers les entretiens portant sur les systèmes d'activités, en amenant les producteurs à détailler leurs modes de prise de décision pour une année « habituelle »,[101] pour comprendre ce qu'ils identifient comme des priorités, et en fonction de quels indicateurs ils prennent leurs décisions et planifient la gestion de l'exploitation agricole.

Tableau 21 : Les pratiques de planification de gestion : sources et outils de collecte de données

Cadre d'analyse	Éléments d'analyse	Sources et outils de collecte des données	n°
FONT / Pratiques de planification			
Prise de décision et de planification de l'assolement	Indices pour décider des surfaces cultivées.	Enquêtes sur le fonctionnement du système d'activités, sur la prise de décision, reconstitution progressive de l'articulation et des complémentarités entre les différentes activités et de leur évolution entre campagne 0 et 1.	0 – 2 0 – 3 1 – 1
	Idée de la surface cultivée avant le début de la campagne.		
	Indicateurs de prévision des surfaces à mettre en culture.		
Estimation de la réussite de la campagne	Indicateurs pour estimer la réussite de la campagne.		
	Types de calculs réalisés.		
Planification d'utilisation d'intrants	Utilisation d'intrants.		
	Planification de l'achat des intrants.		
Planification d'embauche de main-d'œuvre	Temporalité de planification d'embauche de la main-d'œuvre.		
Planification de la trésorerie	Indicateurs utilisés pour connaître les besoins en trésorerie.	Enquêtes sur les systèmes d'activités, reconstitution progressive du circuit de trésorerie et de l'adaptation progressive / anticipation ; Retour sur l'histoire de l'exploitation agricole pour voir comment a évolué avec le temps, ce qui a permis de faire évoluer la trésorerie ; Discussion sur premiers changements pour détecter changements de prise de décision et de planification (et outils du CEF associés à ces changements).	0 – 2 0 – 3 1 – 1
	Évaluation des montants nécessaires avant la campagne.		
	Moyens disponibles pour faire face aux besoins en trésorerie.		
Planification du stockage des récoltes	Indicateurs de décision pour la durée du stockage.		
	Indicateurs de décision de la part réservée à la famille.		
Planification des investis-sements	Investissement passé.	Enquêtes sur les systèmes d'activités, sur la prise de décision, sur l'histoire de l'exploitation agricole, sur les décisions et investissements passés, sur les « faits saillants » de l'histoire de l'exploitation agricole sur les investissements.	0 – 2 0 – 3 1 – 1
	Investissement passé planifié.		
	Idée investissement pour l'avenir.		
	Investissement à venir planifié.		

[101] Certains producteurs ont du faire face à une crise forte quelques mois avant notre premier passage (saison des pluies 2010), de fortes inondations ayant fortement endommagé leurs cultures. Nous avons donc discuté avec les producteurs pour comprendre leur mécanisme de prise de décision et de planification lors d'une année normale, et tenté de comprendre avec quels moyens ils avaient pu faire face (ou non) à cette crise.

Contrôle de l'intensité du conseil

En évoquant précédemment les facteurs d'influence des processus d'apprentissage, nous avons présenté l'intensité du conseil (profil du conseiller et conseil fourni) comme un facteur déterminant, notamment dans une relation individualisée de conseil. L'intensité du conseil mis en œuvre est différente selon le groupe, selon le niveau d'alphabétisation du participant, selon les activités menées mais également selon le type de conseiller, son expérience, son profil, son appropriation du cahier des charges et de la méthode de conseil. Les conseillers vont donc « choisir » (plus ou moins consciemment) une posture de conseil, favorisant plus ou moins l'autonomie des producteurs dans leur démarche d'analyse réflexive de leur système et de leur situation, de définition de leurs objectifs, d'évaluation de leurs performances et de mise en œuvre d'actions stratégiques. Nous avons dans ce travail exclu l'intensité de conseil comme un facteur d'influence majeur durant la première année de CEF, car le conseil est relativement standard la première année. Il est toutefois apparu nécessaire de contrôler ce facteur en caractérisant cette intensité de conseil dans les différents groupes, permettant d'éclairer les dynamiques de groupes et le contexte d'apprentissage des différents producteurs. Dans cet objectif de « contrôle » de l'intensité du conseil, nous avons mobilisé les sources et outils de collecte présentés dans le tableau 22 suivant.

Tableau 22 : L'intensité du conseil : sources et outils de collecte de données

Cadre d'analyse	Éléments d'analyse	Sources et outils de collecte des données
Intensité du conseil	Profil du conseiller (trajectoire professionnelle, vision de l'agriculture, vision du CEF et du conseil, vision de l'apprentissage et du rôle des producteurs, attitude et mode de communication).	Enquêtes conseillers (année 0 et année 1), observation participante à des séances de formation avec chacun des groupes.
	Type de conseil (fréquence, activités, variété des activités, rôle de l'animateur-relais).	Enquêtes conseillers (année 0 et année 1), discussion avec les producteurs sur les activités, discussion avec les animateurs-relais (année 1).

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les quatre conseillers de l'échantillon à deux reprises, avant le début des formations de CEF et après un an. Nous avons cherché à dégager le profil de ces conseillers et l'orientation du conseil donné par chacun, ainsi que leur appréciation des dynamiques de groupe et parfois des changements opérés au niveau individuel chez les producteurs (notamment chez les animateurs-relais). Ces éléments récoltés durant notre travail ont été complétés par le travail d'un étudiant de l'université de Parakou, ayant travaillé sur un nombre plus important de conseiller, afin d'explorer les liens entre le profil du conseiller et le type de conseil mis en œuvre. Nous avons également rencontré des professionnels du CEF au niveau régional et national, pour recouper les éléments relatifs au contexte institutionnel du dispositif.

4.2.3.5. Biais potentiels des méthodes de collecte choisies

Certains biais et difficultés ont été rencontrés dans la mise en place de la méthode de collecte des données, issus des choix méthodologiques réalisés. Conscients de ces biais, il nous paraît important de les expliciter, afin d'expliquer comment nous les avons acceptés et/ou intégrés dans notre méthodologie.

Dans la théorie de l'apprentissage organisationnel, certains auteurs ont mis en évidence différentes dimensions de connaissances produites, évoquant un processus permettant de passer de dimensions tacites à des dimensions explicites de connaissance. Dans ces processus (qualifiés de spirales d'apprentissage (Nonaka et al., 1997)), la connaissance peut passer progressivement d'un statut à l'autre, en fonction de différentes étapes de transformation (détails en annexe n°4.5). Dans notre travail, nous pensions au départ pouvoir caractériser l'explicitation des connaissances par le CEF et étudier pour cela les modes d'énonciation de certains éléments stratégiques par les producteurs, en analysant les effets du CEF sur cette explicitation de la stratégie. Nous avons cependant dû abandonner cette idée. En effet, à la fois par la construction d'une relation de confiance avec les producteurs au fur et à mesure des passages, mais également par les biais de la traduction, la comparaison de l'énonciation ou de l'explicitation des stratégies des producteurs a été rendue difficile. En nous basant sur le discours des producteurs pour caractériser l'évolution de leur proactivité, l'explicitation et l'aspect tacite de certains éléments stratégiques constituent un biais méthodologique fort. Certains producteurs peuvent en effet conceptualiser et anticiper une stratégie dans l'avenir, mais ne pas l'expliciter spontanément. Nous pensons que par la multiplication des enquêtes, nous avons pu finalement accéder à ce que les producteurs étaient en mesure d'expliquer sur leur stratégies, mais cela n'était pas suffisamment fin pour pouvoir en tirer des conclusions sur des changements dans ces niveaux d'explicitation entre la situation avant CEF et après un an de CEF. Une période de temps plus longue (plusieurs années avant le CEF et plusieurs années après) pourrait par exemple permettre de caractériser l'évolution de cette explicitation, en diminuant l'effet des biais cités ici.

Une interrogation similaire existe à propos de la différence entre les théories d'usage et les théories professées des producteurs (Argyris, 1995). Dans le chapitre 3, nous avons évoqué les théories d'usage que les individus mobilisent dans leurs actions, qui déterminent certaines routines et modes d'action liés à l'expérience. Argyris et Schön expliquent que ces théories d'usage (« *theory in use* ») peuvent être différentes des théories professées (« *espoused theory* »). Dans leur discours, les producteurs peuvent « professer » une stratégie et des objectifs, qui ne sont pas ceux qu'ils mettent en œuvre ou cherchent à atteindre « dans la réalité ». Nous pensons ici que la multiplication des rencontres avec les producteurs sur des sujets similaires nous permettent de caractériser des profils de proactivité de manière fiable, les producteurs nous ayant progressivement permis d'accéder à leurs représentations, même si une partie de l'information a pu demeurer tacite, ou être différente des actions mises en œuvre. Les « *théories d'usage sont souvent*

des cartes cognitives tacites par lesquels les individus se réfèrent à l'action. Mais les théories d'usage peuvent être « explicitée » en adoptant une posture réflexive sur l'action » (Argyris et al., 1985). Ce que les individus « proclament » dans cinq entretiens différents peut être considéré comme stable. Avec une triangulation lors des trois premiers entretiens, puis l'année suivante durant deux autres entretiens, nous pensons pouvoir reconstruire une image de ce qui fait sens pour les producteurs et de leurs représentations, à la fois sur leur vision stratégique et leurs actions stratégiques (et leur évolution), mais également sur leurs systèmes d'activités et leurs pratiques de gestion.

Enfin, certains biais peuvent exister par notre présence avec les producteurs. Sans intervenir directement dans les séances de CEF ni dans l'élaboration du discours des producteurs (élément qui nous permet de ne pas revendiquer une posture constructiviste mais plutôt interprétativiste), notre présence et nos échanges avec les producteurs ont pu amener certains de ces producteurs à un questionnement plus profond sur leurs pratiques de gestion avant même le début de la formation de CEF. Toutefois, même si ces interactions peuvent avoir provoqué des questionnements, nous considérons leur rôle comme marginal sur l'évolution de leur proactivité.

Après avoir présenté les différents outils et méthodes de collecte des données, ainsi que les biais principaux que nous avons identifiés dans la collecte de données, nous allons maintenant présenter la méthode de codage et d'analyse que nous avons utilisée pour procéder au traitement des données collectées.

4.2.4. Méthode de traitement et d'analyse des données

Comme évoqué précédemment, nous avons procédé, au fur et à mesure des différentes enquêtes chez les mêmes producteurs, à une analyse comparative continue entre leurs déclarations précédentes et successives. Les entretiens ont bien sûr été construits autour de cadres pré-existants, dont les thèmes ont servi à l'organisation et la structuration des guides d'entretiens, mais nous avons reconstitué la représentation et le sens que le producteur donnent à ces éléments par recoupement entre les différentes sources de données, en recréant des unités et catégories d'analyse, qui permettent de manière récursive de préciser l'objet de recherche.

À partir des entretiens que nous avons enregistrés et retranscrits, nous avons élaboré des synthèses que nous soumettions aux producteurs lors d'une enquête suivante, pour confirmer l'orientation de l'interprétation, et éventuellement préciser ou corriger certains éléments d'analyse. À partir de ces données brutes du discours des producteurs nous avons procédé à une réduction et un codage de ces données. La codification du discours des producteurs permet de dégager des unités d'analyse et grandes catégories, afin d'interpréter ces données. La codification consiste, d'après Dubar (1997) à la « *transformation de langage naturel en catégories analytiques, par une traduction progressive de paroles ordinaires en catégories d'analyse* ». Ce « découpage du discours » est

réalisé à partir de la lecture que nous faisons du sens donné par le producteur à certains éléments thématiques. Les unités appartenant à une même catégorie sont supposées avoir « *des significations proches ou des caractéristiques de formes communes* » (Thiétart, 2007). Le processus de codification est inductif et comparatif : des unités d'analyse des données brutes de terrain se dégagent, permettant progressivement de rassembler ces unités dans ces catégories d'analyse qui permettent l'interprétation et aboutissent au choix de concepts abstraits. On cherche à définir les propriétés de ces unités d'analyse et de ces catégories, notamment en fonction de certaines qualités : l'exclusion mutuelle, l'homogénéité, la pertinence, l'objectivité, la fidélité et la productivité des catégories (Bardin, 2003) (facteurs présentés en détails dans l'annexe n°4.6).

Dans notre travail de recherche, nous supposions au départ que le CEF faisait évoluer les représentations des producteurs, pour les amener à des changements de gestion de leur exploitation agricole, et des changements *in fine* dans les performances techniques, économiques et sociales des exploitations agricoles (revenu, alimentation, scolarité, etc.). Nous avons donc orienté les questions et l'analyse sur les représentations des producteurs sur leur situation, leur représentation du changement, de l'avenir et du risque, cherchant à les analyser au regard de leurs décisions stratégiques et de leurs pratiques de gestion. Nous avons progressivement affiné ces éléments pour définir des catégories d'analyse plus précises, homogènes et pertinentes, amenant à une conceptualisation permettant de lier ces différents éléments avec les processus d'apprentissage. Dans l'analyse, nous avons progressivement remarqué entre le premier et le deuxième terrain que les représentations (ou vision anticipée stratégique des producteurs) et les actions mises en œuvre (actions stratégiques) étaient liées, et permettaient d'expliquer de manière dynamique ce que le CEF initie ou renforce dans la gestion stratégique de l'exploitation agricole. Le concept de proactivité a finalement émergé comme étant le facteur le plus convaincant à la fois pour caractériser les processus d'apprentissage chez les producteurs et en expliquer les différences entre les producteurs, en mettant en évidence des ruptures ou des continuités dans leur l'évolution.

Nous avons, dans notre cas, réalisé plusieurs fois le codage de manière différente, aboutissant à des catégories très proches de profil de proactivité (stabilité du codage, (Thiétart, 2007)). Nous n'avons pas pu tester la reproductibilité du codage par un autre chercheur. Mais grâce au recoupement de différentes sources, nous aboutissons à des résultats proches pour des thèmes similaires, permettant de considérer « stables » les catégories que notre codage a produites. Pour orienter cette codification et identifier les catégories d'analyse, nous avons procédé par analyse de contenu (Bardin, 2003 ; Coutelle, 2005). « *L'analyse le contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèle les centres d'intérêts, les préoccupations des auteurs du discours* » (Thiétart, 2007). Nous avons donc procédé à l'analyse thématique du discours des producteurs selon de grandes catégories définies auparavant, selon leurs représentations, leurs systèmes d'activité et leurs pratiques de gestion. Nous avons choisi une analyse thématique plutôt que sémantique car le contenu lui-même du discours est traduit, et

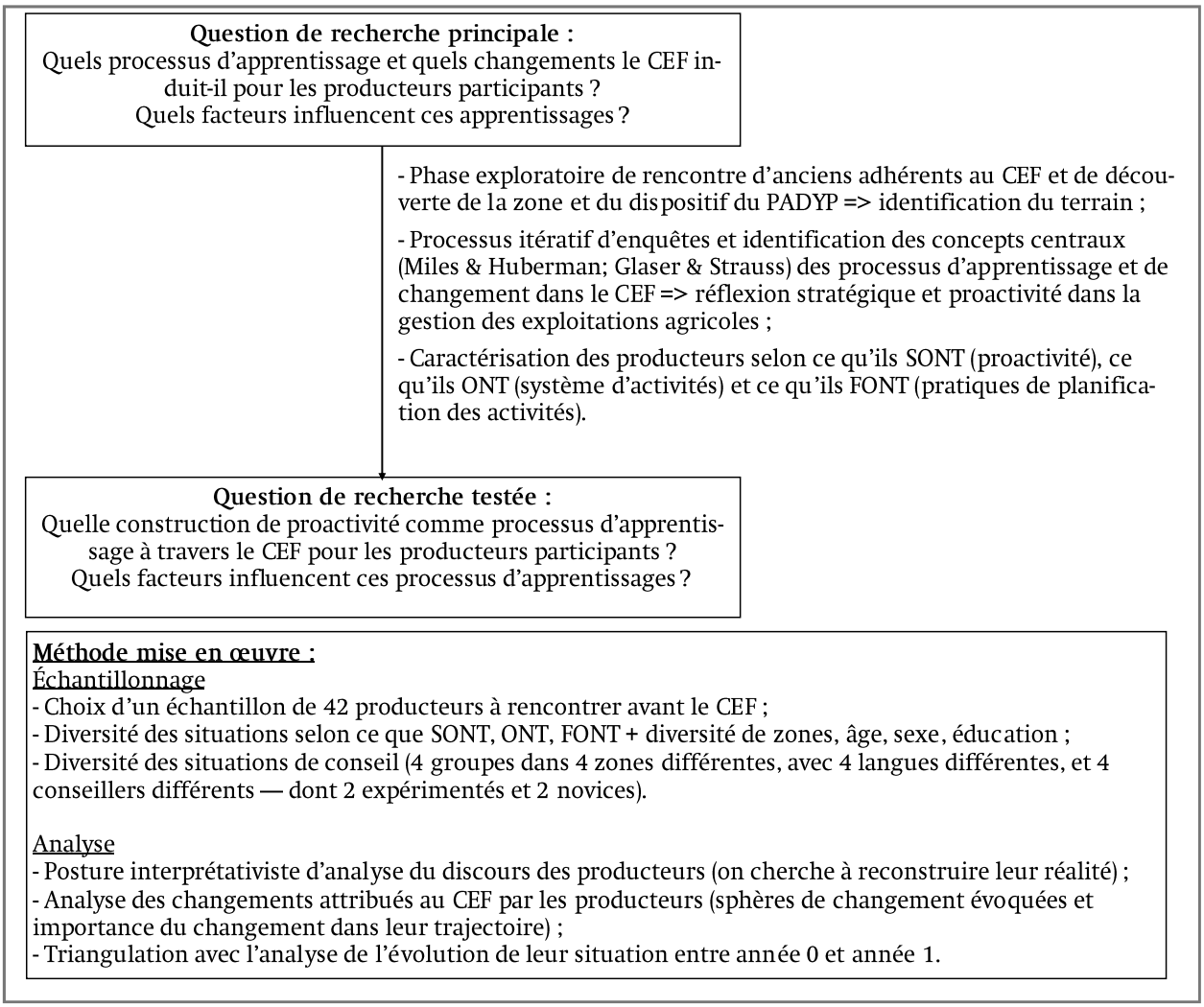
dépourvu du sens que les producteurs peuvent lui donner initialement (un même mot peut être utilisé dans des thèmes différents selon le sens et le contexte dans lequel les producteurs l'utilisent). Nous n'avons pas utilisé de logiciel pour le traitement et l'analyse, les catégories et unités d'analyse étant plutôt « sensibles » et qualitatives, basée sur le sens, mais nous avons reconstitué les profils de proactivité des producteurs selon leurs discours. Les résultats intermédiaires des analyses ont été discutés avec les producteurs, pour valider la « reconstitution » faite de leur représentation, après le premier passage. Les résultats intermédiaires et finaux des analyses ont été présentés aux acteurs du CEF (acteurs du projet et professionnels des dispositifs de CEF au Bénin). Cela a permis de valider l'orientation donnée à l'analyse et à l'interprétation, tout en enrichissant le travail de pistes nouvelles.

4.3. Synthèse du design de recherche

La question initiale de recherche était large, portant sur les processus d'apprentissage et les changements induits par le CEF chez les producteurs participants. Cette question demandait d'explorer à la fois les processus et les effets et impacts du CEF. Suite au travail exploratoire et aux premières séries d'enquêtes, nous avons progressivement affiné et recentré le questionnement, la collecte et l'analyse des données, pour aboutir à notre question de recherche actuelle : quelle construction de proactivité comme processus d'apprentissage à travers le CEF pour les producteurs participant ?

L'évolution du design de recherche est synthétisée dans la figure 17 suivante, reflétant à la fois les choix intermédiaires de reformulation de la question de recherche et les choix méthodologiques détaillés plus haut. Ces différentes étapes de réflexion et de reformulation nous ont donc permis de construire un cadre d'analyse cohérent pour la caractérisation de l'évolution de la proactivité et des principaux facteurs influençant cette proactivité.

Figure 17 : Synthèse du design de recherche



Source : inspiré de (Glaser et al., 1995 ; Miles et al., 2003 ; Thiétart, 2007).

* * * * * * * * * * * *

Nous proposons dans ce travail d'analyser les processus d'apprentissage induits par le CEF à travers la caractérisation de l'évolution de la réflexion stratégique des producteurs. Nous choisissons d'étudier la construction de la proactivité comme indicateur de l'évolution de la réflexion stratégique : le choix du concept de proactivité nous permet d'articuler l'évolution de la vision stratégique anticipée et de la mise en œuvre d'actions stratégiques à travers les processus d'apprentissage en cours dans le CEF. Ce profil de proactivité (ce que les producteurs SONT) sera mis en perspective avec ce que les producteurs ONT (système d'activités et niveaux de ressources) et ce qu'ils FONT (pratiques de planification de gestion de l'exploitation agricole).

Nous avons défini un cadre d'analyse permettant de caractériser cette évolution de la proactivité en tant que processus continu, en utilisant la proactivité comme variable processuelle. Celle-ci nous permettra notamment d'explorer la récursivité du processus d'apprentissage dans le CEF, en analysant à la fois l'évolution de cette proactivité et l'influence du profil initial de proactivité sur le processus d'apprentissage. Cette influence sera mise en perspective en contrôlant les facteurs que sont les systèmes d'activités, les niveaux de ressources et les pratiques de planification initiaux sur l'évolution de la proactivité. L'évolution de la proactivité sera caractérisée à travers le discours des producteurs, à la fois par une comparaison de leur discours avant et après un an de CEF sur leur vision stratégique et leur mise en œuvre d'actions stratégiques, en les croisant avec les changements qu'eux-mêmes attribuent spontanément au CEF.

Les biais méthodologiques de ce travail (distinction tacite/explicite, différence entre discours et faits) sont considérés comme contrôlés par la multiplication des enquêtes auprès des mêmes producteurs et la validation progressive des résultats intermédiaires avec eux.

Section 3 - Résultats

Ce que les producteurs SONT, ONT et FONT

La construction de la réflexion stratégique à travers le conseil à l'exploitation familiale

Les résultats sont présentés en trois chapitres distincts. Le **chapitre 5** présente la situation des producteurs au départ (avant CEF) pour les trois niveaux d'analyse que nous proposons de caractériser : ce qu'ils SONT (proactivité), ce qu'ils ONT (ressources et systèmes d'activités) et ce qu'ils FONT (pratiques de planification dans la gestion de l'exploitation agricole). Sans répondre directement à la question de recherche et aux hypothèses posées au début du chapitre 4 sur les processus d'apprentissage induits par le CEF, ces éléments de description sont indispensables pour étudier la manière dont les producteurs présentent leur situation de départ (avant CEF) et pouvoir ensuite en analyser l'évolution.

Dans le **chapitre 6**, une première partie succincte explique l'évolution de l'échantillon entre la première et la deuxième année, ainsi que les modalités de mise en œuvre du CEF dans chacun des groupes durant cette première année de CEF. Nous présenterons ensuite les résultats comprenant les changements induits par le CEF tels qu'évoqués spontanément par les producteurs après un an de conseil, en comparaison avec leur situation de départ. Nous caractérisons parmi ces changements les éléments pertinents pour identifier l'évolution de la proactivité des producteurs à travers le CEF, ainsi que le rôle de la proactivité comme catalyseur de ces changements, pour détecter la récursivité du processus d'apprentissage.

Dans le **chapitre 7**, nous discuterons de ces différents résultats par rapport aux hypothèses formulées et par rapport à la littérature. Nous pourrons alors proposer des pistes de réflexion et d'élargissement de ces résultats, pour la recherche et pour la mise en œuvre opérationnelle du CEF.

Chapitre 5. La situation des producteurs au départ : ce qu'ils SONT, ce qu'ils ONT et ce qu'ils FONT

Nous présentons dans ce chapitre les éléments permettant de caractériser la situation de départ (avant CEF) des producteurs, selon ce qu'ils SONT (profil de proactivité), ce qu'ils ONT (système d'activités et ressources) et ce qu'ils FONT (pratiques de planification de gestion). La connaissance de cette situation de départ nous permettra à la fois d'analyser les caractéristiques des producteurs de notre échantillon[102], mais aussi de comprendre et de préciser sur quels éléments nous caractérisons la proactivité des producteurs, et comment ces trois niveaux s'articulent et sont (ou non) interdépendants.

5.1. Ce que les producteurs SONT : les différents profils de proactivité au départ

« *J'espère que mes enfants seront comme moi, qu'ils chercheront des solutions* »
(producteur de l'Ouémé).

« *Qui sait l'avenir ?* »
(proverbe fon).

Nous avons présenté dans le chapitre 4 le cadre d'analyse contenant les quatre principaux profils de proactivité que nous pensions pouvoir identifier dans notre échantillon (rappel dans le tableau 23 ci-dessous).

Tableau 23 : Profils de proactivité

	Pas ou peu de mise en œuvre d'actions de changement	Mise en œuvre d'actions de changement
Pas de vision anticipée de l'avenir (statu quo)	Passif	Réactif
Vision anticipée de l'avenir (vision)	Imaginatif contraint	Proactif

Source : inspiré de Laberge (2003).

[102] Ces résultats portent sur les trente-quatre producteurs encore présents à la fin de la première enquête, pour lesquels nous avons pu disposer de l'ensemble des informations caractéristiques de leur situation de départ.

Nous avons ensuite proposé un ensemble d'indicateurs permettant de détecter ces profils de proactivité chez les producteurs de notre échantillon. Ces indicateurs sont fondés sur des éléments de discours des producteurs. Nous présentons dans le tableau 24 ci-dessous un rappel des éléments présentés dans le chapitre 4 mobilisés pour caractériser les différents profils.

Tableau 24 : Synthèse des indicateurs identifiés à partir des enquêtes, utilisés pour la définition des profils de proactivité

Le profil passif

	Anticipation du changement (vision stratégique)	Mise en œuvre du changement (actions pour atteindre vision stratégique)
Le passif	- N'a pas de vision du futur, de projet explicite (d'exploitation ou familial) ; - Parle de prudence, est plutôt conformiste, il faut qu'on lui montre ou qu'on lui explique le changement pour qu'il l'envisage ; - Associe l'avenir, le changement, la réussite de manière plutôt négative ; - Aura du mal à faire différemment des autres ; - A une source de changement très externe, il évoque Dieu, le vaudou, le hasard pour expliquer ses résultats.	- Ne met pas en œuvre d'actions de changement ; - N'évoque pas d'essais, d'expérimentations, de recherche de solutions par lui-même.

Le profil réactif

	Anticipation du changement (vision stratégique)	Mise en œuvre du changement (actions pour atteindre vision stratégique)
Le réactif	- N'a pas de vision du futur, de projet explicite (d'exploitation ou familial) ; - Parle de prudence, est plutôt conformiste, il faut qu'on lui montre ou qu'on lui explique le changement pour qu'il l'envisage ; - Associe l'avenir, le risque, le changement, la réussite de manière plutôt négative ; - Aura plutôt du mal à faire différemment des autres ; - A une source de changement plutôt externe, il attend que les solutions lui soient apportées.	- Met en œuvre des moyens pour agir en réaction aux évènements, aux contraintes de l'environnement, il s'adapte au fur et à mesure, il s'ajuste ; - Peut évoquer des essais mais après avoir été contraint à les réaliser ou qu'on lui ait montré les solutions possibles ; - Ne cherche pas forcément de solutions par lui-même mais les mets en œuvre quand on lui en propose.

Le profil imaginatif contraint

	Anticipation du changement (vision stratégique)	Mise en œuvre du changement (actions pour atteindre vision stratégique)
L'imaginatif contraint	- A une vision de l'avenir, un projet défini, a des idées de changement ; - Associe l'avenir, le risque, le changement, la réussite de manière plutôt positive ; - Pourra envisager de faire différemment des autres ; - A une source de changement interne, il dit qu'il peut changer mais qu'il n'en a pas les moyens, ou pas les ressources nécessaires.	- Ne met pas en œuvre d'actions de changement pour adapter sa stratégie à sa vision ; - Évoque un manque de moyens ou des contraintes fortes comme étant des freins à l'action.

Le profil proactif

	Anticipation du changement (vision stratégique)	Mise en œuvre du changement (actions pour atteindre vision stratégique)
Le proactif	- A des objectifs définis pour atteindre le projet / la vision qu'il a défini. Il a des idées d'investissement, il a des ambitions pour ses enfants, mobilise les autres autour de ses visions ; - A une source de changement très interne, il change par lui-même, il n'attend pas que le changement vienne de l'extérieur.	- Met en œuvre des moyens pour atteindre des objectifs (de production mais surtout autres) ; - Entraîne les autres dans ses actions de changement, initiateur d'action.

Les indicateurs précédents nous permettent, d'après le discours des producteurs, de détecter leur profil de proactivité avant le début du CEF. La répartition des producteurs dans les différentes classes de proactivité est présentée dans le tableau 25 ci-dessous.

Tableau 25 : Effectifs des différents profils de proactivité dans l'échantillon

Proactivité	Nombre de producteurs	Groupe CEF
Passifs	4	4 AL
Réactifs	8	5 AL 3 SE
Imaginatifs contraints	7	1 OG 6 AL
Proactifs	15	4 OG 7 AL 4 SE

Le détail du classement des trente-quatre producteurs de l'échantillon de départ dans chaque catégorie de profil de proactivité avant le CEF est présenté dans les tableaux 5.1.1 à 5.1.4 en

annexe n°5.1. Pour certains profils, il existe une forte homogénéité, l'échantillon étant constitué de peu de producteurs ayant des caractéristiques proches (les passifs par exemple). Pour d'autres catégories, les profils des producteurs existent dans un continuum, les distinctions et nuances étant parfois fines. Nous commenterons la composition de cet échantillon et les caractéristiques des producteurs des différents profils de proactivité à la fin de cette partie, en croisant les différents niveaux caractérisant leur situation.

5.1.1. Les producteurs passifs

Les producteurs passifs sont au nombre de quatre, répartis dans les deux zones d'études. Leur profil de proactivité est caractérisé par une vision anticipée de l'avenir peu claire, sans projets explicités et sans mise en œuvre d'actions pour aller vers un changement.

5.1.1.1. La vision stratégique des producteurs passifs

Concernant l'absence de vision anticipée, ces producteurs n'évoquent pas de projet ou d'objectifs clairs. Pour la campagne, comme pour les investissements, ils avancent à vue, plutôt en fonction de ce qu'ils connaissent et de leurs habitudes, et sortent très rarement du « connu » : « *le temps de réflexion est au moment de la campagne, on ne réfléchit pas en avance. Une fois qu'on est au moment des travaux, on regarde comment on peut faire* » ; « *pour la campagne, on commence quand tout le monde commence, on ne calcule pas, on fait seulement et on voit au fur et à mesure. C'est la même chose pour les dépenses, ou pour une réalisation*[103] ». Ils évoquent peu l'avenir, qu'il soit celui de l'exploitation agricole ou des enfants, ou de manière vague : « *on veut que le ménage évolue* ». Au-delà de leur vision de l'avenir peu claire, ils pensent qu'il est difficile d'anticiper ou de penser à l'avenir : un proverbe fon a été répété à plusieurs reprises par ces producteurs et signifie « *qui sait l'avenir ?* ». Ils n'anticipent pas et ne pensent pas non plus qu'il soit possible d'anticiper : « *je ne peux pas savoir ce qui va arriver quand je me réveille tous les jours* » ; « *des idées pour des investissements à venir ? Je ne sais pas, je peux mourir demain, je ne peux pas en parler* » ; « *demain je vais faire quelque chose et le lendemain je ne suis plus là et je suis morte : on ne peut pas rester debout aujourd'hui en pensant à ce qui va arriver demain* ». Certains d'entre eux vont jusqu'à exprimer une attitude de prudence et de crainte envers l'avenir et l'anticipation : « *j'avais des idées mais à chaque fois que j'avais des projets, des choses surviennent, provoquent des dépenses et m'arrièrent : j'ai arrêté de penser à ça* » ; « *personne ne prévoit. Si on prévoit,*

[103] L'expression de « réalisation » caractérise ici un investissement, qu'il soit destiné à l'exploitation agricole (machines, matériel de transformation, véhicule de transport, investissement dans une parcelle ou dans une plantation de palmiers), à une activité extra-agricole ou à la famille (construction d'une habitation en « dur », acquisition de tôles pour le toit, achat d'une moto pour le transport de la famille, …).

l'argent ne vient pas, ça va être comme une punition pour avoir cru qu'on pouvait l'avoir. Une fois qu'on a l'argent, il peut servir à quelque chose ». Ces éléments révèlent que les producteurs n'anticipent pas, voire même qu'ils refusent parfois de réfléchir à l'avenir. Ils préfèrent régler les problèmes présents et réfléchir pas à pas plutôt que de se projeter dans l'avenir et de ne pas atteindre les objectifs qu'ils auraient prévu d'atteindre.

5.1.1.2. La source de changement des producteurs passifs

Les producteurs passifs évoquent principalement comme facteurs de réussite de l'activité agricole des qualités de persévérance et de courage : « *il faut être courageux et consciencieux, il faut se lever tôt pour bien travailler et réussir* » ; « *c'est la façon dont nous faisons notre travail qui fait que notre situation évolue* ». Ils valorisent plutôt la qualité et l'ardeur du travail fourni que la créativité, la réflexion ou la recherche de nouvelles manières de faire.

La source de changement chez les producteurs passifs est complètement externe, ils ne pensent pas pouvoir changer par eux-mêmes. De manière générale, la réussite dépend des autres, et le changement ne peut provenir que de personnes extérieures. Pour certains, il est très difficile de changer : « *changer est difficile, nos habitudes sont fortes* », et pour d'autres, le changement est possible, mais « *on doit d'abord nous apprendre comment faire, et une fois qu'on le sait, on peut le faire* » ; « *une fois qu'on nous explique comment faire, nous pouvons le faire, mais nous ne pouvons changer seuls* » ; « *quelqu'un doit amener le savoir pour changer. Dieu nous bloque, lui contrôle tout, lui est le maître de tout* ». Ils ont besoin d'un appui extérieur pour changer : « *si quelqu'un vient nous dire comment faire et que cela fonctionne, on suivra* ». La personne « ressource » peut être quelqu'un d'extérieur à la zone, qui arrive alors avec le « savoir ». Cette personne peut également être quelqu'un de proche, un ainé ou un sage du village, le mari ou « les hommes » en général : « *ceux qui travaillent la terre, qui ont de l'expérience et qui ont plus d'avance sur nous, on peut leur demander si on a un problème* » ; « *on peut demander au grand père ou à mon mari. S'il ne trouve pas de solutions, lui cherchera et demandera à son frère, pas moi* » ; « *si les hommes le font, nous les suivrons. Les hommes sont nos responsables, ils savent ce qui est bon pour nous* ». Les producteurs expliquent certains choix par une impossibilité à trouver autre chose : « *je fais du maïs et du manioc, car il n'y a pas d'autres cultures à semer dans la zone, on est donc obligés de semer ça* ». Le changement n'est pas possible car il n'y a rien d'autre, et ils ne recherchent pas de nouvelles façons de faire ou de nouvelles cultures car ils ne peuvent pas trouver par eux-mêmes. Les passifs ont un discours plutôt axé sur le respect des traditions, ils appliquent les règles et se basent sur ce qu'ils savent faire pour avancer. Ils évoquent les nouveautés avec prudence, parfois associant la nouveauté avec de fortes difficultés potentielles.

5.1.1.3. La mise en œuvre d'actions stratégiques par les producteurs passifs

En ce qui concerne la mise en œuvre d'actions stratégiques, cette absence de vision anticipée est liée à une absence de mise en œuvre d'actions de changement, ou de manière très lente, après que la majorité des producteurs ait changé. Les producteurs justifient cette absence d'actions de changement par des habitudes ancrées, très difficiles à changer : « *j'ai envie de changer, mais les habitudes sont fortes, c'est ancré en moi, changer est difficile* » ; ou par une impossibilité à faire comme les autres : « *je ne change pas mes manières de faire. Je vois des gens changer leur manières de faire, mais moi je ne sais pas comment faire* ». Dans l'historique des systèmes d'activités, ces producteurs ont pu évoluer ou changer, la plupart du temps car ils se sentaient contraints de faire comme les autres et de s'adapter. Cette « pression » perçue peut venir du groupe ou de l'intérieur du ménage : « *je le fais car tout le monde le fait* » ; « *une fois que les semences sont là et que tout le monde le fait, on est obligés de faire comme eux* » ; « *je préfère que les hommes mettent en pratique d'abord et adopter ensuite plutôt qu'essayer moi-même* ». Enfin, certains évoquent une impossibilité de changement et de mise en œuvre d'actions de changement par manque de moyens : « *pour avoir du changement, il faut apporter de l'argent, c'est ce qui fait changer. Sans argent, il n'y a pas de changement* ». Les contraintes perçues par ces producteurs sont très fortes, qu'elles soient sociales ou matérielles, et justifient souvent dans leur discours leur crainte du changement.

En conclusion, bien qu'évoquant pour la plupart quelques aspects positifs que peut amener le changement, le discours des producteurs passifs traduit une méfiance (sorts, superstition, prudence vis-à-vis des autres) et des difficultés à changer (les habitudes sont difficiles à perdre, le changement vient de l'extérieur). Dans ces cas de figure, la réflexion stratégique est assez limitée, elle est plutôt adaptée au fur et à mesure et instantanée quand une opportunité se présente. Les producteurs passifs anticipent peu et mettent peu en œuvre d'actions orientées vers le changement, sauf quand ils y sont forcés ou poussés par d'autres.

5.1.2. Les producteurs réactifs

Les producteurs réactifs représentent huit producteurs de l'échantillon. Cette catégorie est caractérisée par une vision de l'avenir peu claire, avec peu d'anticipation, mais les réactifs mettent en œuvre des actions de changement, en recherche d'opportunités et de nouvelles manières de faire.

5.1.2.1. La vision stratégique des producteurs réactifs

Les réactifs ont une vision de l'avenir peu claire : l'avenir n'est pas connoté aussi négativement que chez les passifs, mais ils évoquent la prudence, par manque de visibilité : *« vous ne savez pas ce qui vous arrivera demain. Je ne sais pas ce qui est derrière et qui va se produire ; mes pensées vont dans plusieurs sens, j'ai peur et toutes les idées se mélangent »* ; *« comme on ne maîtrise rien, on ne sait pas ce qu'on pourrait devenir : je ne sais pas si je pourrai aller au champ, je ne sais pas ce qui pourra m'arriver »*.

Certains producteurs disent avoir des idées pour l'avenir mais que tout leur argent disponible part dans des dépenses « incompressibles » (frais de scolarité, alimentation ou « écolage ») et qu'ils ne peuvent pas « voir à long terme » à cause de ces urgences. Comme les passifs, ils préfèrent pour la plupart d'entre eux attendre d'avoir des moyens à disposition pour réfléchir à quoi les utiliser plutôt que d'anticiper : *« on a toujours des idées d'investissement mais on ne trouve pas l'argent : je préfère maintenant attendre d'avoir l'argent pour choisir une idée »* ; *« je ne sais pas à quoi je vais allouer les moyens, il faut déjà avoir l'argent pour réfléchir à ce qu'on va en faire »*. Certains peuvent avoir des idées de développement de nouvelles cultures, mais ces idées (surtout axées sur la rentabilité supposée de ces cultures ou activités) sont plutôt liées aux conseils d'autres personnes, sans projet précis sur la destination ou l'utilisation future de ces produits et revenus supplémentaires. Par exemple, certains producteurs veulent planter des palmiers car cette activité leur paraît rentable, mais ils n'ont pas d'idée de ce qu'ils pourront faire avec la trésorerie dégagée, ou des moyens à déployer pour y arriver.

5.1.2.2. La source de changement des producteurs réactifs

Dans le discours des réactifs, tout changement est positif, tout ce qu'on peut « leur apporter » pour permettre d'avancer est positif : *« je veux changer, je sais que ça ne peut pas vraiment fonctionner comme maintenant, mais je ne pense pas que je peux trouver des solutions par moi-même »*. Dans une vision très positive du changement, ce sont des éléments nouveaux qui permettent d'avancer et de mieux réussir dans son activité agricole : *« les nouveaux savoirs font évoluer »*, *« si on m'apporte de nouvelles idées, je vais pouvoir évoluer »* ; *« le changement donne de nouveaux outils qui n'existaient pas avant, ça permet de faire nouvelles choses »*. Le changement est donc dans le discours des réactifs toujours connoté positivement : *« je ne veux pas être le dernier, je veux être dans les premiers à essayer les nouvelles choses qu'on nous apporte »* ; *« le changement est toujours positif : si vous souffrez et que quelque chose de nouveau arrive pour vous en tirer, c'est bon ! »*. Tout changement est bon, pourvu qu'il leur soit apporté de l'extérieur, car ces producteurs estiment ne pas pouvoir anticiper ou avoir d'idées par eux-mêmes. Ils ont besoin d'être accompagnés et d'obtenir des informations sur les nouvelles techniques et approches, qu'on leur explique comment faire, au moins au départ. Ce besoin d'accompagnement

est souvent lié à la sensation d'être limités par un manque de ressources, un manque de contrôle sur l'avenir, mais aussi un manque de nouvelles idées issues de leurs propres réflexions.

Ces différents éléments sont très présents dans le discours des producteurs sur les facteurs de réussite et les qualités nécessaires pour réussir. Ils sont liés, comme chez les passifs, à l'ardeur au travail, au courage : « *il faut travailler tous les jours sur le champ* », « *s'adonner à l'agriculture* », « *se dédier à l'agriculture avec toute sa force physique* », « *être courageux, ne pas être paresseux, accepter les difficultés et les surmonter* », « *il faut faire preuve de motivation* ». Il faut également « *disposer des ressources et des conditions extérieures* » pour mener à bien les travaux du champ. Ainsi, certains réactifs peuvent avoir conscience qu'ils ont un rôle dans leur réussite, qu'ils doivent travailler et s'adonner à leurs tâches de manière « courageuse » et « persévérante » et qu'il est nécessaire de disposer de certains moyens pour avancer.

À la différence des passifs, les producteurs réactifs évoquent pour un grand nombre d'entre eux l'accompagnement par d'autres producteurs ou par des conseillers comme facteur de réussite : il faut « *suivre quelqu'un qui connaît le travail de la terre* » ; « *se rapprocher des plus expérimentés pour avoir des conseils pour bien réussir* » ; « *suivre les vieux* » ; « *être accompagné par un encadreur* ». Ils affirment tous que leur réussite dépend d'eux pour le travail, mais également des autres pour l'apport de nouveautés.

Ce facteur de réussite traduit une caractéristique forte des réactifs, pour qui la source de changement est extérieure : les réactifs avancent, changent, mettent en œuvre des actions, mais ne sont pas forcément les initiateurs du changement. Ils sont prêts à essayer de nombreuses choses si on leur « apporte » des idées nouvelles. Cette source de changement peut être une source « experte », comme les conseillers et les responsables de structures d'appui. Les producteurs pensent ne pas avoir les compétences nécessaires pour avancer par eux-mêmes, ou « innover » : « *je n'ai pas les connaissances pour pouvoir changer ma manière de travailler la terre* » ; « *en général, les nouveautés viennent des conseillers agricoles : l'ananas est venu par un projet, j'ai essayé sur une petite surface et j'ai comparé aux autres cultures pour voir si j'allais le garder* ». Leur réussite dépend alors des conseillers, qui sont des appuis indispensables pour avancer et trouver de nouvelles techniques et « manières de faire » : « *ma réussite dépend des conseillers : ceux qui ont des méthodes différentes et qui réussissent le plus sont ceux qui se rapprochent le plus des conseillers* » ; « *nous n'avons pas d'autres façons de faire que ce que nous faisons, nous attendons celui qui peut nous montrer comment faire différemment* ». Le rôle des conseillers peut aussi porter sur d'autres aspects de leur vie : « *je veux que des gens puissent m'aider pour avoir plus de forces et plus de mental pour diriger ma maison et orienter mes enfants* » ; « *si un conseiller ou un sage parle, je dois aller l'écouter et savoir ce qui se passe dans le monde, je suis un petit : ses conseils, comment on travaille, comment faire dans la vie, en suivant cela je pourrais m'organiser pour réussir* ». Cet appui est perçu comme essentiel pour tout jeune commençant une activité agricole : « *si les jeunes qui commencent ne maîtrisent pas les méthodes, ils ne peuvent pas réussir : il faut qu'ils se rapprochent de quelqu'un qui leur apporte le savoir* » ; « *on ne peut bien faire une activité que si on a été initié. Si vous souffrez d'un mal, il faut se rapprocher des gens qui savent avant de pouvoir savoir comment le résoudre* » ; « *si quelque chose vous paraît*

obscur et que quelqu'un vous apporte une nouveauté, je peux voir clair, le résultat peut être mieux que l'existant. Si je prends mes décisions de manière indépendante, ça ne peut pas m'amener loin, je préfère suivre les autres ou le conseiller ». Cette importance des « personnes ressources » dans l'apport de nouveauté peut être liée à l'appui que des conseillers ou des personnes extérieures « expertes » leur ont déjà fourni dans le passé, permettant de faire évoluer leurs performances. Un réseau conséquent auquel le producteur a accès (position de pouvoir dans une organisation de producteurs par exemple), permet également un accès facilité à ce type d'information. Pour ces producteurs fortement intégrés, le changement peut devenir un objectif en soi, sans avoir forcément de vision anticipée précise ou d'objectifs à atteindre vers lesquels le changement doit les amener.

Malgré une perception externe du changement, les réactifs ont une attitude positive vis-à-vis du changement. Ils veulent changer mais ne peuvent pas changer seuls : ils vont donc être dynamiques dans la recherche d'appuis pour pouvoir mettre en œuvre des actions de changement : « *je vais m'efforcer et trouver de l'aide pour savoir comment m'organiser pour que mon travail m'élève plus haut* » et avoir accès aux « *nouvelles manières de faire que les gens apportent* ». Les stratégies des réactifs sont diverses pour être proches des personnes ressources, en participant à des projets ou des initiatives, en étant volontaire pour tester de nouvelles choses, ou encore dans les groupes et les associations locales dans lesquels les informations s'échangent. Les réactifs font tous référence à l'intérêt des groupes comme source de changement : on peut changer et mettre en œuvre le changement, « *mais c'est toujours le groupe qui montre d'abord* » ; « *on se réunit pour échanger, s'entraider, donner des idées, attirer le savoir des autres. Si on trouve un peu d'aide, on va s'accrocher et évoluer* » ; « *un homme ne finit jamais d'apprendre, quelqu'un qui vient pour apporter quelque chose peut lui aussi apprendre dans l'échange* ». Le groupe permet de tester des idées, ce qui n'est pas possible seul : « *en groupe on est plus intelligent que seul, chacun émet ses idées et on peut trouver des idées chez les autres. On devient plus intelligent que seul, seul on n'évolue pas* » ; « *ce que nous trouvons dans l'association, on ne pourra jamais le trouver seul : toi seul ne peut pas chercher un projet qui va t'aider. Les nouvelles idées viennent généralement du CeCPA ou d'une association. Je suis d'abord une personne dans le groupe, je le vois faire, je l'essaie sur une portion et je vois si c'est intéressant* ». Cela peut être expliqué comme un besoin de validation par le groupe avant de pouvoir soi-même mettre en œuvre le changement : « *je peux changer, mais je dois d'abord voir comment ça évolue, si ça rapporte. Ça doit venir des conseillers, des gens qui ont la connaissance* » ; « *si notre travail évolue, c'est grâce à Dieu et grâce aux conseils qu'on a suivis et mis en application. Dans l'association, c'est un éveil : si ont fait quelque chose de mauvais, on nous corrige et on ne fait plus les mêmes erreurs, on a des idées* ». Le groupe sert également à laisser les autres prendre les risques, pour appliquer les nouvelles méthodes une fois qu'elles ont été testées par d'autres : « *j'ai peur des difficultés que le changement peut apporter, je suis l'un des derniers à essayer et adopter les nouveautés : dans le groupe, je laisse les premiers chercher l'argent, et je suis* ». Même si les producteurs des autres profils de proactivité sont également membres de groupes, le rôle de ces groupes pour les réactifs est essentiel dans leur recherche de changement.

5.1.2.3. La mise en œuvre d'actions stratégiques par les producteurs réactifs

En cherchant à être proches de personnes leur proposant de nouvelles idées, les réactifs vont mettre en œuvre des actions de changement : « *c'est soit adapter quelque chose d'existant, soit prendre quelque chose d'autrui et le ramener vers toi* ». Parmi ces producteurs, certains expérimentent de nouvelles activités et cultures, « *qui font évoluer* », dont d'autres producteurs leur ont parlé en les ayant testées. Ils les « appliquent » sur une petite surface et les gardent si c'est intéressant pour eux. Ces activités ne sont pas développées pour répondre à une vision anticipée précise, plutôt dans un souci d'évolution permanente « de principe » : il faut évoluer, il faut essayer de gagner plus, même si l'on ne peut pas anticiper l'avenir. « *Je fais des tests, j'essaie de chercher des solutions et je demande des conseils quand je vois quelque chose d'intéressant* » ; « *j'aime les nouvelles idées et parfois je vois ensuite que ça me sert* ». Le changement est donc positif, il permet d'avancer, mais il doit venir de l'extérieur et doit être expliqué : « *j'ai élargi à toutes mes parcelles une technique pour améliorer la structure de la terre. On m'a montré ça, et j'ai appliqué les changements à tout le champ, pas seulement à la culture qu'on m'avait indiquée. Mais je n'ai pas eu l'idée au départ. Il faut qu'une personne nous donne le savoir et nous dise comment ça se fait d'abord* ».

En conclusion, dans ce groupe, les producteurs n'ont pas de vision anticipée, ils ne se sentent pas en mesure de « *prédire l'avenir* ». L'accès à de nouvelles techniques et approches est dépendant du réseau des producteurs, de leur lien avec un conseiller, des groupes auxquels ils appartiennent, du dynamisme de leur entourage. Si on leur propose de nouvelles idées et activités, ils expérimentent et peuvent « saisir » des opportunités, mais ils ne les créent pas.

5.1.3. Les producteurs imaginatifs contraints

Les imaginatifs contraints représentent sept producteurs de l'échantillon. Ce profil est caractérisé par une vision de l'avenir précise, sans mise en œuvre d'actions stratégiques de changement.

5.1.3.1. La vision stratégique des producteurs imaginatifs contraints

Par rapport aux passifs et aux réactifs, ces producteurs ont tous une vision anticipée plus précise de l'avenir. Au-delà d'une évocation très positive de l'avenir, ils ont et explicitent des projets, une vision de l'avenir concernant l'exploitation agricole, la famille et l'avenir de leurs enfants. La vision et les projets évoqués au fil des entretiens vont dans le sens de l'amélioration des conditions de vie de l'ensemble de la famille, parfois du village lui-même : « *demain sera meilleur : je veux cultiver plus de surface, je veux cultiver des palmiers sélectionnés et étendre l'élevage pour avoir de l'épargne disponible.*

Ça aidera à ce que tous les enfants fassent des études et à construire un étage à ma maison » ; « *je veux trouver plus de profit dans les activités, faire une plantation de banane et étendre la papaye, recommencer l'élevage de moutons en achat/vente, pour construire, changer de moto et prendre soin des enfants* ». Un producteur évoque même un projet d'activité pour sortir de l'agriculture, considérant celle-ci comme un tremplin permettant d'accéder à une autre activité : « *je veux sortir de l'agriculture, que mes enfants puissent avoir une éducation et que leur activité soit rentable* ». Une autre évoque une volonté d'indépendance dans sa vision de l'avenir : « *je veux une amélioration pour la famille, je voudrais financer un véhicule ou une moto pour transporter les récoltes, ne plus faire d'emprunt, être à l'aise financièrement et ne pas dépendre des autres* ». Ces visions anticipées formalisées sont pour les imaginatifs contraints toujours liées à des « contraintes » fortes, qui empêchent l'atteinte de cette vision : « *je vais voir dans deux ans si les changements amenés par le conseiller sont positifs, nous allons compter et discuter ensemble pour voir si nous allons continuer. Je veux que ma famille soit unie et que nous ayons de l'évolution, mais ça reste difficile, car la famille proche et les autres personnes arrièrent parfois, et il devient difficile de trouver la somme pour faire ce qu'on voudrait faire* ».

5.1.3.2. La source de changement des producteurs imaginatifs contraints

Les facteurs limitants évoqués en majorité par les imaginatifs contraints sont les facteurs influençant la réussite de leurs activités agricoles : la main-d'œuvre le foncier, la trésorerie ou encore les facteurs non maîtrisables comme le climat. Ils évoquent l'ardeur au travail comme les réactifs, mais citent tous d'abord les contraintes identifiées freinant ou bloquant l'évolution de leurs activités. Pour réussir, il faut donc avoir des « *outils, des engrais, des intrants, des machines. Il faut avoir les moyens [disposer de trésorerie]. Il faut aussi suivre les vieux, respecter les anciens, et aller au champ avec motivation* ». Un jeune qui commence doit « *avoir de la terre, le marché, de la pluie et être ardu au travail. Avec ça, il ne peut que réussir* ». Ce qui joue fortement sur la réussite est « *la terre, la force physique, l'argent, mais aussi la bonne santé, travailler sur le champ tous les jours et s'y dédier, s'accrocher au travail de la terre* ». Le facteur principal de « contrainte » évoqué par les producteur est l'argent (« avoir les moyens », « trouver du profit »). Disposer de la trésorerie nécessaire[104] est crucial pour la mise en culture au début de la campagne ou pour investir, et les imaginatifs contraints voient ce facteur comme étant déterminant : « *tout tourne autour de l'argent. Les activités évoluent en fonction de l'argent qu'on peut en tirer à court ou moyen terme. Chacun est responsable de sa réussite, selon les ressources qu'il trouve pour payer les ouvriers. Pour réussir, il faut être courageux, persévérant et surtout injecter ses recettes dans les activités* ».

Concernant la source de changement, la majorité des imaginatifs contraints, malgré une évocation constante de ces facteurs limitants, disent que la réussite dépend d'eux-mêmes. Ils ont une source

[104] Similaire à la notion de « capital circulant » évoquée en chapitre 2, comme étant l'une des contraintes principales au Sud-Bénin.

de changement interne : ils sont conscients de leur rôle dans leur réussite, mais ils ont encore beaucoup d'attente vis-à-vis des autres, des conseillers, pour les aider à lever ces facteurs limitants. Sans être attentistes, ils ne cherchent pas forcément de solutions par eux-mêmes : le changement vient dans la plupart des cas de l'extérieur, les contraintes semblant trop fortes pour les surmonter seuls : « *on ne peut faire quelque chose que si on a été initié : je fais ce que faisaient mes parents, j'ai adopté le piment très tard car tout le monde le faisait. La réussite dépend de moi, mais il faut être raisonnable et si vous souffrez d'un mal il faut se rapprocher de ces gens pour savoir comment le résoudre* » ; « *je fais toujours ce que mon père faisait. Quand les gens vont venir apporter le savoir nouveau, ça va nous aider à évoluer. Le savoir apporté aide à trouver un autre chemin car ici nous avons une terre pauvre qui ne donne pas. Il est important de faire différemment des autres mais nous n'en avons pas les moyens* ». À la différence des réactifs, les imaginatifs contraints savent que la réussite dépend d'eux, mais ils évoquent de la même manière un besoin d'accompagnement pour changer, lié aux facteurs limitants d'évolution : « *les conseillers doivent apporter le changement et le savoir, on évolue si on se rapproche des conseillers* ». Ils ont une vision anticipée, mais « *si la production ne donne pas, nous ne pouvons pas maîtriser ce qui empêche de donner : c'est pourquoi nous voulons qu'on nous apporte le savoir* ».

5.1.3.3. La mise en œuvre d'actions stratégiques chez les producteurs imaginatifs contraints

À cause de leur perception de ces facteurs limitants, les imaginatifs contraints ne mettent pas en œuvre d'actions de changement. Elles restent donc marginales, plutôt liées à une source extérieure (conseillers ou producteurs dans les associations). Elles ne portent que rarement sur des décisions stratégiques et sont plutôt liées à des techniques : « *j'ai changé ma technique de sarclage, le conseiller est venu, on a vu des gens faire et on a fait pareil, mais on n'a pas les moyens pour pouvoir avancer et mettre en œuvre les changements qu'on souhaite* » ; « *j'ai changé les engrais pour le compost, grâce au conseiller. Mais nous sommes arriérés, nous ne pouvons pas changer autrement* ». Les producteurs de ce profil ont ainsi évoqué dans les dernières années des changements concernant des techniques de sarclage, d'utilisation d'engrais ou de compost. Ces changements sont liés à des activités de conseil fournies par des projets, et ne sont que rarement issus de l'agriculteur lui-même. Les producteurs qui ont mis en œuvre des changements plus stratégiques ou des investissements ne les ont pas anticipés. Ils mettent en œuvre ces changements une fois que les facteurs limitants sont levés, qu'ils disposent de trésorerie par exemple.

En conclusion, les imaginatifs contraints ont une vision anticipée claire, ils ont des projets et des idées d'avenirs explicites. Ces producteurs savent que leur réussite et l'atteinte de leur vision dépend d'eux, mais ils ne mettent pas en œuvre d'actions de changement, évoquant des contraintes trop fortes pour pouvoir changer : « *si on veut faire quelque chose et qu'on n'a pas d'argent, ça n'est pas possible* »

5.1.4. Les producteurs proactifs

Les producteurs proactifs sont les plus nombreux et représentent quinze personnes de l'échantillon. Les proactifs ont un projet, une vision anticipée claire, ils ont une source de changement interne, et mettent en œuvre des actions stratégiques de changement. Les producteurs de ce groupe sont ceux ayant absolument ces trois caractéristiques.

5.1.4.1. La vision stratégique des producteurs proactifs

La vision stratégique anticipée des proactifs est variable : certains ont une vision et des objectifs très précis, certains nous disent avoir un plan qu'ils ne souhaitent pas détailler (peur des jalousies) et d'autres ont un projet ou une idée sans forcément avoir d'objectifs précis. Cependant, ils associent tous très positivement l'avenir et la réussite, et ont tous, à des degrés variables, une démarche d'anticipation de l'avenir, dans une recherche permanente d'amélioration de leur situation.

Cette vision anticipée peut porter sur des changements techniques, assez similaires à ceux présentés pour les imaginatifs contraints, afin d'améliorer les résultats de l'exploitation agricole : « *je veux compter parmi les vrais producteurs, avoir des machines, augmenter le nombre d'ouvriers travaillant pour moi de manière permanente, tripler ou quadrupler les terres cultivées, pour avoir de meilleures récoltes* » ; « *je veux relancer l'élevage. J'avais des dindes et des pintades, j'ai dû les vendre ou elles ont été volées, mais ça aidait bien* ». Cette amélioration de la production est souvent liée à des objectifs plus larges, d'épargne et d'investissement : « *les décisions sortent du gué des activités : si tu as de l'argent, tu dois penser à quelque chose de nouveau pour améliorer encore, avoir de nouvelles idées , en ayant toujours l'espoir que demain apporte quelque chose de meilleur* ». Ces changements peuvent être destinés à la constitution d'une épargne, associant des outils de gestion de la trésorerie permettant l'investissement : « *j'ai un compte en banque où je dépose l'argent nécessaire pour débuter la campagne suivante et s'il reste quelque chose, je peux l'utiliser pour investir* ».

Les investissements peuvent porter sur les activités agricoles : « *je voudrais mettre en œuvre certains changements que j'ai en tête mais que je n'ai toujours pas pu financer. Je veux développer le piment et les bananes, ca pourrait m'aider à relancer certaines activités et à entamer les travaux de la campagne en ayant un budget pour le champ* » ; « *je veux pouvoir avoir un bâché pour le transport et ne plus payer les taxis* » ; « *je voudrais améliorer l'engrais sur mes plantations de palmiers, et améliorer la production* ». L'acquisition de foncier est un projet d'investissement assez présent dans le discours des proactifs, dans l'optique d'étendre leur surface cultivée et de trouver des terres plus adaptées à leurs besoins : « *je voudrais trouver des terres de plateau pour mieux produire le maïs et pouvoir remplir mon grenier* ». Les investissements peuvent également porter sur le stockage et la transformation des produits

agricoles, ou encore sur l'élevage. Ces activités permettent d'améliorer le revenu : « *je voudrais remettre l'usine de transformation d'huile en marche, en trouvant un fonds de roulement* » ; « *j'ai un compte en banque sur lequel j'épargne : je veux faire une construction pour commencer l'élevage d'aulacodes [agoutis] et une construction pour stocker les produits dans un endroit fermé et pas dans la chambre où on dort. En stockant, on pourra les vendre plus cher* » ; « *j'ai une parcelle proche sur laquelle je veux faire une construction et ouvrir un dépôt SOBEBRA* [105] *et je veux financer une autre parcelle avec l'argent des tontines* ».

Cette amélioration des activités et des revenus de l'exploitation agricole est toujours mise en lien avec l'amélioration des conditions de vie de la famille : « *ma crainte est que mes terres donnent moins et que ça mette en danger la sécurité alimentaire de ma famille. Je veux continuer à améliorer la production et nourrir toutes les bouches. J'envisageais une construction mais je sais que les dépenses augmentent et que ça va être plus difficile à financer. Du coup je pense à d'autres solutions : je veux trouver des moyens pour irriguer les cultures en contre-saison et vendre quand personne ne vend, car les terres près du fleuve perdent en fertilité, avec les activités d'extraction de sable du lit du fleuve* ». Les producteurs veulent améliorer la sécurité alimentaire, la scolarisation, et l'avenir de leurs enfants de manière générale : « *je veux faire une grande construction familiale et je veux améliorer les conditions de vie de ma famille. Je veux transmettre à mes enfants mon savoir faire de l'agriculture, qu'ils puissent être éduqués, qu'ils sachent prendre des responsabilités et parler en public* » ; « *je veux que le champ me permette de soutenir mes enfants loin dans le domaine scolaire* ». L'avenir des enfants et des frères et sœurs est très souvent la première priorité des proactifs, avec pour objectif d'assurer le financement de leurs études et leur permettre de développer une activité à travers laquelle ils pourront vivre confortablement. Les proactifs diffèrent régulièrement certains investissements productifs pour pouvoir prendre soin de l'avenir de leurs enfants : « *j'utilise l'huile pour financer les études de mes frères et j'épargne pour les soins de santé. Le reste sert à investir* » ; « *je réfléchis à ce que je peux faire pour laisser aux enfants ensuite, je veux que les enfants réussissent à l'école et avancent, et pour cela je veux trouver un moyen pour stocker le maïs et vendre à moins bas prix* ». Ils évoquent également la transmission de leurs connaissances et leurs activités à leurs enfants : « *ce que je vais réussir aujourd'hui, je veux que mes descendants puissent voir cela, que je puisse leur transmettre les connaissances qu'on me donne aujourd'hui. Je vais réfléchir sur les manières de faire dans le futur, je me demande si ça suffira pour l'avenir des enfants* ».

Enfin, parmi les proactifs, certains évoquent les changements que leurs actions ont autour d'eux, sur leur entourage et dans le village : « *le changement fait évoluer la vie des hommes, leurs mentalités* ». Les changements qu'ils induisent ont également pour objectif de permettre à d'autres de mieux vivre, d'améliorer leur situation : « *je veux des moyens pour acheter un véhicule pour faire du transport. Ça permettra un changement plus large car je pourrais employer un chauffeur qui lui aussi verra du changement. C'est plus large que nous* ». Un des producteurs a par exemple mis en place, sur fonds propres, un centre de formation en informatique pour les jeunes du village. Lui-même analphabète, il souhaite permettre à ces jeunes de se former et de pouvoir créer leurs propres opportunités : « *je veux*

[105] Dépôt SOBEBRA : dépôt de boisson des produits de la SOBEBRA (Société béninoise de brasseries).

enseigner aux plus jeunes car c'est ce que les enfants vont avoir en héritage. Je n'ai pas été à l'école, j'ai des idées, mais il est difficile de mettre cela en œuvre quand on n'a pas les moyens, surtout quand on ne peut pas suivre les activités » ; « *j'espère que mes enfants seront comme moi, qu'ils chercheront des solutions* ». L'éducation des jeunes, de leurs enfants et des enfants du village est ici un élément important de la vision anticipée de ce producteur, qui cherche en permanence de nouveaux modes de production.

La vision anticipée est présente chez tous les proactifs, mais de manière plus ou moins précise, et à plus ou moins long terme. Certains proactifs ont des idées précises d'investissements stratégiques et d'évolution de leur exploitation agricole à court et moyen terme, mais restent sceptiques sur une vision à plus long terme : « *je ne peux pas voir dans dix ans, c'est trop loin, il faut avancer petit à petit, les imprévus arrivent toujours* ». Malgré cette vision à moyen terme, ces producteurs sont dans une dynamique de changement permanent, mobilisent leurs ressources et tentent d'atteindre les objectifs et de réaliser les projets qu'ils ont identifiés.

Pour les proactifs, le changement est donc très positif : il permet de s'adapter à toutes les situations, de pouvoir évoluer en permanence et de préparer l'avenir des enfants, mais également de permettre à d'autres de changer : « *il faut savoir gérer toutes les situations, on doit chercher des conseils pour gagner toutes les batailles. Si vous faites quelque chose, il faut réfléchir maintenant pour ne pas rouler à perte demain, pour pouvoir avoir une amélioration dans la famille et dans l'entourage* » ; « *si ne fait rien, je ne saurais jamais si la nouvelle chose est bonne* ».

5.1.4.2. La source de changement des producteurs proactifs

Cette vision anticipée se traduit, dans le discours des producteurs, par l'évocation de facteurs de réussite intégrant une dimension de connaissances et de compétences. Ils évoquent l'ardeur au travail, le courage et la persévérance de la même manière que les producteurs précédents : il faut être « *dynamique* », « *[ne] pas [être] paresseux* », « *être prêt à s'adonner au travail* », « *suivre les plus expérimentés* ». Mais les proactifs insistent également sur l'importance de la réflexion : « *il faut avoir des idées en soi, trouver les idées, expérimenter pour pouvoir faire autre chose que ce que les autres font. C'est central pour réussir et s'en sortir* ». Ils évoquent l'importance des « *compétences, de l'organisation, de la prévision* » ; « *pour réussir, les compétences et la formation sont primordiales, après il faut réunir les fonds, puis viennent les moyens et les outils* ». Les facteurs de production sont évoqués dans les facteurs de réussite, mais plutôt comme étant nécessaires à l'organisation : « *il faut avoir dans la tête ce qu'on doit faire sur telle ou telle parcelle, qu'on ait un programme. Si je dois penser à la semence, il faut aussi que j'aie une idée en moi, pour après* ». Un des proactifs précise l'importance de l'intuition, en précisant qu'il n'existe « *pas un seul chemin, il existe beaucoup de solutions : il faut avoir de l'intuition, savoir gérer un peu. Avec ça, on peut mettre en pratique les idées qu'on a, avoir les outils, l'argent, la terre* ». Il faut également être curieux et être prêt à changer : « *si j'avais continué à faire comme mes parents, je ne pourrais pas nourrir mes enfants. Il faut s'aimer soi-même et les autres et aimer ce que l'on fait, réfléchir à ce que veut faire et*

le mettre en application ». Au-delà des moyens, il faut donc « *réfléchir, aimer travailler, être attentif aux autres, apprendre des autres* ». Les facteurs essentiels sont « *les idées et les connaissances qu'on peut rassembler : si on a ça, on aura le reste* ».

Ces facteurs de réussite, très axés sur le développement individuel, sont fortement liés à une source très interne de changement chez les proactifs : « *il n'y a rien sur lequel je n'ai pas de pouvoir, j'ai du pouvoir sur l'humain, le financier, le matériel* ». Les proactifs ont une perception forte de leur capacité de contrôle sur leurs activités et sur leur environnement. Leur discours révèle une source interne à la fois dans la réussite de la production et dans le changement. Les proactifs se sentent responsables de leur propre réussite ainsi que de la mise en œuvre de nouvelles idées et activités : ils cherchent des idées par eux-mêmes, ils expérimentent, ils cherchent à faire différemment des autres. Ils ont pour la plupart d'entre eux un discours évoquant l'indépendance dans la prise de décision : « *le père de famille est là, mais je ne vais pas attendre le maïs de mon mari, je dois en avoir à moi et trouver les moyens d'en avoir à moi* » ; « *j'ai des idées par moi-même et les autres me suivront. Je prends des conseils, je me renseigne mais c'est moi qui choisit et décide, j'y ajoute mon savoir* » ; « *la réussite dépend de moi-même. Elle dépend des autres aussi, les autres ont leur importance, mais c'est moi qui prends les initiatives* ».

Ils remettent souvent en perspective cette source de changement interne dans des dynamiques de changements plus larges, reconnaissant l'importance d'autres personnes dans leur évolution : « *j'ai commencé le travail de la terre avec quelqu'un qui m'a accueilli, et j'ai depuis toujours cherché ce qui allait me faire aller de l'avant. Si une culture ne marche pas, je la remplace par une autre, compte tenu de mes connaissances. Je suis des formations, je ne reste plus seul chez moi, j'essaie de participer à des associations pour pouvoir avancer moi-même. Je discute de mes décisions avec les ouvriers pour avoir leurs idées et les motiver. […] On ne finit jamais d'apprendre, il faut évoluer tout le temps, la vie n'est plus comme au moment de mon père. Il faut que soi-même on change en entraînant les autres, car il n'est pas bon d'être le seul à faire quelque chose. L'essentiel est la connaissance : si on vous apporte de nouvelles idées et que vous l'intégrez à votre propre savoir, vous allez évoluer* ». Les associations, groupes et dynamiques collectives les appuient dans leurs projets. Ils changent par eux-mêmes mais savent s'entourer pour mener ce changement : « *je m'adresse à l'encadreur s'il y a un problème, et j'échange des informations avec d'autres producteurs, dans les unions et les associations : on apprend à vivre ensemble et à échanger des idées, c'est source d'avantage et de progrès* ». Cette source de changement interne doit enfin favoriser le changement dans leur entourage : « *si je porte le changement en moi, ça va changer les autres aussi et s'éparpiller. Je n'aurai pas de nouvelles idées seulement par moi-même : il faut chercher et tester, demander des conseils et voir comment ça fonctionne. Mais c'est quand même moi qui suis le point de départ du changement* ».

5.1.4.3. La mise en œuvre d'actions stratégiques chez les producteurs proactifs

À partir de cette vision anticipée et de la source interne de changement, les proactifs mettent en œuvre des actions stratégiques, permettant d'atteindre cette vision. Ils cherchent, adaptent ou

créent des solutions par eux-mêmes pour surmonter les contraintes auxquelles ils font face. Comme pour la vision anticipée, les changements et actions stratégiques mis en œuvre peuvent porter à la fois sur le niveau technique de l'exploitation agricole, sur l'organisation et la gestion de l'exploitation agricole, sur la famille, voire sur le groupe plus large (association ou village).

La caractéristique des proactifs est qu'ils sont en recherche permanente de méthodes et d'approches nouvelles. Ils évoluent en permanence : « *j'ai toujours suivi les conseils des encadreurs, mais j'ai aussi initié de nouvelles cultures après avoir discuté avec autres producteurs, en testant de nouvelles approches. J'ai adapté mon semis pour lutter contre les ravageurs. J'ai fait des calculs pour voir ce qui est rentable dans ce que je teste* ». « *Pour le maraîchage, j'ai commencé après les autres, mais je voulais savoir avant de commencer comment maîtriser les prédateurs. J'ai essayé les palmiers car c'est ce qui permet d'amener de l'argent. On ne peut pas faire une seule chose et évoluer : il faut essayer plusieurs choses et toujours être en recherche* ». Les proactifs mettent en œuvre des tests et des expérimentations pour trouver de nouvelles idées, en cherchant à se démarquer des autres producteurs : « *j'ai toujours cherché ce qui allait me faire aller de l'avant. Si une culture ne marche pas, je la remplace par une autre, compte tenu de mes connaissances. Je suis aussi des formations, et d'après ça, j'essaie de produire les cultures qui étaient en survente les années précédentes sur les marchés [qui risquent d'être sous produites les années suivantes], en faisant évoluer les cultures que j'ai* ». « *J'ai mis en place des étangs de pisciculture, une plantation de bananes et des palmiers dans les bas-fonds, j'ai acheté des terres de manière progressive. J'ai utilisé une machine pour transformer les noix de palme, j'ai construit un château d'eau qui rapporte petit à petit. J'ai vu les gens appuyés par l'État et j'ai voulu faire pareil, j'ai de nombreuses idées d'investissements encore en tête* ». Ils trouvent les nouvelles idées le plus souvent par eux-mêmes et sont fréquemment copiés par d'autres producteurs : « *j'ai commencé à semer à des dates différentes des anciens, car le vieux calendrier n'était plus adapté à nos saisons. J'ai été très critiquée mais je continue car les dates des anciens ne conviennent plus. J'ai trouvé ça seule, il faut savoir suivre l'évolution du monde. Dans quelques années, les autres me copieront* ».

Même si les proactifs sont toujours à la recherche de nouvelles techniques de production, leurs actions stratégiques sont également liées à une réorganisation de la production : « *je recherche de nouvelles méthodes, mes derniers changements portent plutôt sur l'organisation de mes activités agricoles. Je cherche à augmenter les surfaces et à intensifier la production, et en parallèle à organiser la trésorerie pour disposer de l'argent voulu. J'ai plein d'idées et j'essaie de m'améliorer régulièrement. L'année dernière j'ai investi dans des appareils ménagers [machine à coudre pour sa femme], et je réfléchis maintenant pour financer une construction* ». « *J'expérimente de nouvelles choses pour avoir de nouvelles sources de revenus quand les contraintes seront trop fortes. Je suis devenu responsable dans une organisation de producteurs, je suis maître alphabétiseur, et j'essaie de former mes femmes pour qu'elles sachent mieux planifier* ». Ces changements sont en général anticipés. Lorsqu'ils sont mis en œuvre pour surmonter des crises ou des échecs, ils sont souvent réfléchis, pour permettre un changement à long terme : « *quand la concurrence dans les provinces du Nord à augmenté pour la vente de gari, j'ai cherché un nouveau marché à Cotonou. J'ai démarché de nombreuses acheteuses et j'en ai trouvé une stable assez vite. Je discute en général avec ma famille, mon mari, et tous les gens avec qui je travaille, pour que tout le monde gagne du changement* ».

En revanche, le profil de proactivité n'est pas forcément lié à des niveaux de performances économiques. Sans avoir mesuré les performances économiques des exploitations agricoles des producteurs de l'échantillon, nous avons remarqué que certains producteurs peuvent être très proactifs et tout de même évoquer dans leur discours des séries d'échecs, les moyens mobilisés n'étant pas toujours bien calibrés par rapport aux objectifs fixés : « *je fais de la maçonnerie, j'ai mes cultures, j'ai construit une usine d'huile. J'ai beaucoup d'activités, mais j'ai fait face à beaucoup d'échecs par manque de moyens financiers. L'année passée j'ai acheté une concasseuse pour extraire les graines des noix de palme mais j'ai toujours un problème de fonds de roulement pour l'usine, dont j'ai dû interrompre le fonctionnement par manque de trésorerie* ». Les proactifs ne mettent pas forcément en œuvre de manière adéquate les moyens nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs. Ils peuvent aboutir à des échecs, mais ils essaient continuellement de trouver des solutions. Ils n'ont donc pas forcément toujours de meilleures performances économiques que les autres producteurs, mais ils ont potentiellement plus de chance d'atteindre leur vision anticipée que les autres producteurs, qui n'ont pas de vision précise, ou ne mettent pas en œuvre de changement par peur du risque ou par une perception de contraintes trop importantes.

En conclusion, malgré une grande diversité de situations, les proactifs ont tous en commun d'avoir une vision anticipée explicite, évoquant des projets et des objectifs à moyen terme, ainsi qu'une source de changement très interne. Ils mettent en avant leur goût de faire différemment des autres et considèrent leurs expériences et savoirs comme centraux dans les processus de changement, pour « *tisser sur l'ancienne corde* ». Grâce à ces savoirs et ces choix orientés vers leur projet d'avenir, ils expérimentent, sont en recherche permanente de nouvelles idées et solutions par eux-mêmes, s'approprient facilement les nouveautés et mettent en œuvre des actions stratégiques permettant d'atteindre leur vision anticipée.

En analysant l'ensemble des producteurs de l'échantillon, nous pouvons constater qu'ils ont des profils de proactivité différents, ayant été largement construits sur des expériences et des apprentissages antérieurs. Cette histoire leur a permis de développer et de préciser leur vision, ou de mettre en œuvre des changements stratégiques en se créant leurs propres opportunités dans leur environnement. Ces profils de proactivité sont en permanente reconstruction tout au long de l'évolution des individus et de leur exploitation agricole. Ces différents profils de proactivité n'ont pas de valeur en soi, un profil n'est pas « meilleur » que l'autre. Cependant, un producteur plus proactif sera plus autonome dans sa recherche d'alternative, aura une analyse réflexive de sa situation, de ses moyens et de la manière d'atteindre ses objectifs, et verra son environnement différemment pour y construire des opportunités.

Après avoir décrit les profils de proactivité des producteurs de notre échantillon, il paraît intéressant de croiser ce profil de proactivité avec différentes caractéristiques des producteurs (sexe, niveau d'éducation).

5.1.5. La composition de l'échantillon : l'éducation, le sexe et la proactivité

Les profils de proactivité se construisent dans le temps, de manière permanente, à travers l'apprentissage et l'expérience. Les liens entre la proactivité, le sexe et l'éducation des producteurs paraissent intéressants à explorer, les processus d'apprentissage précédents ayant pu jouer un rôle non négligeable dans le développement de la vision anticipée et de la mise en œuvre d'actions stratégiques. Le tableau 26 ci-dessous permet de décrire la composition et les caractéristiques des producteurs de l'échantillon selon leurs profils de proactivité.

Tableau 26 : Proactivité, sexe et niveau d'éducation

SONT (proactivité)	Nombre	Sexe	Niveau scolaire
Passif	4	4 femmes	4 non alphabétisés
Réactif	8	4 hommes 4 femmes	2 non alphabétisés 3 alphabétisation pour adultes 3 éducation primaire
Imaginatifs contraint	7	6 hommes 1 femme	4 non alphabétisés 3 éducation primaire
Proactif	15	11 hommes 4 femmes	3 non alphabétisés 3 alphabétisation pour adultes 4 éducation primaire 5 éducation secondaire

Tout d'abord, nous pouvons remarquer que l'échantillon avant CEF comporte un grand nombre de proactifs, soit quinze personnes sur les trente-quatre rencontrées. Cette forte proportion de proactifs confirme les remarques concernant les risques potentiels de biais de sélection des producteurs participant au CEF (chapitre 4). En effet, nous pensons que lors des séances de sensibilisation organisées par les conseillers dans les villages pour soulever l'intérêt des producteurs, les proactifs vont être potentiellement plus réceptifs que les autres au discours du conseiller, et être plus volontaires pour participer. Les producteurs passifs, potentiellement plus isolés et moins enclins à la participation, seront donc moins représentés dans ce type de projets.

Ensuite, nous pouvons noter que les femmes sont proportionnellement plus nombreuses dans les profils de passifs et de réactifs. Ces femmes, même si elles sont responsables de leurs activités

agricoles ou de transformation, vont souvent être placées sous l'autorité de leur mari (voir chapitre 2). Ces rapports d'autorité peuvent potentiellement expliquer une source de changement plus externe, les femmes ne prenant pas forcément les décisions importantes par elles-mêmes, mais avec l'accord de leur mari. Ce rapport de subordination peut entraîner une différence dans la vision et la mise en œuvre du changement.

Il semble également intéressant d'explorer le lien entre proactivité et niveau d'éducation. Le tableau 27 ci-dessous met en évidence les profils de proactivité des individus et leur sexe selon leur niveau d'éducation.

Tableau 27 : Sexe, éducation et proactivité

Niveau scolaire	Nombre de producteurs	Sexe	Profils de proactivité
Non alphabétisés	13	8 F 5 H	4 passifs 2 réactifs 4 imaginatifs contraints 3 proactifs
Participation à une formation d'alphabétisation pour adulte en langue locale	6	3 F 3 H	3 réactifs 3 proactifs
Éducation primaire (CE1-CM2)	10	2 F 8 H	3 réactifs 3 imaginatifs contraints 4 proactifs
Éducation secondaire (collège – lycée)	5	5 H	5 proactifs

Ces résultats permettent de mettre en évidence que les producteurs les plus éduqués (collège/lycée) sont tous proactifs et ont donc tous développé à la fois une vision stratégique anticipée et la mise en œuvre d'actions stratégiques. Les producteurs passifs sont tous non alphabétisés. Cependant, en dehors de ces deux cas, on remarque une certaine diversité dans la répartition des profils de proactivité dans les différents niveaux d'éducation : les producteurs proactifs sont présents dans les différents niveaux d'éducation, les réactifs sont présents dans les classes des non alphabétisés, des alphabétisés en langue locale et des producteurs ayant été à l'école au primaire. Les imaginatifs contraints sont présents dans les classes des non alphabétisés et des producteurs ayant été scolarisés au primaire. D'après ces résultats, nous pouvons faire l'hypothèse que l'éducation poussée jusqu'au secondaire tendrait à favoriser le développement de la proactivité chez les producteurs, même si l'éducation n'est pas un facteur déterminant de la proactivité, certains producteurs non scolarisés et non alphabétisés étant proactifs.

En croisant à la fois le sexe et le niveau d'éducation, nous pouvons remarquer que les femmes se retrouvent majoritaires dans les catégories des « non alphabétisés » et « alphabétisation pour adultes », alors que les hommes sont plus nombreux à avoir bénéficié d'une éducation primaire et

secondaire. Tout en reconnaissant la dépendance des femmes vis-à-vis de leurs maris dans la prise de décision, et donc sur leur source de changement potentielle, l'influence de l'éducation sur la proactivité pourrait donc être forte sur le développement de la proactivité selon les sexes. Les femmes, moins scolarisées, ont moins de possibilité de construction d'une plus grande proactivité. On relève cependant que certaines d'entres elles, non alphabétisées, sont proactives.

En parallèle de ces profils de proactivité, nous allons caractériser ce que les producteurs ONT et FONT, afin d'explorer le lien entre les profils de proactivité, les systèmes d'activités et les niveaux de ressources, ainsi qu'avec leurs pratiques de gestion dans les activités agricoles.

5.2. Ce que les producteurs ONT : les systèmes d'activités et les ressources des producteurs

> *« Le maïs sert seulement à manger. Nous le mangeons souvent frais au champ, nous ne pouvons pas attendre jusqu'à la prochaine récolte. Nous n'en vendons jamais, les champs sont trop faibles, ils donnent trop peu ».*
> (une productrice du Mono)

> *« Je suis déjà parmi les gros producteurs du milieu et je vais encore augmenter. Je veux multiplier les activités agricoles pour encore augmenter l'argent que j'ai en poche »*
> (un producteur de l'Ouémé)

Dans le cadre d'analyse ébauché dans le chapitre 4, nous avons détaillé les différents facteurs retenus pour caractériser les systèmes d'activités des producteurs, ainsi que leurs niveaux de ressources relatives pour les différents types de capitaux (humain, social, financier, physique, naturel). Cette analyse nous permettra de comprendre avec quels systèmes les producteurs évoluent, quelles sont leurs activités et leurs contraintes principales tels qu'ils les décrivent. Nous cherchons notamment à comprendre si le développement d'une vision stratégique et la mise en œuvre d'actions stratégiques sont liés à ces systèmes d'activités.

Les systèmes d'activités seront caractérisés pour un individu. Nous avons identifié cinq grands groupes de producteurs selon leurs systèmes d'activités. Chacun de ces groupes est caractérisé par une articulation originale d'activités agricoles, d'activités non agricoles, et par des niveaux de ressources différents (voir le détail en chapitre 4) :

- le groupe 1 est constitué de producteurs ayant des systèmes d'activités limités par une faible dotation en ressources ;
- le groupe 2 est constitué des producteurs avec des systèmes d'activités fortement diversifiés et moyennement dotés en ressources ;

- les producteurs du groupe 3 ont des systèmes d'activités spécialisés en agriculture et peu contraints par leurs niveaux de ressources ;
- les producteurs du groupe 4 ont des systèmes d'activités dans lesquels l'agriculture est une activité secondaire et peu contraints par leurs niveaux de ressources
- et le groupe 5 est composé de transformatrices au système d'activités limité par une faible dotation en ressources.

Les détails de ces systèmes d'activités et des niveaux de ressources associés sont présentés dans l'annexe n°5.2, qui contient différents tableaux présentant les résultats détaillés des systèmes d'activités et des niveaux de ressources (tableau n°5.2.1 : systèmes d'activités et diversification ; tableau n°5.2.2 : capital humain ; tableau n°5.2.3 : capital social ; tableau n°5.2.4 : capital naturel ; tableau n°5.2.5 : capital financier ; tableau n°5.2.6 : capital physique ; tableau 5.2.7 présentant des détails sur la période de soudure. Le tableau 26 (situé à la fin de cette partie sur ce que les producteurs ONT) récapitule les résultats présentés en annexe pour les différents groupes, donnant des ordres de grandeur concernant les activités et les niveaux de ressources des différents groupes.

5.2.1. Les producteurs du groupe 1 : les systèmes d'activités limités faiblement dotés en ressources

Les producteurs du groupe 1 sont au nombre de cinq. Ils sont tous du Mono (Houeyogbé). Ce groupe est constitué de quatre femmes seules (une travaillant avec son mari sur un champ très réduit). Un homme fait également partie de ce groupe : jeune, il vient de se marier et il a des activités ponctuelles en dehors de l'agriculture pour pouvoir subvenir aux besoins de la famille.

Ils ont tous des surfaces cultivées très réduites et des familles peu nombreuses (femmes seules avec enfants ou jeunes couples). Ces producteurs ont des systèmes d'activités décrits comme limités, peu diversifiés (entre 3 et 7 cultures sur moins d'un hectare ; 5,2 cultures et 1,6 type d'élevages en moyenne). Ils tentent de diversifier leurs activités agricoles mais sur des surfaces très réduites. Ils complètent ce système d'activités avec des activités de transformation ponctuelles (1,2 produit transformé en moyenne). Ces producteurs utilisent le manioc comme épargne au champs pour le vendre ou le transformer en gari en cas de besoin. Ils ne peuvent donc pas stocker le produit fini. Ces systèmes d'activités sont plutôt orientés vers la production de susbistance. Ces producteurs peuvent avoir des activités extra-agricoles ponctuelles pour compléter leur revenu (petit commerce, zem[106], vente d'essence). Ces activités ne sont généralement pas régulières, mises

[106] Le « zem » ou « zemidjan » est un taxi-moto. De nombreuses personnes au Bénin sont zem tout en ayant d'autres activités par ailleurs (artisans, étudiants, agriculteurs). Certains producteurs exercent l'activité de zem en étant propriétaires ou non de leur moto, pour tenter de compléter leur revenu. Les revenus tirés de l'activité de zem sont

en œuvre pour remédier à des manques de revenus ponctuels (activités extra-agricoles « opportunistes »).

Dans ces systèmes d'activités, les niveaux de ressources décrits par les producteurs sont relativement limités. Concernant le capital humain, les producteurs du groupe 1 sont issus du milieu agricole. Ils ne sont pas ou peu éduqués (un seul a été à l'école, une autre a suivi une formation d'alphabétisation pour adultes). Ils ont des familles peu nombreuses, ce qui induit une limitation des ressources humaines mobilisables pour le champ : une des productrices ne fait même pas appel à de la main-d'œuvre salariée par manque de moyens, elle fait ce qu'elle peut seule (si elle ne peut pas cultiver car elle est malade, elle ne produit rien dans l'année). Pour les couples, ils travaillent ensemble au champ, mais ne disposent que de peu de ressources humaines pour remédier à d'éventuels manques de moyens pour payer la main-d'œuvre salariée : avec 6 personnes en moyenne dans la famille (3 à 9 personnes, enfants compris), ils ne peuvent mobiliser qu'une faible main-d'œuvre familiale, ce qui représente une contrainte forte en période de pic de travail.

Concernant le capital social, les producteurs du groupe 1 ne sont pas souvent membres d'organisations[107] : deux producteurs sur cinq sont membres d'organisations, un seul a des responsabilités dans une de ces organisations. Une seule personne a cité des personnes extérieures du village ou d'institution d'appui comme personne-ressource au cours de l'entretien. Aucun des producteurs de ce groupe n'a cité ces conseillers/encadreurs comme personne-ressource face à des problèmes sur l'exploitation. Ils citent des personnes de la famille, du village, des producteurs plus âgés et expérimentés et Dieu pour les aider sur les problèmes qu'ils peuvent rencontrer au champ. Ils disposent d'un réseau peu développé en dehors du village et ont peu de connexions avec des organismes d'appui ou de conseil.

Concernant le capital naturel, ils ont un accès à la terre restreint : ils disposent de surfaces réduites (de 0,8 à 1,5 hectares). La surface par personne à charge est de 0,1 à 0,3 hectares, avec une moyenne de 0,2 hectare par personne. Un seul d'entre eux est propriétaire de sa terre ; les autres sont en location, au moins pour la moitié des surfaces (deux d'entre eux), voire pour l'ensemble des terres (deux d'entre eux). Ils disposent de peu de cultures pérennes : un seul producteur possède des palmiers à huile sur 0,8 hectares et deux producteurs commencent l'ananas, mais sur des surfaces très réduites, aidés par des projets de développement. Ces petites surfaces de cultures pérennes vont limiter les capacités de ces producteurs à disposer de capital en cas de coup dur. Ils ont tous des animaux, mais avec un faible nombre de têtes. Cet élevage représente une petite

très aléatoires car elles dépendent de la clientèle, et elles nécessitent une somme de départ pour pouvoir acheter le carburant.

[107] Les organisations peuvent être agricoles (organisations de producteurs, coopératives de production, groupes d'entraide) ou non agricoles (associations de développement villageois, tontines, associations de jeunes du village…).

épargne, mais qui ne permet pas toujours de faire face en cas de crise (deuil, maladie, pertes de récoltes).

Le capital financier des producteurs du groupe 1 est relativement limité : ils ont peu accès aux prêts, un seul déclare y avoir accès, sous forme d'avance sur campagne par des « bonnes dames »[108] (prêt informel). Deux d'entre eux seulement sont membres de tontines. Ils évoquent tous des ressources financières très limitées, mises en évidence par le nombre de produits stockés déclarés (produits agricoles ou transformés), beaucoup plus limité que ceux des autres groupes (de 0 à 2). Ces producteurs disposent de peu de marges de manœuvre, sauf par la mise en œuvre d'activités extra-agricoles ponctuelles (zem, petit commerce, vente d'essence) en cas de besoins urgents. Ils déclarent en moyenne une période de soudure de 15,2 semaines par an, caractérisée à la fois par une diminution du nombre de repas et par une diminution de la quantité et de la qualité d'aliments par repas.

Enfin, les producteurs ont un capital physique réduit. Ils disposent de moyens de transport limités : un producteur sur les cinq a une moto à disposition, dont il n'est pas propriétaire (il la loue pour son activité de zem). Un autre producteur dispose d'une bicyclette et les autres utilisent les zem pour se déplacer ou aller vendre au marché. Pour le matériel agricole, ils n'ont pas d'autres équipements que le matériel agricole de base (houe, coupe-coupe). Les femmes faisant de la transformation n'ont pas de matériel spécifique pour cette activité.

En conclusion, les producteurs de ce groupe évoquent de fortes contraintes et perçoivent peu d'alternatives. Ils décrivent des systèmes d'activités aux ressources limitées, orientés vers la production de l'alimentation familiale, caractérisées par des activités à la fois régulières et ponctuelles, en fonction de leurs besoins et de leurs opportunités perçues.

5.2.2. Les producteurs du groupe 2 : les systèmes d'activités fortement diversifiés et moyennement dotés en ressources

Ce groupe est composé de neuf producteurs, dont huit du Mono-Couffo et un de l'Ouémé-Plateau. Ces producteurs ont des systèmes d'activités de taille moyenne, avec des activités agricoles diversifiées (8,3 cultures et 2,7 élevages en moyenne), des activités de transformation (1,9 produits transformés et 2,6 produits stockés[109]) et parfois des activités extra-agricoles (deux cas avec du commerce de produits agricoles). Les activités sont diversifiées pour assurer un revenu tout au long de l'année. Ces producteurs ont des activités extra-agricoles rares, plutôt de petit commerce,

[108] Les « bonnes dames » sont les vendeuses et commerçantes des produits agricoles dans les villages.

[109] Ces producteurs ont un nombre de produits stockés supérieur au nombre de produits transformés soit car ils stockent des produits agricoles « bruts » sans les transformer, soit car ils achètent des produits agricoles qu'ils ne produisent pas pour les transformer.

qui sont généralement ponctuelles et liées à l'agriculture. Globalement, leur revenu est plutôt issu de l'agriculture et des activités associées à l'exploitation agricole. Dans ces systèmes d'activités, les niveaux de ressources décrits par les producteurs sont moins limités que ceux du groupe 1, en lien avec une plus forte diversification.

Concernant le capital humain, le groupe 2 est composé de cinq hommes et de quatre femmes, un peu plus âgés que les précédents. Ils sont tous issus du milieu agricole. Trois d'entre eux ont été à l'école primaire et sont alphabétisés en français, cinq sont alphabétisés en langue locale et deux sont non alphabétisés. Les familles sont plus nombreuses que celles des producteurs du groupe 1 (12,6 personnes à charge en moyenne) et ces producteurs disposent de plus d'aide ponctuelle de la part des adultes mais surtout des enfants de la famille (en moyenne 5,7 enfants pour aider au champ le soir et les week-ends). Deux producteurs du groupe 2 ne recrutent pas de salariés temporaires mais ont des salariés permanents pour la campagne.

En ce qui concerne le capital social, les producteurs du groupe 2 sont membres d'un plus grand nombre d'associations et d'organisations (3 en moyenne) et ont plus de postes à responsabilité dans ces organisations (1,4 en moyenne). Sept producteurs sur neuf ont évoqué des personnes extérieures d'organismes d'appui dans leur réseau (services publics, projets, associations) durant l'entretien et trois de ces producteurs ont cité les conseillers ou encadreurs comme personne-ressource en cas de problèmes sur l'exploitation. Les autres ont cité la famille ou les producteurs les plus expérimentés comme personnes-ressources principales[110].

En ce qui concerne le capital naturel, les producteurs du groupe 2 ont des surfaces totales plus importantes que ceux du groupe 1 (3,6 hectares en moyenne, de 1,2 à 5,1 hectares), mais les surfaces par personnes à charge sont seulement légèrement supérieures à celles du groupe 1 (de 0,1 à 0,5 hectares par personne), la taille de la famille étant généralement beaucoup plus importante (12,6 personnes dans la famille en moyenne). La part des terres louées est beaucoup moins importante que dans le groupe 1 (43% contre 61%), aucun producteur n'étant en location totale des terres qu'il cultive. Tous les producteurs de ce groupe ont des palmiers à huile, de quelques pieds jusqu'à 2 hectares. Deux d'entre eux ont par ailleurs commencé la culture de l'ananas, appuyés par une organisation de producteurs ou un projet. Le nombre d'élevages est légèrement supérieur à celui du groupe 1 (2,7 élevages différents en moyenne) et le nombre d'animaux dans chaque atelier d'élevage est beaucoup plus important : ils disposent d'une épargne sur pied plus importante.

Pour le capital financier, trois producteurs dans le groupe ont accès à du crédit formel, deux d'entre eux par des organismes de crédit (CELCAM[111]) et un par un projet. Sept producteurs sur les neuf sont membres de tontines : l'accès au crédit et au système financier informel est plus

[110] On retrouve ici une différence d'ordre géographique, les producteurs de l'Ouémé étant dans des zones plus appuyées par les pouvoirs publics et les projets que ceux du Mono-Couffo.

[111] CELCAM : Caisses d'épargne et de Crédit Agricole Mutuel.

important que pour le groupe 1. Le nombre de produits stockés est également plus important que pour le groupe 1 (en moyenne de 2,6) constitués à la fois de produits agricoles et de produits transformés. En outre, la période de soudure vécue par les producteurs de ce groupe est inférieure à celle du groupe 1 : elle est ici de 12 semaines en moyenne, variant de 2 semaines à 24, avec à la fois une diminution du nombre de repas et de la quantité d'alimentation par repas.

Le niveau de capital physique est moyen. Sept producteurs sur les neuf ont un moyen de transport, quatre producteurs ayant une bicyclette et trois une moto. Ils disposent du matériel agricole de base, ils n'ont pas de matériel ou d'équipement de transformation supplémentaire.

En conclusion, les producteurs du groupe 2 décrivent des systèmes d'activités ayant plus de ressources que ceux des producteurs du groupe 1. Malgré des ressources déclarées plus importantes, ces ressources restent limitées, les producteurs expliquant qu'ils diversifient fortement leurs activités pour être en mesure d'assurer leur revenu et disposer de la trésorerie nécessaire tout au long de l'année.

5.2.3. Les producteurs du groupe 3 : les systèmes d'activités spécialisés en agriculture et disposant de ressources importantes

Le groupe 3 est constitué de dix producteurs, huit de l'Ouémé et deux du Mono. Ces producteurs déclarent l'agriculture comme activité principale, et l'agriculture et la transformation des produits agricoles comme source de revenu principal. Ils ont un moins grand nombre de cultures que les producteurs du groupe 2 (6,4 cultures en moyenne) mais plus d'activités de transformation ou de commerce de produits agricoles que les groupes 1 et 2 (2,9 produits transformés en moyenne). Leurs activités extra-agricoles sont plus inscrites dans le long terme et dans une complémentarité avec l'activité agricole. Leurs activités ne sont pas vraiment des activités « *off-farm* », elles sont plutôt « *non-farm* » car ce sont des activités de transformation ou de commerce des produits agricole en complément de l'activité agricole (en référence à Barrett et al. (2001)). La diversification est ici moins forte que celle observée dans les systèmes d'activités des producteurs du groupe 2. Les systèmes d'activités sont plus spécialisés dans l'agriculture et ses activités associées. Les niveaux de ressources décrits par les producteurs sont plus importants que ceux des producteurs des groupes 1 et 2.

Concernant le capital humain, le groupe 3 est constitué de neuf hommes et d'une femme, plus âgés que dans les précédents groupes (48 ans en moyenne). Deux de ces producteurs ne sont pas du milieu agricole mais ont commencé après avoir été ouvriers ou avoir été accueillis dans des familles agricoles. Six d'entre eux sont alphabétisés en français (un d'entre eux a été jusqu'en terminale, deux autres jusqu'en troisième, les autres au primaire). Deux autres producteurs sont alphabétisés en langues locales et deux producteurs ne sont pas alphabétisés. Les familles sont

nombreuses (14,2 personnes en moyenne), les chefs d'exploitation dans ce groupe étant souvent polygames (2,2 épouses en moyenne). Deux de ces producteurs ont des employés permanents pour la campagne. Tous recrutent des salariés temporaires pour travailler dans les champs pendant la campagne. Ils disposent d'un grand nombre d'aide ponctuelle potentielle, constituée par les adultes et les enfants de la famille.

En ce qui concerne le capital social, tous les producteurs du groupe 3 ont évoqué pendant l'entretien les institutions d'appui comme source de changement, un seul producteur parmi les dix n'a pas cité les conseillers ou les encadreurs comme personne-ressource en cas de problème sur l'exploitation agricole. Ils sont en moyenne membres de 3,7 associations (soit le double du groupe précédent) et ont 2,1 postes à responsabilité en moyenne dans ces organisations. Ils sont donc très présents dans le tissu associatif de leur village et ont des responsabilités dans ces différentes organisations. Leur capital social est plus étendu que celui du groupe précédent et ils sont plus intégrés dans un réseau d'appui, qui va au-delà du cercle local du village.

La dotation en capital naturel des producteurs du groupe 3 est plus importante que celle des producteurs des groupes précédents : ils disposent en général de surfaces importantes (7,9 hectares en moyenne) avec 0,6 hectares en moyenne par personne à charge (soit le double de ce que les producteurs du groupe 1 ont à leur disposition pour nourrir leur famille). Ces producteurs sont également propriétaires d'une plus grande partie des terres qu'ils cultivent (31,5% des terres en moyenne sont louées). Cette sécurité foncière est confirmée par les surfaces de cultures pérennes dont ils disposent, notamment de palmiers : neuf producteurs sur dix ont des plantations de palmiers, et deux sur dix cultivent de l'ananas. Ils ont 3 élevages en moyenne, avec un nombre d'animaux important.

Concernant le capital financier des producteurs du groupe 3, trois producteurs sur dix ont accès à du crédit formel et tous sont membres de tontines (comme ceux du groupe 2). Ils transforment tous de l'huile ou du sodabi (produits qu'ils peuvent stocker, au contraire du gari). Ils ont 3 produits stockés en moyenne, ce qui augmente leur résistance aux chocs et aux crises. Ils ont en moyenne 2,8 semaines de soudure par an, ce qui est très significativement inférieur à la longueur des périodes de soudure des groupes précédents. Quatre producteurs sur les dix déclarent ne pas avoir de période de soudure, préférant décapitaliser plutôt que de diminuer le nombre de repas ou la quantité de nourriture aux repas. Ils peuvent choisir de décapitaliser car ils disposent de stocks et d'épargne. Cette période de soudure moins longue est également liée à un facteur géographique, les producteurs de l'Ouémé étant de manière générale moins touchés par la baisse de disponibilité de l'alimentation, le seul producteur du groupe venant du Mono déclarant 14 semaines de soudure[112].

[112] Ces tendances sont en cohérence avec les statistiques régionales évoquées dans le chapitre 2, révélant des taux de pauvreté et d'insécurité alimentaire bien plus importants pour les habitants du Mono-Couffo que pour ceux de l'Ouémé-Plateau : la prévalence de l'insécurité alimentaire en 2009 est de 33% dans le Mono, 27% dans le Couffo, 8% dans l'Ouémé et 2% dans le département du Plateau (Pam, 2009).

Enfin, le capital physique des producteurs de ce groupe est important. Sur le plan matériel, neuf producteurs sur les dix du groupe 3 ont une moto. Ils possèdent tous le matériel agricole de base et sept d'entre eux ont également des équipements qui leur procurent des revenus complémentaires (motopompe, moulin, alambic, …).

En conclusion, les producteurs du groupe 3 ont des sources de revenus complémentaires et une plus grande sécurité face aux chocs. Ils sont « spécialisés » en agriculture, concentrant leurs activités extra-agricoles sur la transformation et le commerce de produits agricoles. Pour la majorité d'entre eux, ils paraissent disposer de sources de revenus plus stables et complémentaires que les producteurs des groupes 1 et 2, ayant des capacités de stockage et d'épargne plus importantes. Ils sont en mesure de réaliser des investissements et de limiter la durée de la période de soudure.

5.2.4. Les producteurs du groupe 4 : les systèmes d'activités ayant une activité agricole secondaire et disposant de ressources importantes

Le groupe 4 comporte six producteurs, de toutes les zones d'enquête (trois du Mono et trois de l'Ouémé). Ces systèmes d'activités ont tous l'agriculture comme activité secondaire, les producteurs ayant déclaré une autre activité que l'agriculture comme source de revenus principale[113]. Quatre d'entre eux déclarent l'agriculture comme activité principale, les autres déclarent le zem et la plomberie comme activité principale. Mais ils déclarent tous leur activité extra-agricole comme source principale de revenus (retraite de l'administration, chauffeur, couturier, plomberie, commerce de produits non agricoles ou transformation d'huile ou de sodabi)[114]. Ils ont des systèmes d'activités diversifiés, similaires à ceux des producteurs du groupe 3, avec un nombre de cultures moyen de 5,5, et un nombre de 2 produits transformés en moyenne. Leurs activités agricoles sont orientées vers l'alimentation de la famille ou la constitution d'une épargne. Les trajectoires des producteurs du groupe 4 sont différentes. Certains ont commencé par l'agriculture et ont ensuite privilégié des activités extra-agricoles. D'autres ont commencé par une activité extra-agricole, qu'ils ont complétée avec des activités agricoles pour assurer l'alimentation de la famille et avoir des revenus complémentaires. Dans ces systèmes

[113] Certains producteurs évoquent l'agriculture comme activité principale mais leur activité extra-agricole comme source principale de revenu : cette source de revenu est celle qui semble faire sens pour eux, leur permettant de compléter l'alimentation et de couvrir les dépenses les plus importantes, même si l'agriculture est leur activité principale au sens où elle occupe une partie importante de leur temps.

[114] Un seul producteur déclare l'agriculture comme activité principale et la transformation de produits agricoles comme source principale de revenus. Mais les produits qu'il transforme ne sont pas issus de sa production : il les achète, les stocks et les vend. Nous avons donc décidé de le classer dans ce groupe, les produits n'étant pas issus de son exploitation agricole, l'agriculture n'étant destinée ici qu'à l'alimentation de la famille.

d'activités, les niveaux de ressources décrits par les producteurs sont similaires à ceux du groupe 3.

Concernant le capital humain, les producteurs du groupe 4 sont des personnes de 47 ans en moyenne. Quatre d'entre eux sont francophones et ont été à l'école, un est alphabétisé en langue locale et un producteur est non alphabétisé. Ils ont des familles relativement nombreuses (13,6 personnes en moyenne) avec une main-d'œuvre familiale nombreuse et disponible et une main-d'œuvre salariée importante. Deux d'entre eux utilisent des ouvriers permanents sur le champ, présents à l'année, notamment pour la culture de palmiers à huile. Le seul n'utilisant pas de main-d'œuvre temporaire utilise huit ouvriers permanents pour l'ensemble de la campagne.

Concernant le capital social, trois producteurs sur les six du groupe 4 ont cité les personnes extérieures des structures d'appui comme personnes-ressources. Cette proportion est inférieure à celle des producteurs du groupe 3. Elle peut être expliquée à la fois par une disponibilité en temps moins importante (les producteurs sont très occupés par leur activité principale extra-agricole), mais aussi par un souci moins important d'optimisation de la productivité des cultures. Ils sont en moyenne membres de 3 organisations et sont responsables dans 2,1 organisations. Ils disposent d'un réseau social important, comme les producteurs du groupe 3, mais ils n'ont pas le même engagement dans le monde agricole, l'agriculture n'étant pas leur activité principale.

Concernant le capital naturel, les producteurs du groupe 4 disposent de surfaces importantes, ayant 5,8 hectares en moyenne. Les surfaces par personne à charge sont très importantes, puisqu'en moyenne, ces producteurs disposent de 0,8 hectares par personne. Ils n'ont que peu de terres en location, trois d'entre eux étant propriétaires de l'ensemble des terres cultivées. Pour les producteurs louant une partie de leur terre, deux d'entre eux sont très jeunes et ils débutent l'activité agricole depuis quelques années. Pour la dernière, une femme, elle dispose de terres en propriété (1,5 hectares de palmiers) et elle cultive une superficie très étendue de 7 hectares. Ces producteurs ont en général un nombre élevé de type et de nombre d'animaux par élevage, leur permettant d'épargner.

Le niveau de capital financier des producteurs du groupe 4 est important, mais en général plus limité que celui des producteurs du groupe 3. Quatre producteurs sont membres de tontines et quatre producteurs ont accès au prêt formel (un seul producteur est en dehors de tontines et n'a pas non plus accès au prêt formel). Ils ont un nombre de produits stockés modéré, avec 2,2 produits stockés en moyenne. Ils ont donc un capital financier intéressant, ils ont accès au crédit (potentiellement grâce à leurs capacités de remboursement issues de leurs activités extra-agricoles). Ils ont en moyenne une période de soudure de 8,8 semaines par an, avec une diminution à la fois du nombre de repas et de la quantité de nourriture par repas. Cependant, nous observons de fortes disparités au sein du groupe concernant la période de soudure : quatre d'entre eux déclarent moins d'un mois de soudure dans l'année, les deux autres étant respectivement à 16 et 28 semaines de soudure (deux producteurs du Mono).

Le niveau de capital physique des producteurs du groupe 4 est important. Ils disposent de beaucoup de matériel. Un seul producteur ne dispose pas de moyen de transport, mais étant zem, il loue une moto pour son activité. Un autre producteur dispose d'une bicyclette, et les autres ont des motos. Un des producteurs a deux voitures et une moto, son activité principale étant le commerce et le transport de produits agricoles. La moitié d'entre eux dispose également d'équipements « lourds » de transformation leur permettant d'obtenir des revenus supplémentaires, par la location de moulin ou d'alambic.

En conclusion, l'ensemble des producteurs de ce groupe dispose généralement du temps et des ressources nécessaires pour une production agricole plus importante, mais conservent l'agriculture comme activité secondaire. Les producteurs du groupe 4 ont des ressources similaires à celles des producteurs du groupe 3, même si leur capital social (leur réseau) ne semble pas aussi important, notamment dans le monde agricole. Ils ont une période de soudure plus importante, malgré des activités extra-agricoles leur fournissant des revenus complémentaires, et des capitaux physiques et financiers non négligeables. On note dans ce groupe une grande différence entre les producteurs selon leur localisation géographique.

5.2.5. Les producteurs du groupe 5 : les transformatrices au système d'activités limité par une faible dotation en ressources

Le dernier groupe rassemble quatre femmes transformatrices, qui bien qu'ayant des activités agricoles pour certaines, sont principalement engagés dans des activités de transformation. Elles déclarent toutes la transformation de produits agricoles comme étant leur activité principale et leur source principale de revenus. Elles peuvent participer aux activités agricoles sur le champ de leur mari et réaliser la transformation de certains produits (principalement gari et huile de palme). Elles peuvent également acheter les produits agricoles destinés à la transformation à l'extérieur, à leur mari ou à d'autres producteurs. Elles ont des activités diversifiées pour avoir de nombreuses sources de revenus. Ces quatre femmes sont toutes mariées. Elles ont déclaré être chef d'exploitation car elles se considèrent décideur pour leurs activités, même si elles sont dépendantes de leur mari pour l'attribution de certains facteurs de production (foncier et main-d'œuvre familiale). Une d'entre elle n'a pas d'activité agricole du tout et les trois autres cultivent des surfaces assez limitées. Deux d'entre elles cultivent des parcelles attribuées par leur mari : elles ne sont pas propriétaires et ne peuvent pas décider de conserver cette parcelle sur le long terme. Une seule d'entre elles a une petite parcelle à elle et des activités bien séparées de celles de son mari, même si elle peut transformer et vendre une partie de la récolte de son mari s'il le lui demande. Dans ces systèmes d'activités, les niveaux de ressources décrits par les producteurs sont similaires à ceux du groupe 1, dans lesquels les ressources restent très limitées, malgré une diversification des activités pour tenter d'assurer un revenu régulier tout au long de l'année.

Concernant le capital humain, les productrices du groupe 5 sont des femmes, seules ou épouses du chef de famille (souvent également chef d'exploitation). Elles sont toutes issues du milieu agricole. Elles ne sont pas ou peu éduquées : une d'entre elle a été à l'école primaire. Elles ont des familles moyennement nombreuses, équivalentes à celles du groupe 1 : même si leur mari est polygame, elles n'ont que leurs enfants comme personnes à charge, avec 7,2 personnes à charge en moyenne. Elles utilisent toutes de la main-d'œuvre temporaire pour les travaux du champ, et n'ont pas forcément beaucoup d'aide de la famille.

En ce qui concerne le capital social, deux d'entre elles sont membres d'organisations et responsables dans ces organisations. Mais cette proportion reste plus faible que pour les producteurs des groupes 3 et 4. Une seule productrice a cité des personnes extérieures du village ou d'institution d'appui comme personne-ressource au cours de l'entretien. Les autres s'orientent vers leur mari, vers des personnes de la famille, du village, des producteurs plus âgés et expérimentés comme personnes-ressources. Elles disposent d'un réseau apparemment peu développé en dehors du village et ont peu de connexions avec des organismes d'appui ou de conseil, restant sous l'autorité de leur mari. La seule évoquant des appuis extérieurs à développé des activités en dehors de celles de son mari, lui permettant d'atteindre une certains indépendance et d'élargir son réseau concernant cette activité sans être sous l'autorité de son mari.

Concernant le capital naturel, les productrices du groupe 5 ont un accès à la terre limité : l'une d'entre elles n'a pas de terre et achète les produits d'autres producteurs pour son activité de transformation. Cependant, elle souhaite à terme pouvoir louer ou se faire attribuer une parcelle par son mari, pour pouvoir transformer ses propres produits. Les autres productrices ont une surface moyenne de 1,2 hectares, une seule étant complètement propriétaire de sa parcelle, une autre étant en location de 78% de ses terres. Les surfaces par personne à charge sont très faibles : les productrices ont des dépendants mais peu de terres, une partie de l'alimentation étant fournie par leur mari. Deux d'entre elles ont des palmiers à huile, sur des surfaces limitées. Les palmiers leur assurent des revenus réguliers par la vente des régimes de noix de palme et la transformation de leur propre production. Ces productrices, mêmes limitées en terme de capital naturel, ont potentiellement plus de ressources que les producteurs du groupe 1, leur système d'activités étant intégré dans un système d'activités familial plus large.

Comme pour les producteurs du groupe 1, le capital financier des transformatrices du groupe 5 est limité. Elles ont peu accès aux prêts, deux d'entre elles ont accès seulement à des avances sur campagne par des « bonnes dames ». Trois d'entre elles sont membres de tontines. Elles ont globalement peu de ressources financières, ce qui se retrouve dans le nombre de produits stockés (1 produit agricole ou transformé stocké en moyenne), ce qui les place dans la même situation que

les producteurs du groupe 1. Elles ont en moyenne une période de soudure de 12,3 semaines[115] par an, caractérisée par une diminution du nombre de repas et une diminution de la quantité d'aliments par repas. Une des productrices (qui possède des terres en propriété et des palmiers à huile) déclare n'avoir qu'une semaine de soudure par an, en ne se reposant que sur ses ressources pour nourrir ses enfants. Les niveaux de ressources sont ici encore disparates dans le groupe.

Enfin, concernant le capital physique, les productrices du groupe 5 ne disposent pas de moyens de transport (elles utilisent des zems ou des taxis) mais elles disposent d'une partie du matériel de transformation (bassines, marmites, ustensiles), chez elles ou en commun dans une association avec d'autres transformatrices.

En conclusion, les productrices de ce groupe ont des ressources limitées, proches des producteurs du groupe 1. Cependant, au-delà du type d'activité mené, elles se différencient des producteurs du groupe 1 car leurs activités de transformation sont généralement inscrites dans un système d'activités familial plus large, permettant de compenser ou de compléter ces ressources limitées.

5.2.6. Les données récapitulatives des différents groupes de systèmes d'activités

Le tableau 28 détaille les données relatives aux systèmes d'activités des différents groupes présentés ci-dessus.

[115] Une des productrices se trouve dans l'impossibilité d'estimer la période de soudure, déclarant « *je mange ce qu'il y a, et quand il n'y a plus rien, je ne compte pas les jours* ».

Tableau 28 : Systèmes d'activités, capital humain, social, naturel, financier et physique des différents groupes

			Système d'activités						Capital humain			Capital social			Capital naturel				Capital financier					Capital physique	
	Nombre producteurs	Sexe	Activité principale	Source revenu principal	Activité extra agricole	Nombre de cultures *	Nombre d'élevages *	Nombre de produits transformés *	Age (moyenne)	Alpha	Nombre de personne dans la famille *	Personne ressources ext	Membres organisation *	Responsabilités organisation *	Surface totale*	Surface / personne à charge *	% location *	Cultures pérennes (%)	Prêts	Tontines/prêts	Nombre produits stockés *	Nombre semaines soudure *	Diminution repas / quantité par repas	Transport	Matériel agricole
Groupe 1 "limités / peu de ressources"	5	1 H 4 F	Agric	Agric / transfo	4/5	5,2 (3 - 7)	1,6 (0 - 2)	1,2 (1 - 2)	34	1 école, 1 alpha, 3 non-alpha	6,0 (3 - 9)	0/5	2,0 (0 - 4)	0,6 (0 - 2)	1,0 (0,8 - 1,5)	0,2 (0,1 - 0,3)	61 (0 - 100)	1/5	1/5	2/5	1,0 (0 - 2)	15,2 (8 - 24)	O / O	1 moto, 1 vélo, 3 rien	Base
Groupe 2 "fortement diversifiés / dotation moyenne ressources"	9	5 H 4 F	Agric / transfo	Agric / transfo	3/9 (commerce)	8,3 (5 - 10)	2,7 (1 - 5)	1,8 (1 - 3)	37	3 école, 2 alpha, 4 non-alpha	12,6 (7 - 21)	3/9	3,0 (1 - 6)	1,4 (0 - 4)	3,6 (1,2 - 5,1)	0,3 (0,1 - 0,5)	43 (0 - 78)	9/9	3/9	8/9	2,6 (0 - 7)	11,7 (2 - 24)	O / O	3 motos, 4 vélos, 2 rien	Base + transfo-rmation
Groupe 3 "spécialisés en agriculture / ressources + "	10	9 H 1 F	Agric	Agric / transfo	6/9 (non agric)	6,4 (4 - 10)	2,9 (1 - 5)	2,9 (1 - 5)	49	6 école, 2 alpha, 2 non-alpha	14,2 (6 - 24)	9/10	3,7 (2 - 7)	2,1 (0 - 5)	7,9 (3 - 16)	0,6 (0,2 - 0,9)	31 (0 - 100)	9/10	3/10	10/10	3,0 (2 - 4)	2,8 (0 - 14)	4 sans soudure	9 motos, 1 rien	Base + transfo + matériel lourd
Groupe 4 "agriculture secondaire / ressources + "	6	5 H 1 F	Agric	Extra agric	6/6 (non agric)	5,5 (1 - 9)	2,6 (1 - 3)	2,2 (1 - 4)	47	4 école, 1 alpha, 1 non-alpha	13,8 (2 - 22)	3/6	3,0 (1 - 4)	2,0 (0 - 3)	5,8 (1 - 12)	0,8 (0,1 - 3,5)	37 (0 - 100)	6/6	4/6	4/6	2,2 (0 - 5)	8,8 (1 - 28)	O / O	1 voiture, 3 motos, 1 velo, 1 rien	Base + matériel lourd
Groupe 5 "transfor-matrices limitées / ressources limitées"	4	4 F	Transfo	Transfo	2/4	5,0 (0 - 11)	1,5 (0 - 2)	2,0 (1 - 3)	37	1 alpha, 3 non-alpha	7,3 (6 - 9)	1/4	2,0 (0 - 4)	0,75 (0 - 2)	1,1 (0 - 2)	0,2 (0 - 0,3)	57 (0 - 100)	2/4	2/4	3/4	1,0 (0 - 3)	12,3 (1 - 24)	O / N	4 rien	Base + transfo-rmation

* moyenne (valeur inférieure – valeur supérieure) ; X/Y : X producteurs sur Y producteurs du groupe.

À travers la caractérisation de ces différents groupes, nous cherchons à mettre en évidence la diversité des systèmes d'activités des producteurs de notre échantillon. Ces systèmes d'activités, tels qu'ils sont décrits par les producteurs, sont le résultat d'une trajectoire d'évolution de l'individu en interaction avec son système, dépendant de son histoire, de ses choix, et des contraintes et les opportunités qu'il s'est créé dans son environnement. Bien sûr, les systèmes d'activités, leur orientation et les niveaux de ressources sont influencé par l'âge et le niveau de « capitalisation » ou d'accumulation possible du producteur, ce qu'il a pu recevoir au départ ou ce qu'il a mis en place par lui-même.

Nous pouvons constater, d'après le tableau 28 ci-dessus, que les femmes sont majoritaires dans les groupes les plus contraints, dotés des niveaux de ressources les plus bas. Pour certaines d'entre elles, elles sont intégrées au sein de systèmes d'activités plus larges, avec leur mari, mais leurs systèmes d'activités disposent de manière générale de moins de ressources que ceux des hommes. Concernant le niveau d'éducation, le capital humain des groupes étant défini en partie selon le niveau d'éducation des producteurs, nous retrouvons la majorité des producteurs ayant eu la scolarisation la plus longue dans les groupes de systèmes d'activités les moins contraints (dans les groupes 3 et 4). Enfin, concernant l'âge des producteurs, les groupes 3 et 4 ont les moyennes d'âge les plus élevées, ce qui pourrait expliquer en partie l'accumulation plus importante de capitaux et de ressources, par rapport aux producteurs les plus jeunes. Cependant, on retrouve des femme seules âgées dans les groupes 1 et 5, ayant très peu des ressources, n'ayant pu s'inscrire dans des dynamiques d'accumulation.

Ce que les producteurs ONT est surtout le résultat d'un processus passé fondé sur la réflexion stratégique et l'évolution des producteurs dans leur environnement tel qu'ils le perçoivent. Ce que les producteurs ONT sera croisé avec ce qu'ils SONT et ce qu'ils FONT à la fin de ce chapitre. Il paraît intéressant, en complément des profils de proactivité et de la caractérisation des systèmes d'activités, de caractériser ce que les producteurs FONT, à travers les pratiques de planification dans la gestion de l'exploitation agricole.

5.3. Ce que les producteurs FONT : les pratiques de planification de gestion dans l'exploitation agricole

« Les personnes qui notent tout ne sont pas à l'aise. Le Créateur n'a pas noté au fur et à mesure quand il a travaillé »
(un producteur de l'Ouémé)

« J'essaie de planifier pour avoir ce dont j'ai besoin pour la campagne. Si je ne planifie pas, je risque de ne pas avoir ce qu'il faut »
(un producteur du Mono)

Le dernier niveau permettant de caractériser la situation des producteurs avant le CEF porte sur les pratiques de planification de la gestion de l'exploitation agricole. Ces pratiques de planification sont relatives à différents « domaines » de gestion de l'exploitation agricole :

- planification de l'assolement,
- suivi et évaluation de la campagne agricole,
- planification de l'utilisation d'intrants,
- planification d'embauche de la main-d'œuvre,
- planification de la trésorerie,
- planification du stockage des produits agricoles,
- planification des investissements.

Ces indicateurs – caractérisant le « FONT » – correspondent aux routines de gestion explicitées par les producteurs lors des entretiens. Les indicateurs utilisés pour caractériser ces différents domaines ont été identifiés comme pertinents à travers la littérature et les entretiens successifs auprès des producteurs.

Certains producteurs ont exprimé une gestion de leur exploitation agricole *ex ante* : ils planifient la gestion de l'exploitation à travers la prévision de certaines étapes, ils ont des indicateurs de suivi et comparent leurs résultats à des objectifs préalablement établis. D'autres producteurs sont plutôt en gestion *ex post* de leur exploitation agricole : ils s'adaptent au fur et à mesure, décident des investissements ou des surfaces à mettre en culture au moment où ils en ont les moyens, ils évaluent leur réussite *a posteriori*, mais disposent tout de même d'indicateurs leur permettant d'évaluer la réussite de leurs activités. D'autres producteurs enfin sont en adaptation permanente, sans planification et avec peu d'indicateurs d'évaluation de leurs activités. Ils basent leurs activités et leurs décisions sur ce qu'ils ont l'habitude de faire et sur ce qu'ils ont appris initialement, ils changent leurs manières de faire à la marge, et ne planifient pas. Nous présentons de manière détaillée les différentes modalités de planification observées chez les producteurs pour chacun des domaines de gestion en annexe n°5.3 (tableaux n°5.3.1 à n°5.3.6). Le tableau 29 suivant présente les pratiques de planification des producteurs : les producteurs ayant plus de la moitié des domaines de gestion considérés comme « planifiés » sont identifiés en grisant la ligne correspondante. Cette caractérisation permet de mettre en évidence quels producteurs planifient

le plus, lesquels ne planifient pas du tout, et sur quels domaines de gestion ils planifient la gestion de leur exploitation agricole. Nous additionnons ensuite ces différents domaines de gestion pour établir un gradient des pratiques de planification des producteurs.

Tableau 29 : Synthèse des pratiques de planification des producteurs avant la formation de CEF

N°	Synthèse des pratiques de planification							Total (gradients)
	Assolement	Suivi évaluation de la campagne	Intrants	Embauche main-d'œuvre	Trésorerie	Stockage	Investis-sement	
1	+	+	+	-	+	+	+	6
2	-	+	-	-	+	+	-	4
3	+	+	+	+	+	+	+	7
4	-	-	+	+	+	-	-	3
5	+	-	-	+	-	-	+	3
6	-	-	-	-	-	-	-	0
7	-	+	+	-	+	-	-	3
8	+	+	+	+	+	+	+	7
9	+	+	+	-	-	+	-	4
10	+	+	+	-	-	-	-	3
11	-	-	-	-	-	-	-	0
12	-	+	+	+	+	-	+	5
13	-	-	-	-	-	-	-	0
14	+	-	+	-	-	-	-	2
15	-	+	+	-	-	-	-	3
16	+	+	-	-	+	+	+	5
17	+	+	-	-	-	-	-	2
18	-	+	-	-	-	-	-	1
19	-	+	-	-	+	-	-	2
20	-	-	-	-	-	-	-	0
21	-	-	-	-	-	+	+	2
22	-	-	-	+	-	+	+	3
23	-	+	-	+	+	+	-	4
24	-	-	-	-	-	+	-	1
25	-	+	-	-	-	-	-	1
26	-	-	-	-	-	-	-	0
27	-	-	-	-	-	-	-	0
28	-	-	-	-	-	-	-	0
29	+	+	+	-	-	+	-	4
30	-	-	-	-	-	-	-	0
31	-	+	+	-	-	+	-	3
32	-	+	-	-	+/-	+	-	2
33	+	+	+	+	+/-	+	-	5
34	+	+	-	+	+/-	+	+	5

Les stratégies sont souvent complexes dans les exploitations agricoles : la planification de certains domaines de gestion comme les intrants ou la main-d'œuvre est souvent dépendante de la planification de la trésorerie. De même, certains producteurs qui ne planifient pas la plupart des

postes de gestion le font tout de même pour les stocks alimentaires, la sécurité alimentaire de la famille étant leur objectif principal. Une analyse de chaque domaine de gestion de l'exploitation agricole permettra de mieux percevoir les finesses et la complexité des pratiques de planification des producteurs de notre échantillon.

5.3.1. Les pratiques de planification de l'assolement

Tout d'abord, les pratiques de planification de l'assolement (voir le tableau n°5.3.1 en annexe n°5.3) ont été caractérisées selon différentes modalités. Nous avons voulu dans un premier temps détecter l'existence d'un raisonnement basé sur les surfaces à mettre en culture (lorsque les producteurs ont des réflexions anticipées sur les surfaces à cultiver). Nous avons ensuite analysé la nature de ce raisonnement (adaptation en fonction des terres disponibles, reproduction de ce qu'ils font habituellement, calculs sur des niveaux de production à atteindre, …). Nous avons ainsi pu analyser si les producteurs ont une idée de la surface qu'ils vont cultiver avant la campagne (ou s'ils s'adaptent en fonction des terres disponibles ou des moyens disponibles) et s'ils établissent ces objectifs de surface en fonction d'objectifs de production.

La majorité des producteurs ne planifient pas du tout l'assolement : « *je m'adapte quand j'en ai besoin, je travaille en fonction de ce que je sais faire. Je fais les choses comme elles viennent* » ; « *ça dépend de ce que Dieu veut, si on trouve quelque chose à la récolte, on est contents, on ne change pas notre manière de faire* » ; « *on met au propre et on voit ce qu'on peut faire. On regarde les problèmes techniques qu'on a eu, mais on cherche toujours à faire pareil ou plus que l'année précédente : on s'adapte en fonction de ce qu'on sait faire* ». Ces producteurs n'ont généralement jamais eu d'outils de planification et ne voient pas l'intérêt de planifier. Ils décident et agissent en fonction de ce qu'ils ont appris à faire et de ce qu'ils maîtrisent, en faisant évoluer leurs pratiques à la marge, par intuition. Ils n'ont donc pas d'indicateurs précis concernant l'assolement : « *tout va dépendre de terres et des forces physiques en début de campagne* » ; « *on regarde par rapport à l'année précédente, mais on fait toujours les mêmes cultures. Ça va surtout dépendre de nos forces au début de la campagne* » ; « *on n'a pas vraiment d'indice : une fois qu'on a fait quelque chose une fois, que cette chose a donné un peu et qu'on a trouvé à manger, on va le refaire* ». Ils ont généralement des idées sur les cultures qu'ils vont produire dans l'année. Mais concernant les surfaces et l'assolement, ils ne vont commencer qu'après les fêtes (nouvel an) à rassembler les fonds nécessaires pour commencer le travail du champ, sans forcément savoir de combien ils ont besoin. Le montant des fonds qu'ils vont trouver juste avant le début de la campagne sera souvent le facteur déterminant de la surface cultivée pour l'année : « *une fois que la fête est passée, on commence les travaux, on fait un peu de tout et on voit ce qui donne, puis on continue la saison suivante* » ; « *avant de commencer sur le champ, on ne sait pas comment on va répartir les cultures et sur quelles surfaces. Compte tenu du déroulement de la campagne, on décide au fur et à mesure de la façon de faire* ». La justification de cette « non planification » est révélée dans le discours des producteurs par l'évocation de contraintes

fortes, comme la disponibilité de la main-d'œuvre, leur propre force physique ou les moyens financiers en début de campagne, mais aussi l'insécurité foncière : « *on se lance seulement comme ça. En plus, notre parcelle est louée, on ne sait pas quand le propriétaire va venir prendre la parcelle, il est difficile de décider ce qu'on va faire sur ce terrain* ». Cette contrainte d'accès au foncier limite leur capacité de planification. Ces producteurs privilégient les premiers semis pour assurer l'alimentation de la famille. S'ils ont encore des surfaces disponibles, ils réfléchissent ensuite aux surfaces à destiner aux cultures de rente ou à la production d'un complément de stocks alimentaires. Ils n'ont pas d'idées précises sur les rendements futurs de leurs cultures. Dans ces conditions, les producteurs produisent généralement du maïs en première saison pour pouvoir nourrir leur famille, puis avisent en deuxième saison en fonction de leurs besoins, et pour certains en fonction de réflexions sur la rotation des différentes cultures.

D'autres producteurs planifient leur assolement en fonction des cultures ayant été en surproduction dans l'année et que la majorité des producteurs vont arrêter de produire l'année suivante : « *je regarde ce qui a bien marché, ce qui a trop été produit, les prix et ce qui risque de manquer l'année suivante sur le marché* ». Ils ne planifient pas en fonction de leurs besoins, mais en fonction de ce qui sera potentiellement bien valorisé sur le marché.

Certains producteurs planifient fortement l'assolement, établissant des objectifs de production précis. Ils réfléchissent la répartition des cultures en fonction de la qualité de leurs terres et des rendements qu'ils pensent pouvoir réaliser : « *la répartition des cultures dépend de l'espace qu'on m'octroie [en location] : en voyant la qualité du sol, on pense au rendement qu'on peut obtenir et on décide de la surface* ». Les producteurs qui planifient l'assolement ont souvent des objectifs établis en fonction de l'analyse de leurs besoins pour nourrir leur famille : « *je regarde les rendements des productions que j'ai faites et je compare aux besoins. Si je n'ai pas ce que je pensais obtenir, je réfléchis à ce que dois faire pour avoir les quantités dont j'ai besoin : je définis l'espace que je dois faire pour chaque culture pour pouvoir faire face à mes besoins* ».

En conclusion, les pratiques de planification d'assolement sont variables selon les producteurs, leur logique de production et les outils de planification dont ils disposent. Certains producteurs fonctionnent sans planification précise de leurs activités, d'autres planifient en fonction de leurs contraintes perçues, et d'autres en fonction des besoins de leur famille, des opportunités qu'ils identifient sur le marché, dans leur environnement, en fonction de leurs ressources perçues.

5.3.2. Les pratiques de suivi et d'évaluation de la campagne agricole

Concernant le suivi et l'évaluation de la campagne agricole (en termes à la fois de quantité et de réussite économique (voir les détails dans le tableau n°5.3.2 en annexe n°5.3), nous avons analysé

les indicateurs que les producteurs utilisent pour estimer la réussite en fin de campagne et le type de calculs qu'ils réalisent (s'ils en font).

Certains producteurs estiment la réussite de la campagne en fonction d'une estimation visuelle au champ des quantités à récolter, ou encore du nombre de voyages nécessaires pour transporter les récoltes, en nombre de paniers récoltés ou en volume occupé par la récolte dans le grenier. Ces producteurs n'ont pas d'outils d'évaluation « formels » de leur performance et utilisent donc ce qui leur paraît le plus révélateur de leur réussite : « *je cultive toujours la même parcelle : je regarde la taille atteinte par la récolte dans le grenier par rapport à l'année précédente pour voir si j'ai réussi* ». Certains producteurs estiment qu'ils ont réussi leur campagne s'ils arrivent à « *faire une réalisation* » dans l'année (à financer un investissement agricole ou non agricole), sans procéder à des calculs. D'autres vont évaluer leur réussite en fonction de l'argent qu'ils obtiennent à la vente de leurs produits, sans calculer les charges associées à la production. D'autres producteurs estimeront avoir réussi s'ils n'ont pas d'alimentation à acheter en période de soudure en complément de ce qu'ils ont produit.

Les explications de ces différentes méthodes d'estimation proviennent des situations des producteurs. Certains producteurs n'éprouvent pas le besoin d'évaluer plus « rigoureusement » leur réussite, ne produisant que pour l'alimentation de la famille et ne valorisant pas les produits sur le marché. Pour d'autres, ils n'utilisent aucun intrant et ne mobilisent que la main-d'œuvre familiale : ils estiment leur réussite seulement sur la quantité de produits agricoles obtenue. Dans d'autres cas, les producteurs ont des charges de production importantes et n'ont pas d'outils d'analyse de la rentabilité de leurs activités : « *on ne note pas les dépenses : si ça pousse bien, on se dit qu'on peut trouver ce qu'on a mis dedans, mais on ne calcule pas* ». Certains producteurs expliquent cette absence d'outils de suivi par leur absence de maîtrise de l'écrit. D'autres ne voient pas l'intérêt d'une estimation fine ou de calculs plus avancés : « *je ne fais pas de calculs sur la réussite des cultures. Je connais seulement le montant d'achat des terres, et pour le reste, je dépense comme l'argent vient. Les personnes qui notent tout ne sont pas à l'aise, le Créateur n'a pas noté au fur et à mesure quand il a travaillé* ». Certains producteurs qui maîtrisent l'écrit évoquent quant à eux des difficultés à tout noter, les dépenses étant continuelles.

Enfin, environ la moitié des producteurs évaluent la réussite de leur campagne en réalisant des calculs, souvent en faisant une approximation de la marge brute, voire une approximation du prix de revient pour deux d'entre eux : « *je note toutes les dépenses, les montants sont réservés avant la campagne pour débroussailler, acheter l'alimentation de la main-d'œuvre, acheter les semences et réaliser les différentes interventions au champ. Je compare ensuite avec ce que je pense tirer de la vente et à quel prix il est raisonnable de vendre mes produits* ». De rares producteurs non alphabétisés, qui ne disposent pas d'outils de suivi écrits, ont élaboré des outils de suivi originaux pour réaliser des calculs simples. Une productrice utilise par exemple des tas de grains de maïs pour estimer ses dépenses et ses stocks, un autre retire de la récolte un nombre de bols de maïs équivalant aux charges de main-d'œuvre investies sur le champ.

Les producteurs réalisant des calculs utilisent ces indicateurs de production et de rentabilité des activités pour prévoir et anticiper la suite de la campagne, la campagne suivante et les autres activités extra-agricoles. En revanche, les producteurs qui ne réalisent pas de calculs ne peuvent pas mettre en place les mêmes pratiques de planification sur les autres domaines de gestion, et seront donc limités dans leur planification des autres domaines de gestion.

5.3.3. Les pratiques de planification de l'approvisionnement en intrants et de l'embauche de main-d'œuvre

Le contexte agricole du Sud-Bénin présenté en chapitre 2 nous a permis de mettre en évidence la pénurie de main-d'œuvre et l'accès aux intrants comme des contraintes majeures au développement des activités agricoles. La planification relative à ces facteurs de production (voir le tableau n°5.3.3 en annexe n°5.3) est fortement dépendante d'autres domaines de gestion de l'exploitation agricole, notamment de la planification de la trésorerie.

5.3.3.1. La planification de l'embauche de main-d'œuvre

Pour la main-d'œuvre la stratégie de certains producteurs est de s'assurer de disposer de la main-d'œuvre familiale et salariée quand ils en ont besoin. Ils élaborent par exemple des calendriers d'intervention de la main-d'œuvre familiale, pour que leurs enfants et leur(s) femme(s) sachent quand et sur quelle cultures ils doivent travailler : « *chez moi, chacun sait ce qu'il doit faire* » ; « *pour les femmes et les enfants, je leur demande en début de saison s'ils veulent bien aider et s'ils acceptent, nous discutons et ils savent dès le début de la saison et pour toute la saison les tâches à réaliser et ce qu'ils doivent faire. Pour faire des rappels, nous nous réunissons avant chaque nouvelles tâche* ». Ces producteurs assurent ainsi la réalisation d'une partie des travaux agricoles, n'ayant à recruter que quelques ouvriers supplémentaires aux moments des pics de travail. D'autres producteurs planifient l'embauche des ouvriers à la saison ou sur la campagne[116]. Ils peuvent pour cela leur donner des avances avant la campagne (ces avances sont très intéressantes pour les ouvriers, qui ont alors la trésorerie nécessaire pour mettre en culture leur propre champ) ou encore négocier un niveau de rémunération à chaque étape du travail au champ. « *Ici il est difficile de trouver des ouvriers pour travailler avec nous, il faut en prendre soin pour les garder* » ; « *un mois avant la tâche en question, je donne une avance pour être sûr de les embaucher et je programme le travail avec eux* ». Enfin, certains producteurs

[116] Rappel : au Sud-Bénin, deux saisons agricoles se succèdent, la « grande saison » d'avril à juillet, et la « petite saison » de septembre à novembre. Certains producteurs planifient le recrutement de la main-d'œuvre salariée pour une saison d'abord, et s'adaptent ensuite en fonction des résultats de la première saison ; d'autres prévoient le recrutement de la main-d'œuvre pour la campagne (pour l'ensemble des deux saisons).

recrutent au coup par coup, sans planifier, leur réputation leur permettant d'avoir toujours des ouvriers intéressés pour travailler avec eux. Cette bonne réputation passe par la régularité de la paie, la quantité d'alimentation distribuée au champ et la formation informelle, en faisant participer les ouvriers à la prise de décision sur les cultures. Certains producteurs qui n'ont pas les moyens de recruter les ouvriers à l'année arrivent tout de même à prévoir avec les ouvriers, à la fin de chaque tâche, leur retour pour la tâche suivante. « *À la fin de chaque tâche, je fais la planification du travail pour la tâche suivante avec les ouvriers, ils savent ce qu'ils doivent faire et quand ils doivent revenir* » ; « *je vais les voir six jours avant la tâche et eux vont me dire selon leur calendrier quand ils sont libres pour venir travailler avec moi* ».

D'autres producteurs ne vont pas être en mesure de planifier le recrutement de la main-d'œuvre Certains considèrent le marché du travail trop aléatoire pour pouvoir planifier, d'autres disent ne pas pouvoir mobiliser les moyens nécessaires pour s'assurer du recrutement des ouvriers. Ils s'adaptent donc au fur et à mesure : « *quand j'ai besoin d'aide, je vais les chercher* » ; « *je les appelle quand il y a beaucoup de travail et que j'ai de l'huile en stock pour payer* ». « *Quand on est dans la période [de travail], je les préviens un peu à l'avance (3-4 jours). Je n'ai pas de calendrier précis avec eux, eux aussi ont leur champs, mais les mêmes peuvent revenir d'une tâche à l'autre, s'ils ont besoin de travail* ».

5.3.3.2. La planification de l'approvisionnement en intrants

Pour les intrants (engrais, pesticides,…), les pratiques de planification dépendent principalement des moyens financiers disponibles et des capacités de stockage de ces intrants par les producteurs. Un tiers des producteurs de l'échantillon utilisent des intrants de manière régulière, selon les conseils techniques reçus des agents de conseil. Les autres déclarent les utiliser quand ils peuvent s'en procurer mais basent leurs pratiques de fertilisation sur des intrants qu'ils produisent (compost).

Pour ceux qui utilisent des intrants de manière régulière, il existe différents modes de planification de l'approvisionnement et du stockage de ces intrants. Quelques producteurs de notre échantillon planifient bien avant le début de la campagne pour s'assurer de disposer de ce dont ils ont besoin pour l'année : « *j'essaie de planifier pour avoir ce dont j'ai besoin pour la campagne, je risque de ne pas avoir ce qu'il faut si je ne planifie pas. J'essaie d'obtenir des crédits du CeCPA pour les acheter* ». D'autres s'approvisionnent à travers des groupements, des associations, ou s'organisent entre producteurs pour pouvoir acheter en gros et assurer l'approvisionnement d'au moins d'une partie des intrants dont ils ont besoin : « *nous nous sommes organisés dans le groupe, on commande auprès d'un fournisseur et nous avons une livraison au fur et à mesure et un paiement deux mois après la livraison. Nous sommes sûrs d'avoir ce dont nous avons besoin et cela nous permet de discuter de ce qui est nécessaire pour chacun* ».

La majorité des producteurs qui utilisent des intrants ne disposent pas des ressources nécessaires pour acheter à l'avance ce dont ils auraient vraiment besoin et raisonnent donc leur apport d'intrants en fonction de différents facteurs, selon leurs priorités. Certains producteurs choisissent d'acheter seulement ce dont ils ont besoin pour les parcelles les moins productives : « *après la vente de la récolte, j'achète ce dont j'ai besoin, et je vais le mettre sur les parties peu productives au semis* », ou ils vont choisir de privilégier certaines cultures : « *j'achète tout pour les palmiers, et pour le reste au fur et à mesure, selon les besoins* ». Dans le cas où les producteurs ne privilégient pas des parcelles ou des cultures mais qu'ils sont limités financièrement pour leur achat d'intrants, ils vont acheter et stocker au fur et à mesure, en fonction de leurs moyens, en prenant le risque de ne pas trouver d'intrants au moment où ils en ont besoin : « *si j'ai de l'argent au moment des fêtes, j'achète et je stocke. Sinon, je me fournis au fur et à mesure* » ; « *j'achète ce que je peux en début de campagne puis je complète au fur et à mesure* » ; « *après la fête, j'achète de l'engrais. Je n'ai pas assez d'argent pour m'en procurer pour toute l'année, alors j'achète ce qui est nécessaire pour le semis de la première saison, puis j'achète au fur et à mesure en fonction des contraintes d'argent et des étapes de travail* » ; « *on se regroupe pour aller à Lalo ensemble, si on n'en trouve pas on peut prendre du compost* ».

Que ce soit pour l'approvisionnement en intrants ou le recrutement de la main-d'œuvre les pratiques de planification sont fortement influencées par la trésorerie disponible.

5.3.4. Les pratiques de planification de la trésorerie

Les pratiques de planification de la trésorerie jouent un rôle central sur les autres domaines de gestion de l'exploitation agricole. Ces pratiques de planification de la trésorerie (voir les tableaux n°5.3.4.1 et n°5.3.4.1 en annexe n°5.3) seront analysées en fonction des indicateurs évoqués par les producteurs pour connaître leurs besoins en trésorerie avant la campagne, mais également sur les moyens évoqués pour disposer de la trésorerie nécessaire au moment où ils en ont besoin (mobilisation des stocks, des tontine, vente d'animaux, activités ponctuelles complémentaires).

Certains producteurs (treize producteurs sur trente-quatre) planifient leur trésorerie : ils connaissent les coûts de leurs activités et les montants dont ils vont avoir besoin au fur et à mesure de la campagne ou pour une saison. Ils organisent leurs ressources en fonction de cette planification : « *j'ai tout en début de campagne et j'utilise les récoltes restantes, les animaux et les stocks d'huile si j'ai besoin d'argent en plus* » ; « *l''homme a toujours besoin d'argent. Pour chaque saison, je cherche l'argent quelques mois avant, en connaissant les sommes et en prévoyant l'utilisation de chaque source d'argent* » ; « *au début de la campagne, j'achète les intrants, je paie les ouvriers en avance et je mets le reste à la banque pour ne pas le dépenser et le garder en cas d'imprévus* ». Certains producteurs connaissent les coûts par culture et planifient en fonction, en lien avec l'assolement, en ayant des objectifs clairs de production avant la campagne : « *c'est comme ça qu'on a à manger. Nous savons très bien quels montants sont nécessaires et quand nous en avons besoin* » ; « *si vous travaillez des terres et que vous savez que*

vous aurez besoin d'argent, vous devez savoir si vous allez utiliser le manioc du champ ou le maïs en stock pour payer les travaux pour la campagne : on sait comment on va utiliser l'argent, et sur quelles cultures ». Certains producteurs planifient également pour avoir à disposition des ressources supplémentaires, pour couvrir d'éventuels imprévus : « *je sais que si des imprévus surgissent, j'ai plusieurs sources de fonds possibles, et que je peux couvrir les dépenses programmées et cet imprévu. Tout est destiné à quelque chose* » ; « *il peut nous arriver de ne pas trouver ce qu'on veut ou de mal prévoir, on voit alors en fonction de ce qu'a dans le champ et en stock et on s'adapte* ».

Pour les autres producteurs qui ne planifient pas l'ensemble des montants, certains prévoient les montants nécessaires pour débuter la campagne et mettre en culture les surfaces prévues, et ils cherchent ensuite au fur et à mesure ce dont ils ont besoin pour l'étape suivante : « *je connais mes besoins, je sais combien je dois avoir de côté pour commencer la campagne, en prévoyant quelques imprévus* » ; « *je me prépare avant la campagne, je sais que je dois avoir des fûts d'essence avant les fêtes pour bien vendre et pouvoir débuter la campagne* ». Après avoir lancé la campagne, ils réalisent leurs choix d'assolement et prévoient la trésorerie à mobiliser pour la saison suivante en fonction des résultats de la première saison. Ces producteurs ne planifient en général donc pas sur toute la campagne, mais plutôt par étape : « *je connais les montants par hectare pour chaque culture. Avant chaque période, je cours pour trouver l'argent nécessaire, j'essaie de remplir mon compte pour avoir l'argent disponible, en vendant les stocks, le manioc, le maïs, l'huile* » ; « *pour chaque étape, je réfléchis où trouver l'argent et comment faire, puis je travaille pour y arriver* ». N'étant pas en mesure de planifier sur le long terme, ces producteurs planifient à court terme (très souvent à la tâche[117]). Ils multiplient les types de ressources mobilisables pour avoir des moyens financiers disponibles au moment voulu : « *j'ai une idée des montants et de quand je vais en avoir besoin, et à partir de janvier, je cours pour trouver l'argent. Je vais surtout chercher au départ de quoi payer la main-d'œuvre je mobilise des ressources (banque, élevage, huile, récoltes à vendre) et si ça manque, je peux abattre des arbres pour faire du sodabi, ou encore faire un emprunt si besoin* ».

Enfin, certains producteurs connaissent les montants nécessaires, mais évoquent des contraintes fortes qui les empêchent d'avoir ces montants à leur disposition au moment voulu et de planifier sur l'ensemble de la campagne : « *je connais mes besoins, mais la trésorerie n'est pas suffisante, je suis obligé de faire en fonction des sommes à ma disposition : je cherche des crédits actuellement pour pouvoir avoir une meilleure trésorerie* ». La trésorerie est alors le facteur limitant : elle n'est pas planifiée en fonction de l'assolement mais elle détermine cet assolement. « *Avant de commencer, nous savons sur un kanti pour une culture précise quels montants nous devons avoir pour mettre en place cette culture, quelles dépenses on va faire et quels montants sont nécessaires. Quand on trouve l'argent, on voit alors quel nombre de kantis on peut faire* ».

Quelques-uns des producteurs qui raisonnent leur trésorerie ne connaissent cependant pas dans le détail les montants nécessaires à leurs activités. Ils ont un « circuit de trésorerie » en tête, ils

[117] « À la tâche » : les producteurs, après avoir assuré la mise en culture (ou emblavement) de la surface voulue, vont rechercher les moyens nécessaires pour la tâche agricole suivante : défrichage, semis, sarclage, traitements, récolte, mise en culture d'une autre production.

connaissent les postes de dépenses que sont censés couvrir chaque produits. Ils maîtrisent la complémentarité de leurs activités (notamment dans le temps) sans connaître les montants exacts pour chacune de ces activités : « *avec les tontines et les stocks, j'arrive toujours à m'en sortir. Je connais les périodes mais pas les montants exacts* » ; « *je ne planifie pas, mais je sais que j'ai des moyens à disposition pour faire face : le maïs est séparé pour l'alimentation et la vente, le manioc est destiné à préparer la campagne suivante, le haricot pour l'écolage des enfants et pour compléter le maïs dans l'alimentation. Si on doit participer à des cérémonies en saison sèche, je fais du commerce de boisson et de biscuits. S'il reste du maïs de l'alimentation à la récolte, il est vendu pour mettre en place la campagne suivante. L'huile est utilisée pour le commerce ou les imprévus, les tontines pour les réalisations* » ; « *nous faisons le champ surtout pour manger, pour nous habiller nous utilisons les sous issus du commerce et l'élevage pour les imprévus : tout est important* ».

D'autres producteurs (vingt-et-une personnes sur les trente-quatre de l'échantillon) ne planifient pas la trésorerie de l'exploitation agricole. Parmi ces agriculteurs, certains n'ont pas d'idées des montants nécessaires à leurs activités ou des ressources à leur disposition pour mobiliser de la trésorerie : « *je ne sais pas de combien j'ai besoin, je dépense seulement, j'essaie de trouver des sources d'argent quand les moyens arrivent* » ; « *je ne sais pas calculer, je vois sur le moment en fonction des besoins* » ; « *on ne sait pas, on se lance juste* ». Certains producteurs n'ont pas de stocks (de récolte ou de produits transformés) mais gardent du manioc au champ pour pouvoir disposer de trésorerie pour débuter la campagne suivante, notamment des surfaces de maïs et de manioc en première saison. Vendre ce manioc pour un imprévu mettrait en péril la possibilité même de cultiver l'année suivante. Cette pratique de planification est relativement répandue (notamment chez les producteurs les plus vulnérables), leur permettant d'avoir au moins une source de financement au début de la campagne. En dehors de cette « épargne au champ » pour la mise en culture suivante, ces producteurs ne planifient pas la trésorerie. Au-delà du début de la campagne, ils ne font pas de réserve (ni de trésorerie ni de stocks) et s'adaptent au fur et à mesure de l'année : « *on ne connaît pas les montants dans l'année pour les réserver. On se lance seulement dedans en début d'année, on ne prévoit pas et on ne réserve pas. Une fois que les ouvriers sont sur la parcelle, on vend des animaux ou on relance des activités de commerce pour pouvoir les payer* ». Ils savent qu'à certaines périodes ils auront des besoins importants, mais ils ne connaissent ni les montants ni le moment exact de ces étapes clés : « *je sais qu'à Pâques, nous avons beaucoup de besoins, avec des montants importants. Mais je ne connais pas les montants exacts ni les moments précis* ». Une des transformatrices, qui a pourtant une activité régulière de transformation, nous explique qu'elle ne planifie pas car elle ne peut pas calculer les besoins en trésorerie, les montants étant toujours réinvestis : « *les montants dont je dispose dépendent de la vente des produits, je réinvestis toujours, je ne compte pas* ». Enfin, certains producteurs planifient peu car ils ont très peu de frais : « *je travaille seul sur ma terre, la location est ma seule grosse dépense et je sais quand je dois la payer. Je me prépare pour être sûr de pouvoir prendre les terres. Le reste, je le fais moi-même* ».

En conclusion, pour les producteurs planifiant la trésorerie, nous pouvons voir que cette planification est très dépendante de l'assolement et des objectifs établis par les producteurs, pour la campagne ou au moins pour le début de campagne. Elle est assez révélatrice du niveau de

planification des autres domaines de gestion de l'exploitation agricole, car les moyens disponibles en trésorerie déterminent la plupart du temps les surfaces cultivées, la mobilisation de main-d'œuvre et l'approvisionnement en intrants. D'autres producteurs disent « ne pas compter » et « se lancer » dans les activités, se basant généralement sur leur expérience du métier, jonglant avec les différentes activités et ressources à leurs dispositions pour pouvoir trouver les montants nécessaires en temps voulu, restant toutefois à la merci des imprévus.

5.3.5. Les pratiques de planification de stockage des récoltes et des produits transformés

Les pratiques de planification de stockage (choix des produits stockés, durée des stocks, choix du moment de la vente) sont liées aux pratiques de planification de la trésorerie et à l'articulation entre les produits destinés à l'alimentation et les produits destinés aux activités complémentaires (transformation, achat,…). Nous analysons les pratiques de planification du stockage à travers les indicateurs de décision sur la durée de stockage ainsi que sur l'explication de la prise de décision des stocks conservés pour l'alimentation de la famille (voir tableau n°5.3.5 en annexe n°5.3).

Il est nécessaire de préciser ici que l'analyse des pratiques de planification est basée sur le discours de notre interlocuteur (chef d'exploitation agricole ou épouse de chef d'exploitation agricole). La prise de décision concernant le stockage, l'allocation des stocks, les décisions de vente et la répartition (entre les femmes notamment) sont généralement assez complexes dans les foyers et selon les foyers. Nous n'avons pas pu analyser dans le détail cette prise de décision et son fonctionnement entre les différents acteurs. Nous avons choisi de travailler sur ce que les producteurs stockent et s'ils planifient ce stockage, mais nous ne pouvons pas savoir jusqu'à quel degré ces décisions sont le résultat de négociations dans la famille pour l'accès aux stocks.

Certains producteurs ne stockent que des produits destinés à l'alimentation car ils n'ont pas les moyens de stocker des produits pour la vente : *« je ne stocke pas, je ne peux pas stocker, je n'ai pas les moyens financiers »* ; *« je n'ai pas de stocks, je vends parfois du gari au fur et à mesure que je le transforme car j'ai besoin d'argent. Le maïs est utilisé pour manger à la maison, nous en avons tellement peu qu'on ne peut pas en vendre »*. Dans ces cas-là, la prise de décision concernant la gestion des stocks est simple, tout ce qui est récolté est alloué à l'alimentation de la famille. Les éventuels surplus qui restent dans le grenier au moment de la récolte suivante peuvent être vendus.

D'autres producteurs ont à la fois des stocks alimentaires et des stocks destinés à la vente. Ces produits stockés peuvent être issus de leurs activités de production et de transformation, mais peuvent également avoir été achetés et transformés dans l'objectif de les revendre (commerce de produits agricoles) : *« nous avons des stocks différents pour vendre et stocker, pour ne pas gâter les stocks d'alimentation et être sûr d'avoir à manger »*. Pour ces producteurs, la décision de vente peut être planifiée, ou elle peut être liée au prix de vente à un moment, aux besoins de trésorerie, à

d'éventuels imprévus ou encore à l'état du stock. Certains producteurs vendent plutôt en fonction de l'état de leur produit qu'en fonction du prix : « *je vends avant que le maïs ne s'abîme, avant que le stock ne se gâte : je commence trois mois après la récolte* ». Ces producteurs ne planifient pas non plus vraiment la vente, attendant un bon compromis entre l'augmentation du prix et l'état de leur stock.

Certains producteurs choisissent de privilégier l'alimentation : « *nous avons des greniers différents pour la vente et l'alimentation et nous vendons seulement ce qui reste quand on a fini de manger. Pour le sodabi par contre, si on peut on attend août, le bidon se vend beaucoup plus cher* » ; « *je ne stocke pas les récoltes à part le maïs, je vends toute la récolte tout de suite car j'ai besoin d'argent pour les cultures suivantes, sauf la part de maïs que je garde pour l'alimentation* ». Ici la vente est donc planifiée en fonction d'une période précise, l'alimentation étant prioritaire. D'autres producteurs décident plutôt de la vente en fonction du prix : ils ne planifient pas la période de vente mais favorisent une vente quand le prix est élevé, si des imprévus n'imposent pas une vente anticipée : « *nous vendons quand le produit est cher, si nous n'avons pas de besoin urgent avant* » ; « *j'essaie de garder pour vendre à un meilleur prix, mais ça dépend toujours des besoins et des imprévus, il n'y a pas de règle* ». Dans cette logique, certains de ces producteurs décident de la vente de leurs produits en fonction d'un prix de revient à atteindre : « *j'attends un certain prix pour vendre le maïs dans le grenier, par rapport au calcul que j'ai fait sur les dépenses réalisés sur le maïs* » ; « *j'essaie de garder mes stocks le plus longtemps possible, pour financer la campagne suivante. Quand le prix est élevé, je fais des calculs pour voir combien ça me rapporte* ».

D'autres producteurs planifient les stocks et leur vente précisément, ayant un raisonnement formalisé sur le « circuit des stocks » (phénomène de stockage/déstockage évoqué plus haut dans le paragraphe sur la trésorerie) et sur la répartition des produits entre alimentation et vente. Ils réfléchissent pour identifier quel produit servira à couvrir chacun des postes de dépenses : « *je choisis de mettre en place les productions que je peux vendre le plus cher durant chaque période* » ; « *le maïs est stocké jusqu'à la récolte suivante et la récolte de la deuxième saison est gardée pour l'alimentation. Le sodabi est vendu si possible quand on peut en tirer le meilleur prix, le manioc est laissé sur le champ pour être enlevé quand le prix est bon et que la période est celle de la préparation du champ pour la campagne suivante* ». L'assolement, le stockage et la vente sont raisonnés et planifiés ensemble.

Le nombre de produits et les quantités stockés ne sont pas forcément liés à une planification importante de leur utilisation. En effet, les producteurs ayant beaucoup de produits stockés (en nombre de produits différents et en quantités) peuvent planifier l'utilisation de ces produits, en ayant en tête une destination précise pour chaque produit. Ils peuvent « accumuler » des stocks qu'ils valorisent progressivement, sans planification formelle. Si ces stocks viennent à s'épuiser, ou ne sont pas valorisés à un bon prix, ils sont en mesure d'utiliser une autre source de trésorerie, ou d'acheter de la nourriture complémentaire pour compléter ces stocks.

Certains producteurs n'ont pas d'indicateurs pour évaluer les besoins alimentaires de la famille et doivent parfois diminuer les quantités consommées par jour au moment de la période de

soudure : *« il n'y a pas de décision, on prend ce qu'il y a » ; « je garde tout le maïs, tout ce qui est trouvé est gardé. Je ne sais pas ce qui suffit, j'utilise parfois le manioc pour acheter en plus si nécessaire » ; « au début, après la récolte, on mange en pagaille. Quand on voit ce qu'il reste, les quantités de maïs prévues pour la deuxième saison et qu'on voit que le maïs peut venir à manquer, on ferme les vannes »*. Ils ne connaissent pas les quantités suffisantes et s'adaptent au fur et à mesure : *« je prends une part pour la famille et je vois si ça dure. Mais on ne sait pas quelle est la quantité nécessaire pour tenir toute l'année » ; « parfois le maïs peut aller jusqu'à après la fête, parfois il se termine avant, on ne sait pas »*.

D'autres producteurs connaissent les besoins de leur famille et les évaluent avec des indicateurs variables : ils évaluent le nombre de bouches à nourrir, le nombre de paniers consommés mensuellement, ou encore le nombre de kilogrammes consommés par produits dans l'année. *« Je garde tout le maïs. Ça dépend surtout du nombre de personnes qui mangent avec vous, du nombre de mesures que vous devez moudre par semaines. Quand j'ai calculé, je sais si ça va suffire ou pas »* ; *« quand je connais la surface totale cultivée au début de la campagne, je décide de ce qui va aller pour l'alimentation et ce qui va être vendu. Je ne connais pas les quantités, mais je sais que c'est suffisant »*. Ces producteurs calculent les besoins de leur famille, ou les ont évalués lors de campagnes passées, et sont en mesure de mettre de côté ce dont la famille a besoin : *« je sais combien une quantité donnée de produit dure et je sais qu'avant qu'une culture soit terminée, une autre arrivera pour compléter » ; « je dépose dix-huit bassines de maïs, un bidon d'huile et une bassine de haricot. J'ai participé à un projet : avant, on gardait tout et on mangeait dedans en pagaille, mais on a su calculer la quantité nécessaire pour manger et maintenant on raisonne »*. D'autres producteurs ne planifient pas leur consommation. Soit ils produisent largement de quoi couvrir les besoins de la famille, soit ils ont d'autres sources de revenus et *« ça suffit toujours »*. *« J'ai l'habitude, je n'ai pas besoin de mesurer, je sais que ce qui est mis de côté pour l'alimentation suffira, et que la diversité des productions permet d'avoir toujours à manger »*.

En conclusion, à travers ces différents modes de planification du stockage et de décision de la part réservée à la famille, nous pouvons voir qu'il n'existe pas de lien direct entre les pratiques de stockage, les quantités stockées et les pratiques de planification dans d'autres domaines de gestion. En effet, certains producteurs peuvent ne pas stocker et planifient cependant les autres domaines de gestion, alors que d'autres producteurs qui ont des stocks importants ne planifient pas et vendent plutôt en fonction des opportunités qui se présentent. Certains producteurs évoquent toutefois la possibilité de stocker comme un facteur qui leur permettrait d'entrer dans des logiques de planification et d'investissements, et de raisonner la vente différée de leurs produits plutôt que de vendre de manière directe à la récolte.

5.3.6. Les pratiques de planification des investissements

Nous analysons ici les pratiques de planification des investissements à travers les investissements réalisés durant les années précédentes, la manière dont ils ont été planifiés, ainsi que sur les

potentiels projets d'investissement pour l'année suivante et les éléments de planification de ces investissements à venir (voir tableau simplifié n°5.3.6 en annexe n°5.3). Ces indicateurs sont proches des indicateurs utilisés pour caractériser la proactivité (vision stratégique anticipée et explicitation d'un projet, mise en œuvre d'actions stratégiques), mais nous analysons ici les pratiques de planification associées à cet investissement et non pas l'investissement lui-même.

Dans l'ensemble de l'échantillon et sur les dix producteurs décrivant leurs investissements comme planifiés, quatre d'entre eux planifient vraiment leurs investissements, en établissant à la fois un budget prévisionnel (ou une approximation des sommes nécessaires) et un calendrier permettant de savoir quand l'investissement pourra être réalisé : « *je veux financer une moto, j'ai fait le budget, et l'argent du sodabi et du maïs peut payer ça cette année* » ; « *je pense à investir dans une presse moderne pour l'huile de palme. J'ai fait un budget et j'ai vu avec un calendrier quand je pourrais l'acquérir* » ; « *je mets de côté régulièrement pour l'achat d'une machine pour triturer les noix de palme, en suivant mon budget* » ; « *je veux un bâché pour le transport, j'ai tout réfléchi pour l'année prochaine, comment je vais utiliser les différentes sources de revenu pour le financer* ». Ces producteurs calculent et prévoient les montants nécessaires pour leurs investissements et mettent en œuvre les éléments prévus dans le calendrier initial.

Les autres producteurs identifiés comme planifiant leurs investissements (six producteurs) n'ont pas de budget et de calendrier établis : ils planifient une épargne, en ayant des idées de financement ou d'investissements : « *j'épargne car je veux faire une réalisation* », « *je mets de côté pour acheter une moto mais je ne sais pas quand j'aurai réuni les montants nécessaires* ». Ils ne sont donc pas dans une planification des investissements comme les premiers producteurs, mais prévoient quand même d'investir et épargnent en ce sens.

Les autres producteurs de l'échantillon n'ont pas de pratiques de planification des investissements. Ils peuvent mettre de côté et décider de la destination de cet argent une fois à disposition, s'ils ne rencontrent pas d'imprévus. Ils peuvent également investir en fonction d'opportunités qui se présentent ou selon les montants gagnés à la récolte, sans planification préalable : « *j'ai vu l'argent à la récolte, j'ai décidé de l'utiliser pour une moto, avec vendant quelques animaux en plus pour compléter le prix* » ; « *quand j'ai eu l'opportunité [d'acheter une parcelle], j'ai trouvé l'argent en courant en tous sens, ça n'était pas prévu* » ; « *je vais d'abord voir si j'ai de l'argent, je vais ensuite voir ce que je peux en faire* ».

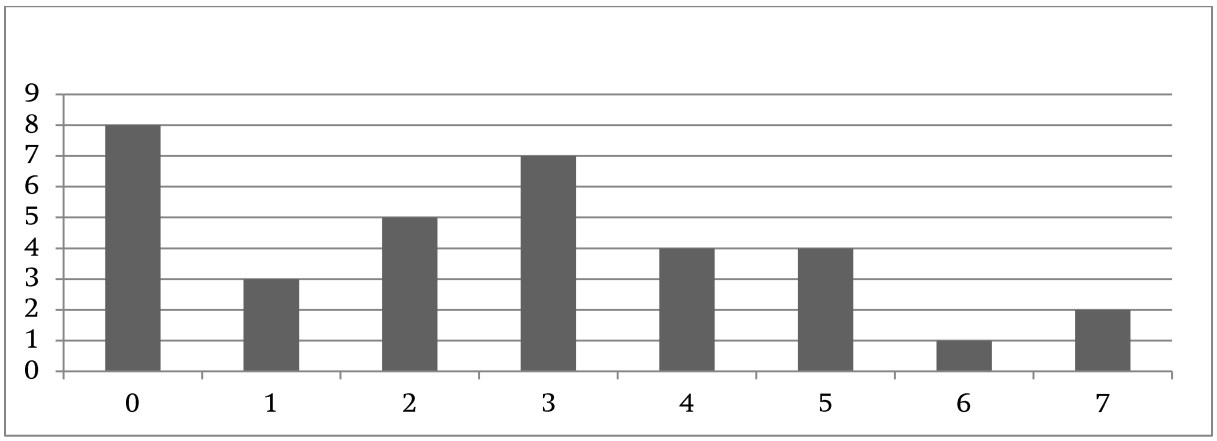
5.3.7. Les pratiques de planification : conclusions

Les pratiques de planification sont variables selon les producteurs. Le niveau de planification des différents domaines de gestion et leur articulation sont plus ou moins raisonnés selon les producteurs, selon les objectifs qu'ils veulent atteindre et selon les outils qu'ils ont à leur

disposition. Les producteurs de notre échantillon se trouvent dans un continuum de pratiques de planification plus ou moins importantes sur l'ensemble des domaines de gestion.

Nous avons élaborés des gradients de planification, pour placer les producteurs dans ce continuum de pratiques de planification, présentés dans la figure 18 ci-dessous. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 4, les différents domaines de gestion n'ont pas la même importance, et additionner les pratiques de planification de chacun des domaines ne tient pas compte de ces poids différents. Toutefois, nous proposons cette représentation pour permettre de visualiser les pratiques des producteurs sur ce qu'ils FONT et croiser ces données avec les autres niveaux de caractérisation de leur situation.

Figure 18 : Effectif selon le nombre de domaines planifiés par producteur



Afin de mettre en perspective les différents domaines de gestion évoqués plus haut et mettre en évidence leur complémentarité, nous présentons ici deux cas extrêmes de pratiques de planification chez les producteurs, l'ensemble de notre échantillon se situant entre ces deux cas.

Certains producteurs déclarent planifier l'ensemble des domaines de gestion que nous avons identifiés et décrivent des outils et des méthodes de planification mis en place au fur et à mesure du temps. Deux des producteurs de notre échantillon de départ sont dans ce cas de figure. Ce sont des producteurs ayant été scolarisés et intégrés dans des dispositifs de conseil. Ils sont considérés comme des « leaders » et sont appuyés de manière préférentielle par les services d'encadrement. Ils planifient l'ensemble de leurs activités, calculent la rentabilité de chaque activité en simulant le prix de revient, parfois en établissant différents scénarios. Ces scénarios leur permettent d'établir des plans pour leurs activités futures. Pour illustrer ces cas, nous présentons l'un d'entre eux dans l'encadré 8 ci-dessous.

Encadré 8 : Producteur planifiant la gestion de ses activités agricoles dans tous les domaines de gestion identifiés

L'exemple choisi est un producteur du village de Kodé, dans la commune d'Adjohoun (Ouémé).

Ce producteur planifie l'ensemble de ses activités et explicite les indicateurs liés à sa prise de décision pour chaque domaine de gestion de l'exploitation agricole : il a des objectifs de production par rapport à l'année précédente, mis en perspective avec les besoins que la production précédente a permis de couvrir et les difficultés auxquelles il a dû faire face pendant la campagne. Il estime la réussite de ses productions en fonction de leur quantité et de leur qualité, et il calcule une différence entre ses recettes et ses dépenses pour connaître ce qu'il gagne (mais il n'effectue pas ce calcul avant la récolte).

Ses besoins en trésorerie sont planifiés sur la campagne agricole en fonction des surfaces qu'il prévoit de mettre en culture et il dispose des montants nécessaires avant de commencer ses activités. Il recrute sa main-d'œuvre à la tâche, mais dispose toujours des montants nécessaires pour les payer et les paie parfois en avance pour sécuriser leur disponibilité. Il planifie également ses achats d'intrants, en fonction de calculs de rentabilité réalisés avant l'achat. Il dispose de stocks de récoltes et la période de vente est raisonnée en fonction du prix du marché et des besoins nécessaires en trésorerie pour les semis suivants. La part stockée pour la famille est raisonnée en fonction du nombre de bouches à nourrir.

Sa stratégie lui permet de disposer des ressources (main-d'œuvre, intrants, trésorerie) dont il a besoin au bon moment. Il a des objectifs clairs de production pour son exploitation. Il a une perception précise des limites et contraintes de son système, qu'il peut donc articuler de manière concrète avec les ressources dont il dispose, et planifier ses investissements en fonction.

Les autres producteurs qui planifient peuvent le faire sur certains domaines, mais pas sur l'ensemble des domaines de gestion de l'exploitation agricole. Les améliorations nécessaires à la planification peuvent être perçues comme des contraintes trop fortes (d'organisation principalement). Ils peuvent également trouver cela inutile, ou pensent avoir de trop faibles ressources pour pouvoir le faire. Dans une certaine mesure, les pratiques de planification sont liées aux contraintes perçues par les producteurs comme limitant leurs activités, leur permettant (ou non) d'élaborer des projets et une vision anticipée.

Au contraire des producteurs planifiant l'ensemble des domaines de gestion de l'exploitation agricole, d'autres producteurs ne planifient pas tous les domaines de gestion identifiés, par manque de moyens, d'intérêt, ou encore car ils n'ont pas les outils ou les raisonnements leur permettant d'engager un suivi ou une prévision vers l'avenir. Comme nous l'avons évoqué plus haut, même s'ils ne planifient pas, ces producteurs peuvent développer des stratégies pour compenser ce manque de planification et d'évaluation de leurs résultats de production, par exemple en diversifiant à l'extrême leurs sources de revenus. Nous présentons l'exemple d'une productrice du Mono-Couffo dans l'encadré 9 suivant.

Encadré 9 : Productrice ne planifiant pas la gestion de ses activités agricoles

L'exemple choisi est une productrice du village de Danhoué, de la commune de Houeyogbé (Mono).

Cette productrice n'explicite pas de pratiques de planification et d'indicateurs de planification. Elle met généralement en culture les surfaces qu'elle peut en fonction de la force physique dont elle dispose et de la trésorerie disponible au dernier moment pour payer la main-d'œuvre et la location de la terre. Elle commence la campagne et détermine la surface à cultiver en fonction des moyens dont elle dispose et des résultats de l'année précédente. Elle n'a pas d'idée précise de ses objectifs de production, ni pour l'année en cours, ni pour l'année prochaine. Elle ne connaît pas non plus les besoins alimentaires de sa famille.

Pour évaluer la réussite d'une production ou de la campagne, elle compare les quantités récoltées à celles de l'année précédente. Elle calcule le bénéfice tiré de la vente des différentes cultures, en faisant une différence entre les recettes et les dépenses de main-d'œuvre.

Concernant la trésorerie, elle n'a aucune idée des montants nécessaire sur l'année, elle ne planifie pas les montants dont elle a besoin. Elle n'utilise pas d'intrants. Après le lancement de la campagne, elle ne fait appel aux ouvriers que lorsqu'elle en a vraiment besoin, si elle dispose de trésorerie à ce moment. Son seul moyen d'obtenir de l'argent quand elle en a besoin est la vente des animaux, ce qu'elle essaie d'éviter au maximum. Elle souhaiterait stocker des produits (agricoles et transformés) pour la vente mais elle ne le peut pas. Elle sait que sa production sera toujours en deçà des besoins de sa famille même si elle ne les connaît pas précisément

Cette productrice est dans un système contraint et les ressources qu'elle pense avoir sont limitées, même si elle tente d'adapter ses activités à ses ressources. Elle ne fournit pas d'éléments permettant de penser qu'elle adapte sa stratégie ou ses décisions après une évaluation de ses résultats et de ses objectifs.

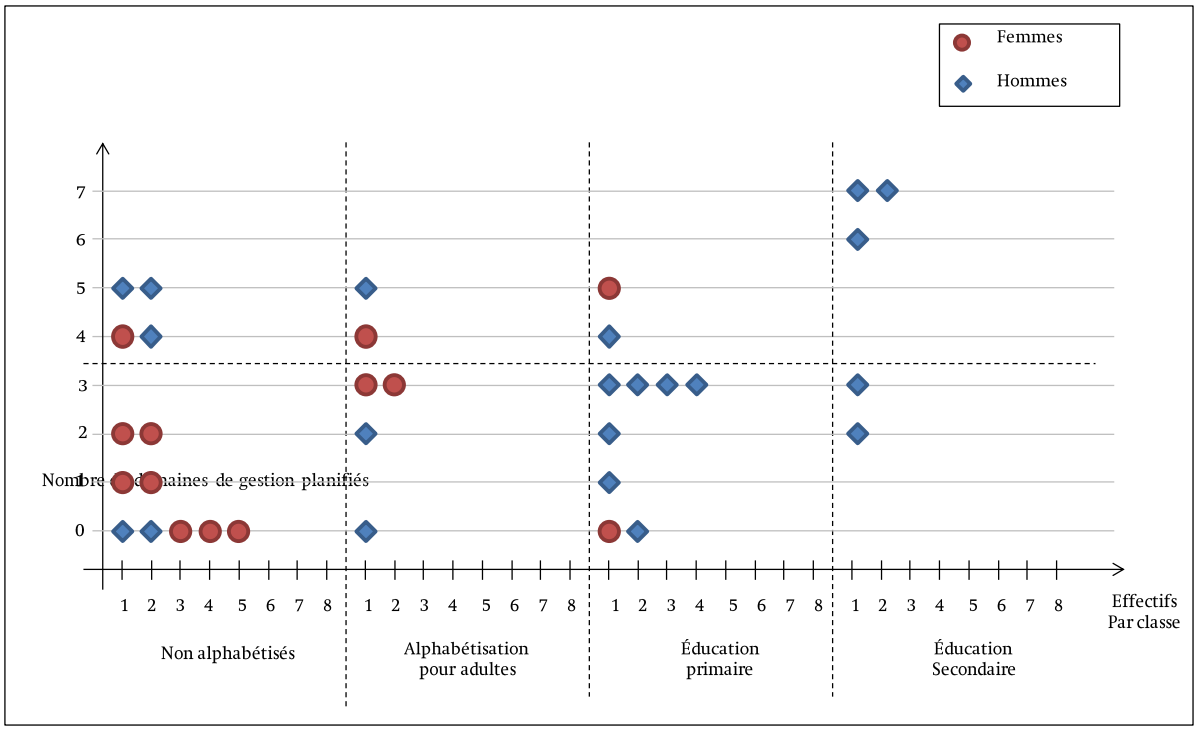
Dans cette diversité de pratiques de planification, de nombreux producteurs ont évoqué l'éducation comme frein principal à la mise en place d'indicateurs et de processus de planification plus formalisés. Il semble pertinent de croiser le niveau de planification avec le niveau d'éducation des producteurs et leur sexe, comme présenté dans le tableau 30 ci-dessous.

Tableau 30 : Synthèse du croisement entre niveau d'éducation, sexe et pratiques de planification

N°	Niveau scol	Sexe	Synthèse planification							Total (gradient)
			Assolement	Evaluation campagne	Intrants	Embauche main-d'œuvre	Trésorerie	Stockage	Investis-sement	
2	-	F	+	+	-	-	+	+	-	4
6	-	F	-	-	-	-	-	-	-	0
17	-	F	+	+	-	-	-	-	-	2
18	-	F	-	+	-	-	-	-	-	1
20	_	H	-	-	-	-	-	-	-	0
25	_	F	-	+	-	-	-	-	-	1
26	_	F	-	-	-	-	-	-	-	0
27	_	F	-	-	-	-	-	-	-	0
28	_	H	-	-	-	-	-	-	-	0
29	_	H	+	+	+	-	-	+	-	4
32	_	F	-	+	-	-	+/-	+	-	2
33	_	H	+	+	+	+	+/-	+	-	5
34	_	H	+	+	-	+	+/-	+	+	5
13	Alpha adulte	H	-	-	-	-	-	-	-	0
15	Alpha adulte	F	-	+	+	-	-	-	+	3
16	Alpha adulte	H	+	+	-	-	+	+	+	5
21	Alpha adulte	H	-	-	-	-	-	+	+	2
22	Alpha adulte	F	-	-	-	+	-	+	+	3
23	Alpha adulte	F	-	+	-	+	+	+	-	4
4	CE1	H	-	-	+	+	+	-	-	3
24	CE1	H	-	-	-	-	-	+	-	1
30	CE2	F	-	-	-	-	-	-	-	0
7	CM1	H	-	+	+	-	+	-	-	3
12	CM1	F	-	+	+	+	+	-	+	5
5	CM2	H	+	-	-	+	-	-	+	3
9	CM2	H	+	+	+	-	-	+	-	4
11	CM2	H	-	-	-	-	-	-	-	0
19	CM2	H	-	+	-	-	+	-	-	2
31	CM2	H	-	+	+	-	-	+	-	3
10	6ème	H	+	+	+	-	-	-	-	3
3	3ème	H	+	+	+	+	+	+	+	7
8	3ème	H	+	+	+	+	+	+	+	7
14	3ème	H	+	-	+	-	-	-	-	2
1	Terminale	H	+	+	+	-	+	+	+	6

Pour illustrer ces résultats, nous proposons d'utiliser la représentation graphique ci-après (voir figure 19) permettant de visualiser les différences de pratiques de planification entre niveaux d'éducation et sexe.

Figure 19 : Pratiques de planification, sexe et niveau d'éducation



Dans cette figure, nous pouvons voir que les producteurs les plus éduqués sont plus nombreux à planifier (les nombres de plus élevé de domaines de planification se trouvent chez les plus éduqués). Chez les cinq producteurs qui ont suivi une scolarité dans le secondaire, trois d'entre eux planifient : pour ces producteurs, l'éducation a pu fournir des outils et une relation à l'écrit permettant de mettre en place certaines pratiques de planification. En revanche, quatre producteurs non alphabétisés sont considérés comme ayant des pratiques de planification, ainsi que deux producteurs alphabétisés en langue locale (gradients 4 et 5). Parmi les producteurs qui ne sont pas ou peu familiers avec l'écrit, nous retrouvons des producteurs ayant des pratiques de planification importantes. Ils ne planifient pas tous les postes de gestion, mais ils ont quand même une majorité de domaines de gestion pour lesquels ils planifient. Certains d'entre eux sont des producteurs n'ayant pas d'outils précis de planification de la trésorerie (pas de maîtrise des montants précis) mais qui ont une maîtrise de « circuit » des produits, permettant de prévoir quel produit couvrira quel poste de dépenses. La maîtrise de l'écrit ne paraît donc pas indispensable pour la mise en place de pratiques de planification dans la gestion de l'exploitation agricole.

Le sexe ne semble pas jouer un rôle direct dans la mise en place de pratiques de planification. Les femmes, moins éduquées que les hommes, ont tout de même mis en place des pratiques de planification de leurs activités pour certaines d'entre elles.

La planification, notamment la planification de la trésorerie, peut être déterminante dans la gestion de l'exploitation agricole. La planification fournit des indicateurs pour évaluer la rentabilité des activités et ainsi mieux les organiser. Les pratiques de planification sur les

différents domaines de gestion peuvent notamment alimenter la réflexion stratégique des producteurs, leur donnant des éléments pour formuler un projet et anticiper, et leur permettre de mettre en œuvre des actions stratégiques adéquates.

Nous allons à présent croiser les différents « profils » des producteurs sur les différents niveaux de caractérisation de leur situation de départ : sur ce qu'ils SONT (proactivité), ce qu'ils ONT (systèmes d'activités) et ce qu'ils FONT (niveaux de planification) et explorer les liens potentiels entre ces différents niveaux.

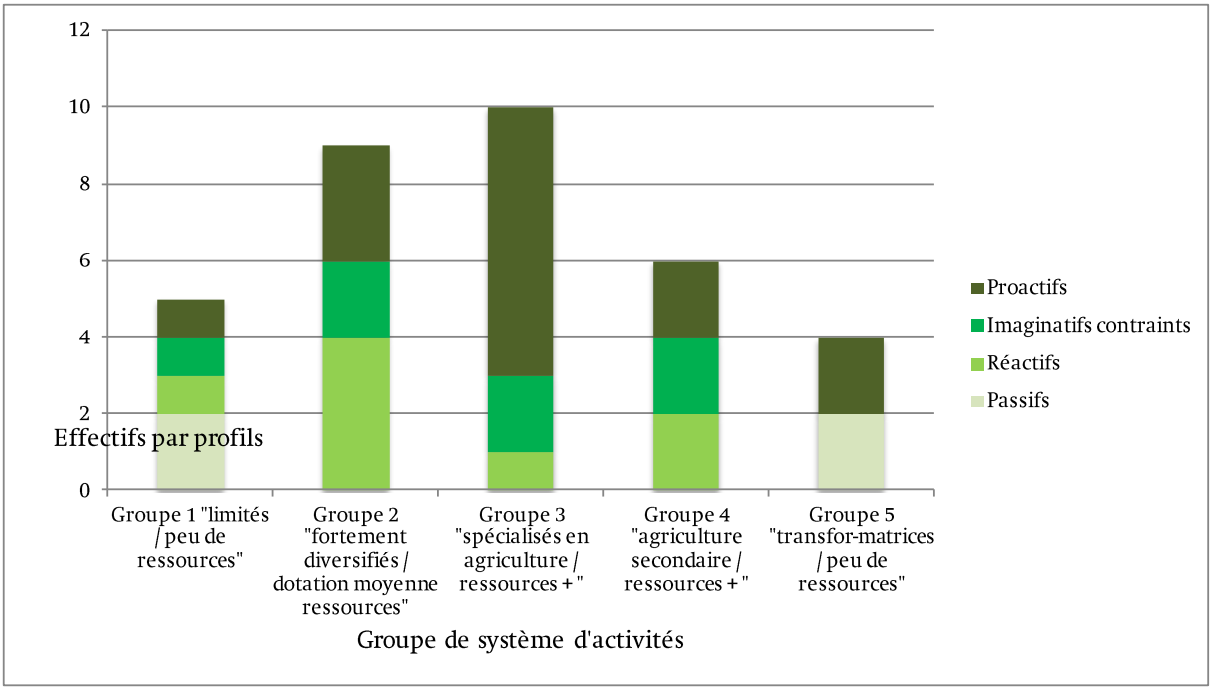
5.4. Ce que les producteurs SONT, ONT et FONT : quelles relations entre les différents niveaux de caractérisation de la situation des producteurs ?

Nous allons ici approfondir la caractérisation de la situation des individus de notre échantillon avant le début de leur participation au CEF. Ces éléments doivent nous permettre d'explorer le lien entre les profils de proactivité des producteurs, les systèmes d'activités en place et leurs niveaux de ressources, ainsi que leurs pratiques de planification.

5.4.1. Ce que les producteurs SONT et ONT : les proactifs disposent-ils de plus de ressources ?

Nous souhaitons ici mettre en perspective les « profils » établis sur la base des systèmes d'activités et des ressources avec les profils de proactivité identifiés dans notre échantillon, caractérisant à la fois l'existence d'une vision stratégique anticipée chez les producteurs, et la mise en œuvre d'actions stratégiques pour atteindre cette vision anticipée. Nous présentons dans la figure 20 ci-dessous le croisement entre la caractérisation des producteurs selon, d'une part, les groupes de systèmes d'activités et leurs niveaux de ressources, et d'autre part les profils de proactivité.

Figure 20 : Profils de proactivité et système d'activités



Grâce à ce croisement de profils, nous pouvons tout d'abord observer certaines tendances : les proactifs sont plutôt présents dans les groupes 2 et 3, dans les groupes ayant le plus de ressources. Les passifs sont présents dans le groupe 1 et le groupe 5, avec des systèmes d'activités contraints, caractérisés par des niveaux de ressources très limités.

Au-delà de ces tendances, nous pouvons cependant remarquer une grande diversité de la répartition des profils de proactivité selon les systèmes d'activités. Si l'on fusionne le groupe 1 et le groupe 5 sur la base de leurs contraintes et niveaux de ressources proches, les réactifs, les imaginatifs contraints et les proactifs sont présents dans tous les types de systèmes d'activités. Nous pouvons donc affirmer que le profil de proactivité n'est pas directement lié à un type de système d'activités ou à un niveau de ressource. Un producteur ne disposant pas de beaucoup de ressources ne va pas forcément être passif : ces producteurs peuvent être favorables au changement, être source de changement, avoir une vision anticipée, être expérimentateurs et mettre en œuvre des actions stratégiques. De même, les producteurs avec des niveaux de ressources importants de sont pas forcément proactifs : ils peuvent ne pas avoir d'avoir de vision anticipée et/ou ne pas mettre en œuvre d'actions stratégiques de changement.

Les imaginatifs contraints ont une vision stratégique mais ne mettent pas en œuvre d'actions stratégiques à cause d'une perception de leurs contraintes comme facteur limitant. Dans notre échantillon, les imaginatifs contraints sont présents dans tous les groupes de systèmes d'activités. Même si leur perception des contraintes est relative – elle peut être liée à un projet précis qu'ils pensent ne pas pouvoir atteindre dans leur situation – elle est indépendante de leur niveau de

ressource (deux producteurs du groupe 3 et deux producteurs du groupe 4 sont considérés comme imaginatifs contraints). Certains producteurs disposant de ressources importantes peuvent donc également se sentir contraints, cette perception les freinant dans la mise en œuvre d'actions stratégiques pour atteindre leur vision anticipée.

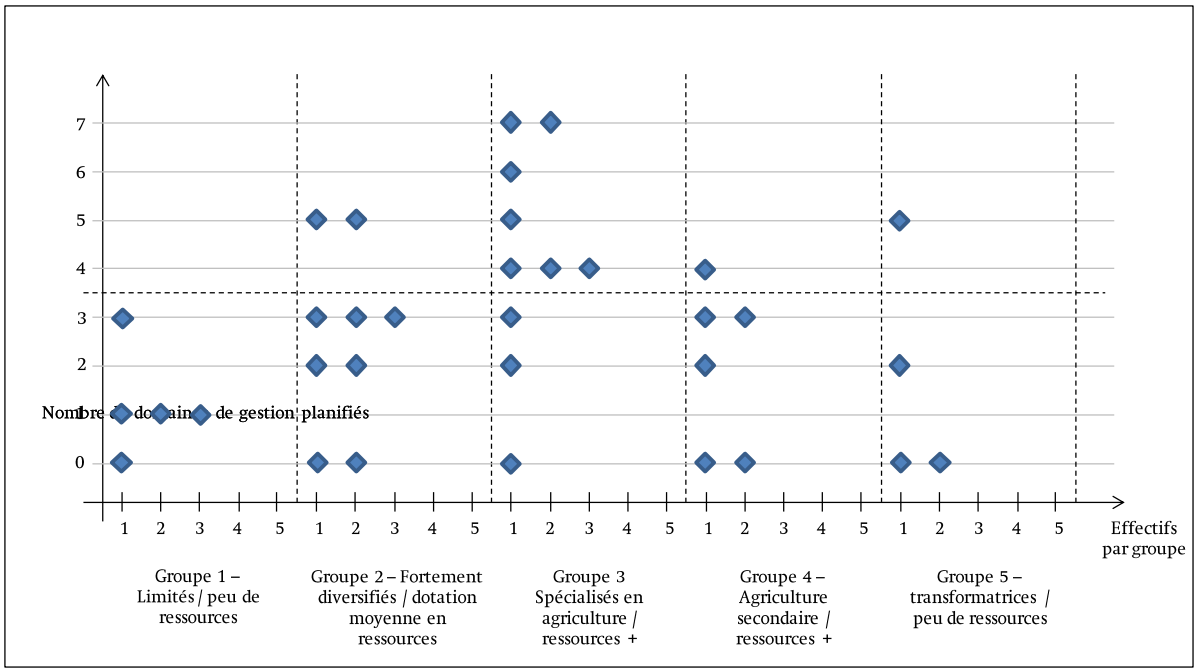
Cette diversité des profils est pertinente à mettre en évidence, notamment pour alimenter les discussions sur le ciblage du conseil (évoquées dans le chapitre 1) et le ciblage du conseil de gestion (évoqué dans le chapitre 2). En effet, si l'on caractérise les producteurs selon leur proactivité, on ne ciblera pas les mêmes individus que ceux que d'autres théories pensent être « les plus favorables au changement » (ou la « *progressive farmers strategy* » expliquée par Röling (2007), évoquée dans le chapitre 1). Le profil de proactivité, la propension à avoir une vision de l'avenir et à mettre en œuvre cette vision n'est pas directement liée au type de système d'activités et au niveau de ressource des producteurs. Même si ces deux niveaux s'influencent, ce que les producteurs SONT n'est pas directement lié à ce qu'ils ONT.

En outre, il paraît intéressant, connaissant les profils de proactivité des producteurs et leur systèmes d'activités, de voir quelles sont leurs pratiques de planification de la gestion de l'exploitation agricole (ou ce qu'ils FONT), pour voir si les producteurs d'un même profil de proactivité, ou d'un même groupe de systèmes d'activités, ont les mêmes pratiques de gestion.

5.4.2. Ce que les producteurs ONT et FONT : les producteurs ayant des ressources sont-ils ceux qui planifient ?

Nous croisons ici ce que les producteurs ONT et ce qu'ils FONT, pour vérifier si les producteurs qui ont des systèmes d'activités disposant de niveaux de ressources élevés ont des pratiques de planification forte dans la gestion de leur exploitation agricole. Le croisement des différents niveaux de caractérisation des producteurs est présenté dans la figure 21 ci-dessous (et détaillé en annexe 5.4.1).

Figure 21 : Synthèse et croisement de ce que les producteurs ONT et FONT



Les producteurs du groupe 1 et du groupe 5 ne planifient pas pour la grande majorité d'entre eux. Ils n'ont pas beaucoup de ressources (pour les différents types de capitaux) et n'ont pas d'outils de suivi et d'évaluation de leurs activités. Une seule transformatrice du groupe 5 planifie : elle a également des activités de commerce et elle a adapté ses méthodes de suivi et de calculs du commerce à la transformation. Pour le groupe 2, les tendances sont diverses, deux producteurs planifiant la gestion de l'exploitation agricole contre sept ne le faisant pas. Nous pouvons noter que la grande majorité des producteurs du groupe 3 (avec des niveaux de ressources plus importants) planifient la majorité des domaines de gestion de l'exploitation agricole, en particulier l'assolement. Ces producteurs sont spécialisés en agriculture et ont des niveaux de ressources importants. Ils ont des indicateurs de suivi, d'évaluation et de planification de leurs activités agricoles. Ils sont également les plus nombreux à planifier la trésorerie : avoir des ressources (de la trésorerie notamment) peut leur permettre de mieux planifier les autres domaines de gestion de l'exploitation agricole. Toutefois, trois producteurs du groupe 3, spécialisés en agriculture, avec des niveaux de ressources assez importants, ne planifient pas leurs activités agricoles. Ils peuvent, comme nous l'avons vu dans les résultats sur la planification dans le paragraphe précédent, multiplier leurs activités pour augmenter les sources de revenus et ainsi limiter les risques, sans pour autant connaître les montants ou les moments exacts auxquels ils auront besoin de trésorerie, de main-d'œuvre ou d'intrants. Ces producteurs peuvent en outre réaliser des investissements, mais seulement une fois les sommes obtenues, sans nécessairement planifier l'investissement au départ.

Les producteurs du groupe 4 ont des niveaux de ressources similaires à ceux du groupe 3 mais l'agriculture est pour eux secondaire. En grande majorité, ils ne planifient pas la gestion des activités agricoles. Ils ont des ressources importantes mais ne mettent pas en place de système de planification de leurs activités, l'agriculture étant souvent destinée à l'alimentation et à la constitution de stocks permettant de se protéger de chocs importants.

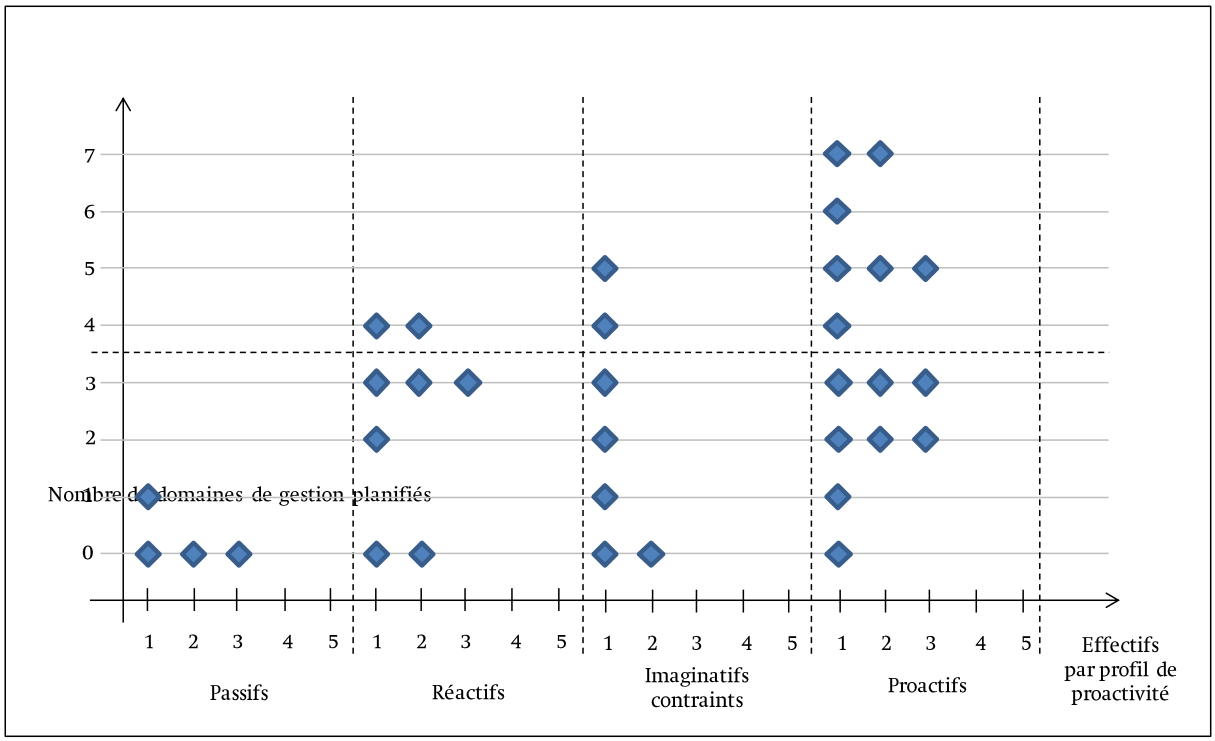
Comme pour le croisement de ce que les producteurs SONT et ONT, nous observons des tendances (les producteurs des systèmes d'activités les moins contraints planifient plus la gestion de leur exploitation agricole), mais nous n'observons pas de lien direct entre ce que les producteurs ONT et FONT. Afin de compléter notre vision de ces différents niveaux de caractérisation de la situation des producteurs avant le CEF, nous allons maintenant voir si ce que les producteurs SONT et ce qu'ils FONT sont en lien.

5.4.3. Ce que les producteurs SONT et FONT : ceux qui anticipent planifient-ils ?

En croisant ce que les producteurs SONT et FONT, nous souhaitons vérifier si les producteurs proactifs qui ont une vision anticipée et qui mettent en œuvre des actions stratégiques pour atteindre cette vision anticipée planifient la gestion de l'exploitation agricole sur les différents domaines de gestion. À l'inverse, nous souhaitons voir si les producteurs n'ayant pas de vision anticipée de leur exploitation agricole et ne mettant pas en œuvre d'actions stratégiques de changement peuvent tout de même planifier la gestion de leur exploitation agricole. Nous revenons à travers cette analyse aux discussions évoquées dans le chapitre 3 sur les théories de gestion de l'exploitation agricole, portant sur les différences entre la réflexion stratégique et la planification, et aux relations d'interdépendance que ces différents niveaux peuvent entretenir dans la gestion stratégique de l'exploitation agricole. La planification et la réflexion stratégique peuvent être vues comme des niveaux différents de gestion de l'exploitation agricole. La planification peut à la fois appuyer la réflexion stratégique en permettant de réfléchir sur la stratégie, en permettant d'analyser et d'évaluer les activités passées en fournissant des « traces » et en permettant d'élaborer un plan pour l'avenir, mais elle peut également freiner la réflexion stratégique et sa reconstruction permanente en étant source de rigidité, entraînant une résistance aux changements majeurs.

Nous pouvons voir dans la figure 22 ci-dessous (ainsi que dans le tableau en annexe 5.4.2) comment ce que les producteurs SONT et ce qu'ils FONT est caractérisé dans notre échantillon.

Figure 22 : Croisement de ce que les producteurs SONT et FONT



Dans cette figure, nous pouvons noter que les passifs se caractérisent tous ici par une absence de planification sur les différents domaines de la gestion de l'exploitation agricole étudiés. Ils sont tous dans des modes d'action à court terme, en s'adaptant au fur et à mesure. Ils disposent parfois d'éléments leur permettant de comparer leur situation avec une situation précédente ou connue, mais ils ne se projettent pas dans l'avenir, ils n'ont pas de visibilité à long terme.

Les imaginatifs contraints se caractérisent par une vision anticipée existante, mais une absence de mise en œuvre d'actions pour atteindre cette vision, en dehors de celles proposées par l'extérieur. Les imaginatifs contraints sont pour deux d'entre eux dans des logiques de planification, les autres ne planifiant pas, ou à la marge (sur les intrants, l'estimation de la réussite ou le stockage). D'après le tableau détaillé en annexe 5.4.2., nous pouvons également noter qu'aucun imaginatif contraint ne planifie ses investissements : malgré une vision et un projet anticipé, ils se trouvent dans l'impossibilité de planifier des investissements, la plupart du temps à cause de leurs perceptions de contraintes trop fortes.

Les réactifs sont dans des situations diverses. Deux d'entre eux planifiant la gestion de l'exploitation agricole, les autres ne planifient pas. On peut toutefois noter (d'après le tableau en annexe 5.4.2.) que trois des réactifs planifient les investissements : ils n'ont pas de vision anticipée ou de projet stratégique anticipé, mais ils planifient les investissements qu'ils réalisent, ayant des outils de suivi à moyen terme. Ces trois producteurs ont en fait des objectifs d'investissement de matériel (machines de transformation d'huile de palme, foncier) mais ils ne savent pas

exactement quand ils auront réuni les sommes nécessaires à ces investissements. Ils peuvent également se servir de leur connaissance de leur « circuit de trésorerie » pour avoir une idée des ventes qui pourront servir à couvrir cet investissement, sans toutefois connaître les montants exacts de ces ventes. Ces producteurs ont en outre une vision du changement relativement externe : tout en ayant des objectifs d'investissement à moyen terme, ils n'ont pas forcément de vision de l'exploitation agricole associée, et ne pensent pas pouvoir atteindre ces objectifs par eux-mêmes. Pour les réactifs qui ne planifient pas, on peut supposer qu'ils suivent et adaptent leurs actions au fur et à mesure, sans pour autant que cela entraîne l'existence d'une vision anticipée vers laquelle aller, ou d'un projet formalisé à réaliser. Certains réactifs évoquent certaines pratiques comme un moyen pour se préparer. Le fait de planifier leur permet d'être préparé pour affronter des imprévus, des risques, plutôt que pour anticiper une situation ou une vision qu'ils auraient de leur exploitation agricole : « *si on vous montre quelque chose qui va servir, vous allez bien vous préparer pour bien l'utiliser* ». Cette planification, relativement partielle sur certains domaines de gestion, sert plutôt à un suivi progressif de leurs performances qu'à une anticipation.

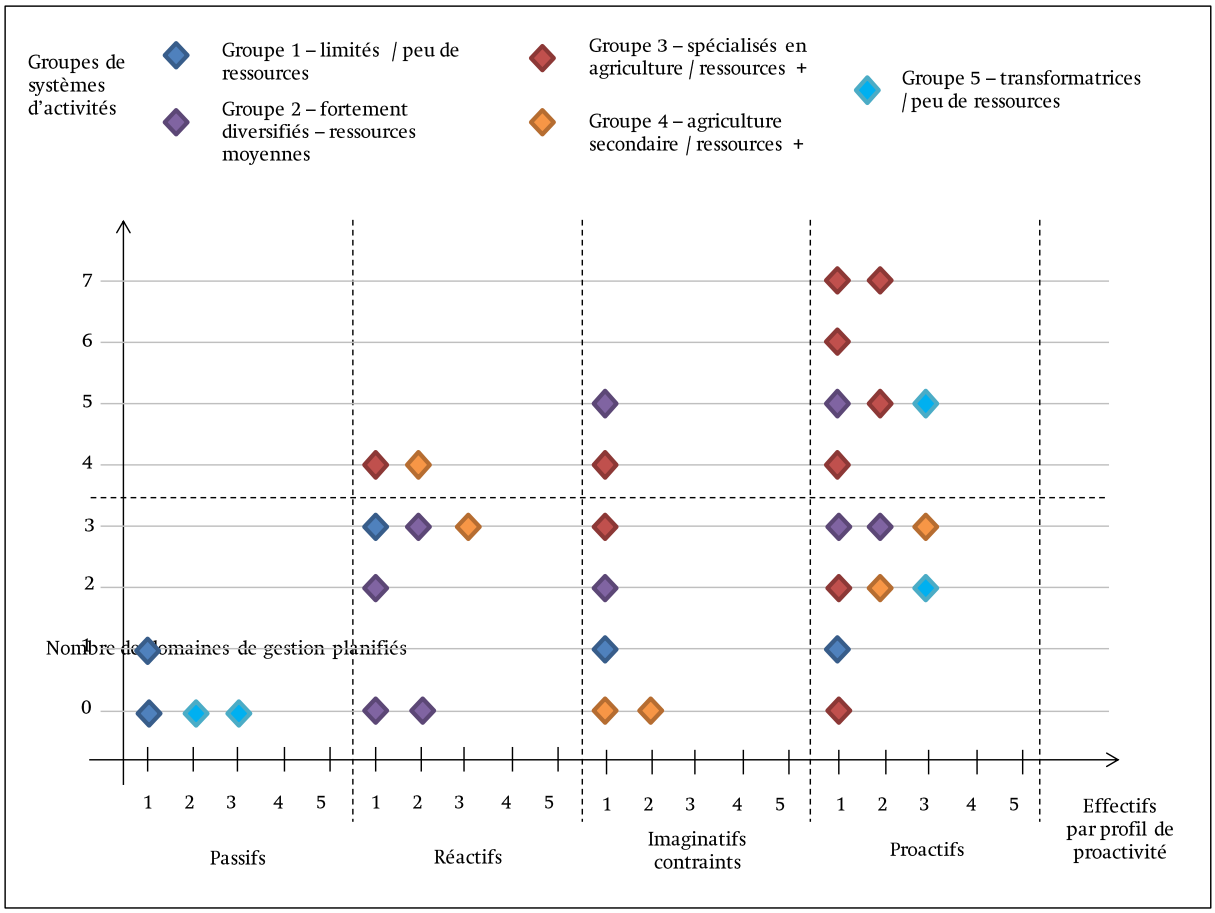
Les proactifs sont pour la moitié d'entre eux dans des pratiques de planification, certains ayant à la fois une vision anticipée et des outils de planification, appuyant la mise en œuvre d'actions stratégiques. Les producteurs planifiant le plus (classes 5 (sauf un), 6 et 7) sont tous proactifs. Les outils de planification alimentent leur réflexion stratégique, et permet de mettre en œuvre des actions stratégiques adaptées et calibrées. Cependant, l'autre moitié des proactifs n'a pas de pratiques de planification formalisées : ils ont une vision anticipée de leur projet, ils mettent en œuvre des actions stratégiques, tout en ayant peu d'indicateurs de planification et de suivi de la gestion de l'exploitation agricole. Certains de ces producteurs peuvent avoir une vision anticipée très précise pour leur famille et leur avenir sans toutefois avoir des outils de suivi de leurs activités agricoles leur permettant de prévoir le rôle de ces activités dans l'atteinte de cette vision. Leur discours général peut exprimer une anticipation, ils peuvent parler de projets à long terme et de la mise en œuvre d'actions pour atteindre un projet, mais ils n'auront pas forcément d'indicateurs précis de gestion de leur exploitation agricole et ne planifieront pas forcément l'ensemble de leurs tâches.

Même si nous observons encore dans le croisement de ces données certaines tendances entre le profil de proactivité et les pratiques de planification (les passifs ne planifient pas, les proactifs sont ceux qui planifient le plus), l'anticipation n'est pas complètement liée à la planification, et inversement. Les producteurs peuvent anticiper sans planifier, ou peuvent également avoir des outils de planification et planifier la majorité de leurs activités agricoles sans pour autant avoir une vision anticipée de leur situation et de leur exploitation agricole et en ne mettant pas en œuvre d'actions stratégiques dans ce sens.

5.4.4. Ce que les producteurs SONT, ONT et FONT avant la participation au CEF : épilogue

La situation de départ des producteurs a été caractérisée à trois niveaux : ce qu'ils SONT, ce qu'ils ONT et ce qu'ils FONT. Ces résultats sont présentés dans le la figure 23 ci-dessous, présentant ces résultats selon une entrée par les profils de proactivité (détaillés dans le tableau en annexe 5.4.3).

Figure 23 : Croisement des trois niveaux caractérisant les producteurs avant la participation au CEF, par le profil de proactivité

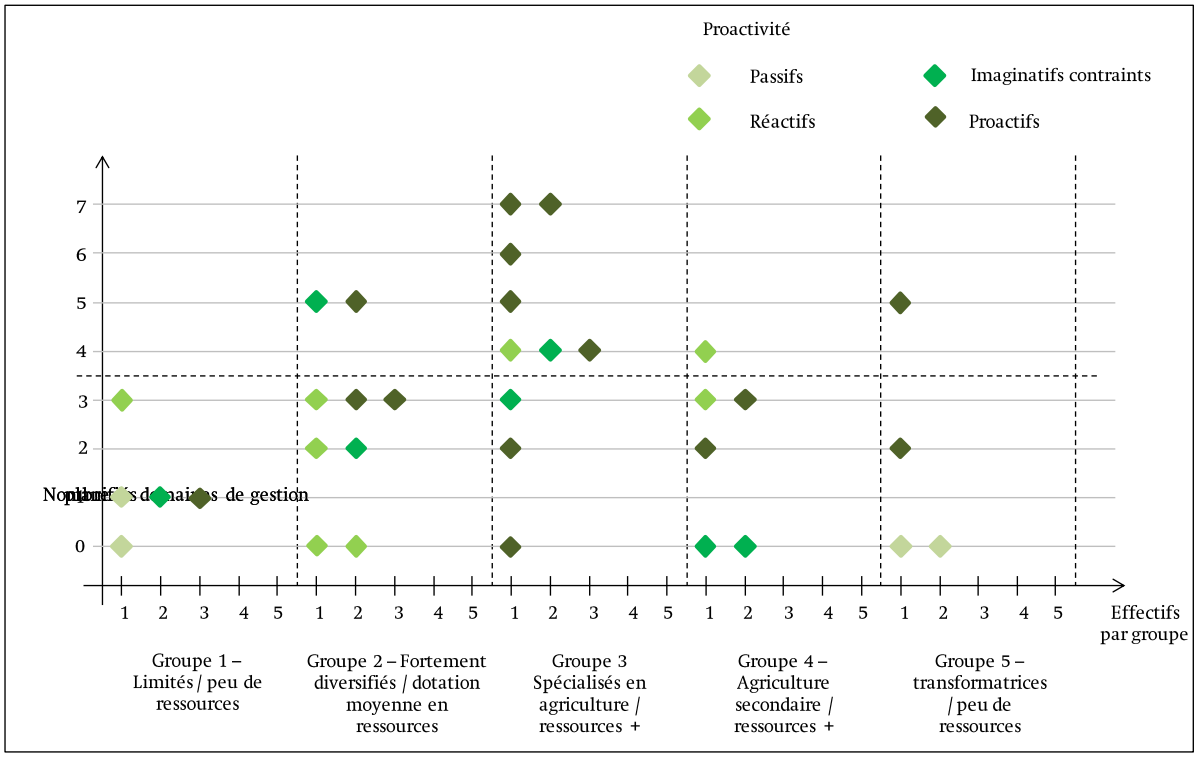


Nous pouvons voir, d'après cette figure, que les passifs constituent un groupe assez homogène, ayant des systèmes d'activités contraints, ainsi qu'une absence de pratiques de planification. Les producteurs passifs n'ont pas de vision stratégique explicitée, ils ne mettent pas en œuvre d'actions stratégiques de changement et ils ne planifient pas du tout la gestion de leur exploitation agricole. Ils basent leur gestion d'exploitation agricole sur les habitudes et sur la manière dont ils font les choses habituellement. Pour les autres profils de proactivité, l'élément central est la diversité des profils en termes de système d'activités et de pratiques de planification, mettant en évidence l'absence de lien direct entre un profil de proactivité, un type de système d'activités (et les niveaux de ressources associés) et les pratiques de planification. Chez les réactifs, on retrouve tous les types de systèmes d'activités et de niveaux de ressources. Les producteurs

réactifs qui planifient sont ceux des groupes de systèmes d'activités les moins contraints en ressources (deux producteurs). Chez les imaginatifs contraints, les producteurs qui planifient ne sont pas ceux ayant des systèmes d'activités les moins contraints (deux producteurs planifient, dont un du groupe de systèmes d'activités diversifié, disposant de moyennement de ressources). Chez les proactifs, on retrouve des producteurs appartenant à tous les groupes de systèmes d'activités. Les producteurs qui planifient sont très nombreux chez les proactifs, mais ils ne sont pas tous de groupes de systèmes d'activités disposant de ressources (deux d'entre eux planifient et sont des groupes 1 et 5, très contraints).

Pour vérifier les liens entre les trois niveaux de caractérisation de la situation des producteurs, nous présentons dans la figure 24 ci-dessous les trois niveaux avec une entrée par les types de systèmes d'activités (détaillés dans le tableau en annexe 5.4.4).

Figure 24 : Croisement des trois niveaux caractérisant les producteurs avant la participation au CEF, par le type de système d'activités

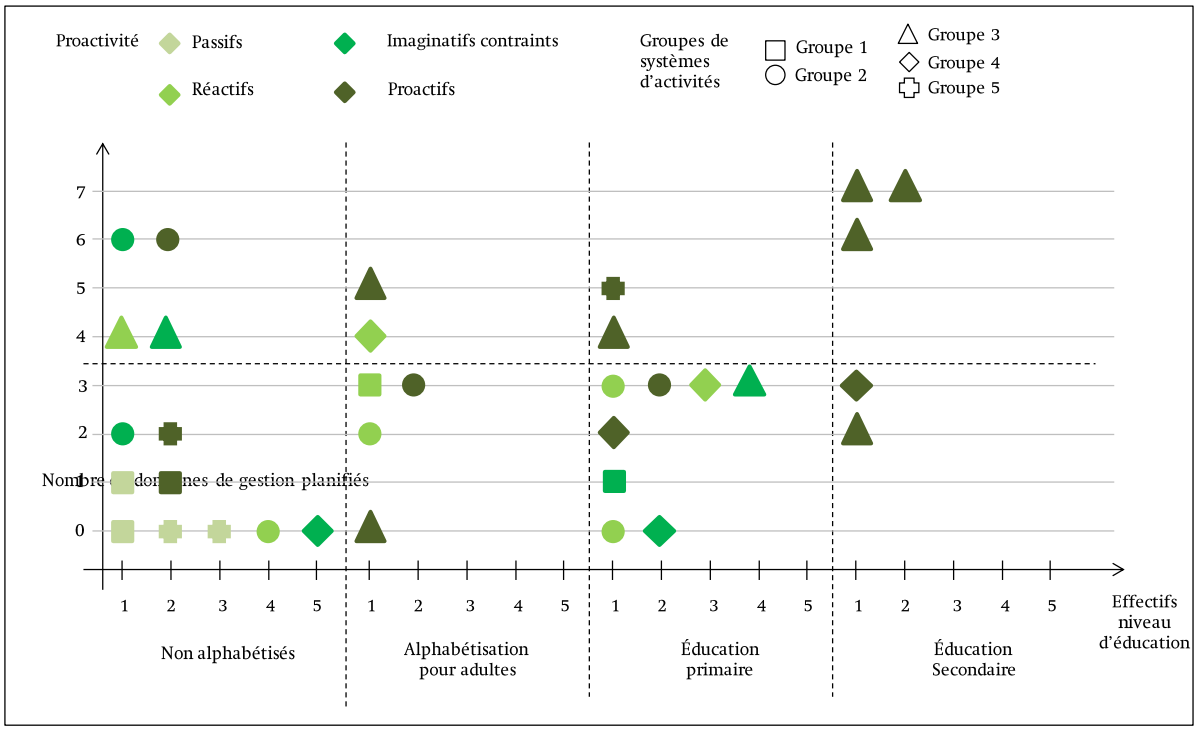


Ici encore, nous pouvons noter que les producteurs du groupe 3 sont en majorité des producteurs proactifs, ayant des pratiques de planification formalisées. Les producteurs ayant des systèmes d'activités et des niveaux de ressources importants et qui ne planifient par sont imaginatifs contraints, et se sentent donc contraints par leur situation, tout en ayant certains niveaux de ressources. Les passifs sont plus présents dans les groupes 1 et 5, avec peu de pratiques de planification de la gestion de l'exploitation agricole. Toutefois, la diversité dans chaque groupe de systèmes d'activités nous permet de voir que les profils de proactivité ne sont pas liés à un groupe

de systèmes d'activités (ou à un niveau de ressources), ni à des pratiques de planification de gestion de l'exploitation agricole.

Enfin, nous souhaitons ici encore analyser ces différents niveaux de caractérisation de la situation des producteurs en la croisant avec les niveaux d'éducation des producteurs. Ces résultats sont présentés dans la figure 25 ci-dessous (et dont le détail est présenté dans le tableau en en annexe 5.4.5).

Figure 25: Croisement des trois niveaux caractérisant les producteurs avant la participation au CEF, par le niveau d'éducation



Comme dans le croisement entre les profils de proactivité et le niveau d'éducation, nous notons que plus les producteurs sont éduqués, plus ils sont proactifs, plus ils planifient leur pratiques de gestion, et plus leur système d'activités dispose de ressources (groupes 3 et 4 - △ et ◇). À l'inverse, les passifs sont tous non alphabétisés, ne planifient pas la gestion de leurs activités, et évoluent dans des systèmes contraints ayant peu de ressources (groupe 1 et 5 - □ et ✚). Entre ces deux extrêmes, même si le niveau d'éducation participe à la définition des groupes de systèmes d'activités, on peut remarquer que le niveau d'éducation des producteurs n'est pas directement lié à un profil de proactivité ou encore à des pratiques de planification. On remarque ici encore une grande diversité, quel que soit le niveau d'éducation. Nous pouvons également remarquer que les producteurs qui pourraient apparaître comme les plus favorables au changement ne sont pas forcément ceux qui disposent des ressources optimales. De même, les producteurs les plus proactifs ne sont pas forcément ceux ayant mis en place les systèmes de planification les plus élaborés.

Caractériser ce que les producteurs ONT et FONT, ainsi que leur niveau d'éducation, permet de valider que ce profil de proactivité n'est pas directement dépendant du système d'activités et du niveau de ressources des producteurs, ainsi que de leurs pratiques de planification préalables au CEF. En partant de cette situation de départ, nous faisons donc l'hypothèse que le CEF permet de faire évoluer certains de ces éléments de manière dynamique. D'après les éléments évoqués dans le chapitre 2, nous pensons que le CEF va faire évoluer les producteurs grâce à différents mécanismes :

- → par l'aide à l'adoption d'une posture réflexive sur leurs pratiques agricoles et de gestion, le CEF fait prendre conscience aux producteurs du potentiel de leurs exploitations agricoles, fait évoluer leur perception de leurs marges de manœuvre, et précise leur vision stratégique en lien avec leurs systèmes et leur situation.
- → le CEF favorise également la mise en œuvre d'actions stratégiques basées sur des moyens adaptés à ces actions : cette meilleure connaissance des ressources va potentiellement permettre une meilleure efficacité de ces actions stratégiques ;
- → par une formation des producteurs à la mesure précise de certains indicateurs et à l'utilisation d'outils de gestion (notamment de planification), le CEF va permettre de faire évoluer leur perception de leurs contraintes ainsi que leur perception de leur pouvoir sur le changement, faisant évoluer la source de changement et la mise en œuvre d'actions stratégiques.

Ces changements sont rendus possibles à la fois par l'accompagnement réalisé par les conseillers mais également par des échanges entre pairs en groupe. Ce que les producteurs ONT et FONT pourront potentiellement changer *in fine*, mais nous faisons l'hypothèse ici que ce qu'ils SONT changera en premier durant la première année de CEF, permettant ensuite de faire évoluer le reste.

* * * * * * * * * * * *

Le profil de proactivité des producteurs, traduit par la propension à avoir une vision stratégique anticipée et à mettre en œuvre cette vision, n'est pas directement lié au type de système d'activités et au niveau de ressource des producteurs. Ce que les producteurs SONT n'est pas lié à ce qu'ils ONT. De même, le système d'activités et le niveau de ressource n'est pas lié à des pratiques de planification de gestion de l'exploitation agricole : ce qu'ils ONT n'est pas lié à ce qu'ils FONT. Enfin, un profil de proactivité n'est pas forcément lié à un type de pratiques de planification de gestion de l'exploitation agricole : l'anticipation et la planification sont bien ici deux composantes différentes de la gestion de l'exploitation agricole. Ce qu'ils SONT n'est pas lié à ce qu'ils FONT.

En caractérisant la situation de départ des producteurs, nous pouvons remarquer certaines tendances : les producteurs des groupes de systèmes d'activités non contraints sont plus nombreux à être proactifs et à planifier la gestion de leur exploitation agricole. À l'inverse, les producteurs des groupes contraints sont plus nombreux à être passifs, et à ne pas planifier la gestion de leur exploitation agricole. Cependant, une certaine diversité existe entre ces deux cas extrêmes : nous montrons que ce que les producteurs SONT n'est pas directement en lien avec ce qu'ils ONT et ce qu'ils FONT. La réflexion stratégique n'est donc pas directement dépendante d'un niveau de ressources ou de pratiques de planification associées. Pour caractériser la situation des producteurs, il est donc central de prendre en compte ces trois différents niveaux, et non uniquement une description du système de l'exploitation agricole ou des pratiques de planification de gestion.

En considérant la proactivité comme la mise en œuvre par le producteur d'un processus de réflexion stratégique autonome (et donc un bon indicateur de ce processus de réflexion stratégique), nous souhaitons mettre en évidence que la proactivité, qui n'est pas liée directement aux niveaux de ressources et aux pratiques de planification, est une variable dynamique, en permanente reconstruction. L'évolution de la proactivité, traduisant la construction de la réflexion stratégique, sera notre indicateur pour caractériser les processus d'apprentissage existants à travers le CEF.

Chapitre 6. Le CEF et les processus d'apprentissage induits par le CEF : analyse de l'évolution de la réflexion stratégique et des facteurs influençant l'apprentissage

Nous avons présenté dans le chapitre 5 la situation de départ des producteurs, caractérisée à trois niveaux distincts : ce qu'ils SONT (ou leur profil de proactivité au début du CEF), ce qu'ils ONT (leur système d'activités et les niveaux de ressources pour différents types de capitaux) et ce qu'ils FONT (les pratiques de planification de gestion de l'exploitation agricole).

En comparant cette situation de départ à leur situation après un an de CEF, nous souhaitons caractériser les processus d'apprentissage induits par le CEF dans les premiers moments de participation au conseil, par l'analyse des changements sur ce que les producteurs SONT. La caractérisation des changements attribués par les producteurs, analysés ensuite sous l'angle des changements de proactivité, nous permettra de comprendre si le CEF influence la proactivité en favorisant le renforcement de la réflexion stratégique des producteurs, et d'étudier les facteurs influençant cette évolution de la proactivité, pour étudier la récursivité de ce processus.

Ces différents éléments nous permettront de répondre aux questions de recherche telles que nous les avons formulées dans le chapitre 3, que nous rappelons dans l'encadré 10 ci-dessous.

Encadré 10 : Rappel des questions de recherche et des hypothèses

Questions de recherche : Quels processus d'apprentissages et quels changements le CEF induit-il pour les producteurs participants ? Quels facteurs influencent ces apprentissages ?

Q.1. Quels processus d'apprentissage le CEF induit-il chez les producteurs participant au CEF ?

H.1. Le CEF fait principalement évoluer la proactivité des producteurs, traduisant une évolution de la vision stratégique de l'exploitation agricole dans une situation et un environnement mieux connu, ainsi que les actions stratégiques mises en œuvre pour atteindre cette vision.

Q.2. Quels facteurs influencent ces processus ?

H.2.A. Le profil individuel des producteurs, notamment leur proactivité au départ, influence le processus d'apprentissage : la proactivité est à la fois un produit et un catalyseur de l'apprentissage ;

H.2.B. Le système d'activités, les ressources et les pratiques existantes de gestion ne vont pas avoir une influence majeure sur le processus d'apprentissage dans la première phase du CEF.

Pour caractériser l'évolution de la proactivité des producteurs, nous analysons d'abord cette année de conseil, en présentant les activités menées et les conditions dans lesquelles les producteurs ont participé au CEF. Nous évoquons ensuite l'évolution de l'échantillon entre l'année 0 et l'année 1

ainsi que les principales causes d'abandon durant cette première année. Nous présentons ensuite les changements évoqués par les producteurs après un an de CEF, afin de caractériser l'évolution de leur proactivité à travers ces changements. Cela nous permettra d'identifier les facteurs influençant cette évolution de la proactivité. Nous élargirons enfin notre vision des changements induits sur la proactivité des producteurs en évoquant les changements que le CEF peut produire (ou non) autour des participants (changements indirects).

6.1. Un an de CEF : quel est le conseil mis en œuvre dans les groupes de l'échantillon ? Qui participe et qui abandonne ?

Les groupes choisis au début de notre travail de recherche ont été sélectionnés avant le début des activités du PADYP. Les deux paragraphes suivants ont pour objectif de présenter, pour les groupes choisis, quelles ont été les activités menées dans le cadre du PADYP, et d'expliquer les dynamiques d'évolution des différents groupes au cours de la première année de CEF.

6.1.1. La première année de CEF : le conseil mis en œuvre et le profil des conseillers

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 2, le PADYP, à travers sa composante CEF, met en œuvre les activités de conseil sur le terrain à travers différentes structures. Dans nos deux zones d'études, dans lesquelles les activités du PADYP ont commencé en premier, le CEF est mis en œuvre à travers les UCP (Unions communales de producteurs - division au niveau de la commune de la FUPRO qui accueillent les conseillers).

Les quatre groupes auxquels appartiennent les producteurs de notre échantillon ont été mis en place à partir de janvier 2011. Après deux ou trois séances de sensibilisation dans chaque village, pour présenter et expliquer les principes du CEF et les activités qu'ils proposent aux producteurs, les conseillers ont ensuite constitué les groupes avec les producteurs intéressés. Dans l'ensemble des groupes, les conseillers réalisent durant la première année, par des discussions, une sensibilisation à la gestion de l'exploitation agricole et au lien entre la gestion de l'exploitation agricole et la famille. Ces discussions portent notamment sur la sécurité alimentaire et les premières approximations des besoins alimentaires et non alimentaires de la famille, pour préparer les producteurs à la formation à l'utilisation des outils de gestion proprement dits.

Dans le tableau 31 ci-dessous, nous détaillons les principales activités mises en œuvre dans chacun des quatre groupes[118].

[118] Rappel sur les groupes de CEF :

Tableau 31 : Activités de conseil mises en œuvre dans les quatre groupes de l'échantillon

n°	Gpe CEF	Animateur-relais		Conseil				
		Temps mise en place AR	Rôle AR	Thèmes techniques abordés	Parcelle démo.	Formation en gestion	Visites d'échange	Facilitation vers autres structures / projets
n°1 Ouémé Plateau	OG	Pas d'AR	-	Formations adaptées à la campagne, conseils techniques à la carte	N	Sensbilisation gestion, famille et sécurité alimentaire, cycle gestion, tenue de cahiers de caisse, cahier de stock , fiches parcellaires	O, (chez des producteurs maraîchers)	Micro - finance (CeLCAM)
n°2 Ouémé Plateau	AL	6 mois	Responsabilités fortes (AR expérimenté en CEF)	Techniques maraîchage, fertilisation	O	Sensibilisation gestion famille et sécurité alimentaire, alphabétisation, introduction à l'utilisation de cahiers de caisse (pas encore distribution)	N	Micro - finance, mairie, projet maraîchage
n°3 Mono Couffo	AL	6 mois	AR expérimenté en CEF, responsabilités mais assiste le conseiller	Outils de mesure, techniques (semis, sarclage), amélioration fertilité	N	Sensibilisation gestion famille et sécurité alimentaire, alphabétisation, introduction à l'utilisation de cahiers de caisse (pas encore distribution)	N	Facilitation accès foncier
n°4 Mono Couffo	AL	6 mois	AR novice en CEF, assiste le conseiller	Élevage, tontines poulets, techniques, (semis, sarclage), fertilisation, stockage	O	Sensibilisation gestion famille et sécurité alimentaire, alphabétisation, introduction à l'utilisation de cahiers de caisse (pas encore distribution)	O (avec éleveurs de poulets; entre animateurs relais)	Tontine poulets, micro-finance (CLCAM), CeRPA**

Dans le groupe OG de notre échantillon, les producteurs sont déjà alphabétisés et peuvent commencer dès les premières séances la formation à l'utilisation des outils de gestion. Ce groupe OG est suivi directement par le conseiller, sans animateur-relais. Cette maîtrise de l'écrit au départ permet au conseiller de développer dès la première année des activités complémentaires aux formations de gestion, comme l'établissement de fiches de parcellisation, permettant aux producteurs de mesurer précisément la surface de leurs parcelles. Les trois autres groupes sont des groupes AL (en alphabétisation fonctionnelle couplée à la formation de gestion) dans lesquels les

- les groupes SE ou « sans enregistrement » sont destinés aux producteurs non alphabétisés, qui ne souhaitent pas entrer dans une démarche d'alphabétisation ;
- les groupes AL sont des groupes dans lesquels l'« alphabétisation fonctionnelle » est couplée à du conseil de gestion ;
- les groupes OG ou « outils de gestion » sont destinés aux producteurs déjà alphabétisés (au moins en langue locale) qui peuvent utiliser des outils de suivi basés sur l'écrit, et commencer une réflexion sur la gestion dès le début des formations ;
- les groupes RC ou « recyclage » sont destinés aux producteurs ayant déjà participé à des formations de CEF dans des projets précédents, et n'ayant besoin que d'un recyclage ou d'un complément par rapport aux formations de gestion.

** : Lien avec les institutions de microcrédit (CleCAM) et avec les institutions de conseil agricole (CeRPA).

producteurs vont suivre durant les premiers mois une sensibilisation à la gestion, à la rationalisation des dépenses de la famille, couplée à de l'alphabétisation fonctionnelle. Les activités et la formation aux outils de gestion sera dans ces groupes dépendante de la rapidité d'appropriation des premiers éléments d'alphabétisation : à la fin des enquêtes, un des groupes AL avait déjà commencé la formation au cahier de caisse et de stocks, alors que les autres groupes AL étaient encore sur des activités de sensibilisation à la gestion, n'ayant pas forcément abordé les outils de gestion pour le moment. Dans l'ensemble des groupes, au moment de la fin du deuxième passage, les formations aux outils de gestion sont encore basées sur des explications en groupes, les producteurs n'ayant pas encore de cahiers individuels (principalement à cause du niveau d'alphabétisation encore limité). Les producteurs du groupe OG sont plus avancés sur la tenue et l'utilisation d'outils de gestion, les autres étant encore à un stade de sensibilisation et d'introduction aux outils. Cependant, durant cette première année, les producteurs ont tous été sensibilisés par les conseillers à l'utilisation du cahier de caisse, à l'évaluation des besoins de la famille et du lien entre la production agricole et la couverture de ces besoins. Ces réflexions permettent aux producteurs de mettre en perspective leurs ressources avec leurs besoins, ce qu'ils n'ont pas toujours eu l'occasion de faire auparavant, sans outils de mesure.

Au-delà de la période de sensibilisation, cette forme de conseil de gestion est accompagnée de conseil technique agricole. Ce conseil technique dispensé dans les différents groupes est variable selon les conseillers, selon le diagnostic réalisé au début de la formation sur les contraintes principales identifiées par les producteurs, selon les opportunités de partenariat au niveau local pour apporter des appuis complémentaires, … Ce conseil technique est ciblé sur les problèmes principaux auxquels font face les producteurs au niveau local (semis, fertilisation, …) et adapté par le conseiller aux différentes étapes du calendrier agricole. Dans certains groupes, les formations techniques sont accompagnées par l'installation de parcelles de démonstration pour que les producteurs puissent mettre en pratique ensemble les nouvelles techniques proposées. Dans d'autres groupes, les conseillers mettent en place un lien privilégié avec les structures d'encadrement de l'État pour faciliter l'accès des producteurs aux semences et aux intrants. Au niveau technique et organisationnel, certains conseillers organisent des visites d'échange dans d'autres groupes, d'autres villages, souvent pour présenter une expérience intéressante sur un produit ou une filière (« tontine poulets » ou maraîchage dans notre cas). Les producteurs peuvent s'inspirer de ces expériences pour mettre en place des initiatives collectives ou individuelles avec de nouvelles cultures ou élevages. Par exemple, dans un des groupes, le conseiller, spécialisé en élevage avant le PADYP, a organisé une visite d'échange du groupe CEF avec des producteurs éleveurs de poulets, puis proposé la mise en place d'une tontine entre les producteurs du groupe. Cette tontine est réservée à l'acquisition de poulets. Cette initiative a bien fonctionné, à la fois pour améliorer le revenu et le capital des producteurs, mais également pour fédérer les membres du groupe autour d'un objectif et d'une activité commune. Enfin, certains conseillers mettent ou commencent à mettre en place des liens de collaboration privilégiée avec des structures

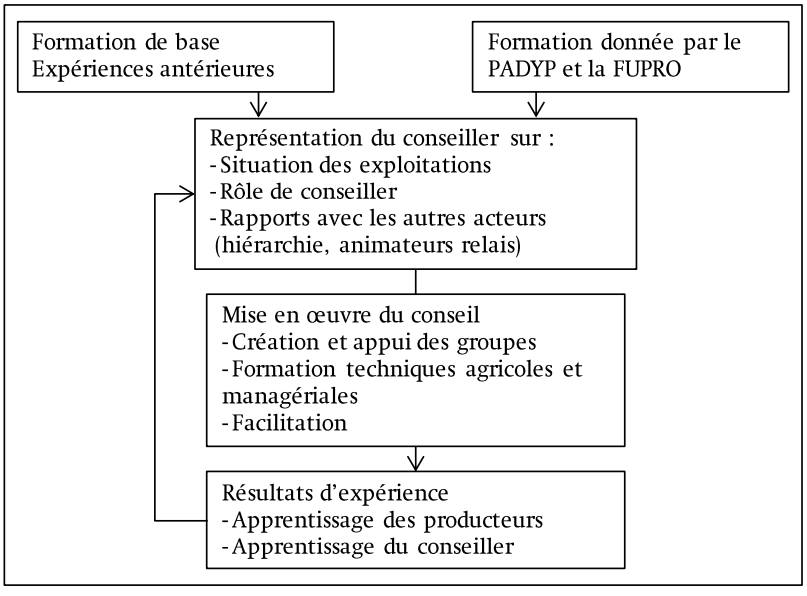
existantes : projets de développement rural sur des thèmes techniques précis, projets de développement local, institutions de microfinance (CeLCAM) ou encore les structures publiques de conseil (CeCPA et CeRPA).

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 2, une des nouveautés du PADYP a été de proposer un conseil agricole ancré sur la gestion, proposant une vision globale de l'exploitation agricole et de la famille, conseil flexible, permettant aux conseillers d'adapter le contenu de leur conseil aux besoins des adhérents, en fonction de leurs activités et préoccupations.

6.1.1.2. Le profil du conseiller

Dans les quatre groupes de conseil de notre échantillon, malgré un cahier des charges identique au départ, la posture de conseil et le conseil mis en œuvre peut être différent pour chaque conseiller selon leur profil, leur expérience et leurs domaines d'expertise particuliers. À travers le travail d'un étudiant de l'université de Parakou au Bénin (Amonsou-Biaou et al., 2012), nous avons exploré le lien entre le profil du conseiller et le type de conseil fourni. Ce travail a porté sur l'ensemble des conseillers de la zone d'intervention de la FUPRO (seize conseillers dans l'Ouémé-Plateau et le Mono-Couffo). La figure 26 ci-dessous présente le lien établi entre les différents éléments identifiés comme pertinents pour caractériser le profil du conseiller.

Figure 26 : Modèle d'analyse de l'influence du profil du conseiller sur le type de conseil



Source : Moumouni, de Romémont et al, 2013.

Ce travail identifie finalement trois types de profils de conseillers (ou idéotypes), présentés dans l'encadré 11 ci-dessous (rappel de l'encadré 6 du chapitre 4).

Encadré 11 : Le profil des conseillers de « vulgarisation de techniques agricoles et de concepts de gestion », et le type de conseil mis en œuvre

- Les conseillers « *vulgarisation de techniques agricoles et de concepts de gestion*» : ces conseillers posent un diagnostic à travers lequel les principales difficultés des producteurs sont d'ordre technique et financier, en mettant un accent sur les éléments techniques […]. Quoique certains d'entre eux évoquent une posture de « guide » ou d'« orientation » des producteurs, leur rôle en tant que conseiller est d'aider les producteurs à travers la formation technique et le transfert de connaissances agricoles. Les outils de gestion sont enseignés mais sans chercher à forcément donner du sens à leur utilisation. Dans ce cas, le conseiller adopte plus une posture d'enseignant dont l'animateur-relais est le porteur auprès des producteurs. Le bon conseiller doit avoir un esprit de sacrifice selon eux, car cette fonction - quoique centrale dans le dispositif de conseil - est mal récompensée par l'employeur.

- Les conseillers « *appui à la gestion et aide à la décision* » : les conseillers de ce profil estiment qu'en plus des difficultés techniques, les producteurs sont aussi confrontés à des problèmes de gestion et d'organisation. La vision de l'exploitation va au-delà des aspects de techniques agricoles. En conséquence, ils voient leur rôle comme un accompagnement et un appui aux processus de prise de décision des producteurs pour améliorer la gestion de leur exploitation. L'utilisation des outils de gestion est au cœur du métier du conseiller pour mettre en place une démarche de planification des activités de l'exploitation, de suivi et d'évaluation. Certains conseillers de ce groupe perçoivent leur rôle comme central mais insuffisamment récompensé. Le rôle de l'animateur-relais est défini comme devant aider le conseiller en servant d'intermédiaire avec les agriculteurs. Cependant, les relations avec le conseiller restent dominées par un mode hiérarchique. Ce type de conseiller donne des formations techniques plus managériales qu'agricoles et a souvent une bonne capacité d'écoute, de communication et d'animation.

- Les conseillers « *intermédiation et facilitation* » : le diagnostic posé par les conseillers de ce profil sur les exploitations agricoles va au delà des difficultés techniques et managériales, pour couvrir des difficultés d'accès aux intrants, aux ressources, et au marché. Ils évoquent de ce fait l'intermédiation comme le cœur de leur métier de conseiller. La vision de l'exploitation agricole devient encore plus globale : ils considèrent que les producteurs doivent pouvoir être en contact avec d'autres acteurs de développement agricole susceptibles de leur offrir un service ou une nouvelle perspective. Les interactions sont également importantes et beaucoup moins hiérarchiques avec l'animateur-relais, considéré ici plutôt comme un alter ego. Le conseiller cherche à amener les producteurs « *à mieux avancer en induisant un changement de comportement et en suscitant en eux une réflexion permanente* ». Ces conseillers évoquent l'utilité d'avoir une posture de « *confident* » vis-à-vis des producteurs, donc des relations de confiance mutuelle, si le conseiller doit effectivement les accompagner dans une analyse approfondie de leur exploitation, y compris la composante familiale. Tout comme le conseilleur du profil 2, il a aussi une bonne capacité d'écoute, de communication et d'animation.

Source : Moumouni, de Romémont et al (2013).

Le profil de conseiller « vulgarisateur » est associé à des approches de conseil « *top-down* », et est présent dans l'ensemble des projets de conseil et de développement rural au Bénin. Ce profil se distingue de deux autres profils de conseillers plutôt axés sur l'appui à la gestion et la facilitation. Ces conseillers ont des postures différentes dans leur relation aux animateurs-relais et mettent en œuvre le conseil en mobilisant d'autres compétences. On retrouve rarement des profils aussi

précis en réalité car les conseillers se trouvent dans un continuum entre ces différents profils. En basant notre analyse sur les définitions proposées par ce travail, en mobilisant les mêmes indicateurs et catégories pour analyser la posture des quatre conseillers avec lesquels nous avons travaillé, nous avons pu identifier dans notre échantillon deux conseillers orientés vers l'intermédiation et la facilitation et deux conseillers orientés sur l'aide à la décision. Nous avons pour cela rencontré les conseillers à différents moments avant le début des formations de CEF, pendant la première année et à la fin de la première année de CEF. Le tableau 32 ci-dessous synthétise les principales informations relatives au profil des quatre conseillers de notre échantillon.

Tableau 32 : Profils des quatre conseillers et rôle des animateurs-relais

Groupe CEF		Profil général	Profil conseiller	Rôle AR
n°1 Ouémé-Plateau	OG	Inter-médiation - facilitation	Conseiller "novice", plutôt facilitateur, essaie d'intervenir sur mesure, relation avec le producteur et confiance est essentielle, pas forcément technique et gestion au départ, plutôt diagnostic avec producteur sur ses priorité, sa situation. Dévoué et engagé. Facilitateur	Pas d'AR
n°2 Ouémé-Plateau	AL		Conseiller expérimenté (8 ans de CEF), délègue beaucoup aux AR, mise en relation avec autres institutions (mairie,…). Plutôt prescripteur / expert ; intermédiation	AR expérimenté en CEF, Responsabilités fortes déléguées par le conseiller,
n°3 Mono-Couffo	AL	Aide à la décision	Conseiller expérimenté (initiateur de couplage alphabétisation fonctionnelle pendant le PADSE). En binôme avec AR, très présent. Plutôt généraliste voire guide/modèle, relation au producteur très importante, dévoué et engagé. Aide à la décision	AR expérimenté en CEF, responsabilités mais assiste le conseiller
n°4 Mono-Couffo	AL		Conseiller « novice » en CEF, très dynamique, très présent, relation aux producteurs, les connait. Insiste beaucoup sur aspects techniques et famille. Profil plutôt généraliste ou spécialiste : dévoué, engagé, mais plutôt sur technique, pas forcément rôle de guide ou modèle.	AR novice en CEF, assiste le conseiller

Le conseiller n°1 – dans l'Ouémé-Plateau – est novice en CEF avant le début du PADYP, mais il a une expérience assez longue d'animation en milieu rural. Durant la première année de CEF, il a développé des formations portant sur différents outils de gestion, formations qu'il anime directement, sans animateur-relais. Il a réalisé en premier lieu des sensibilisations au cycle de gestion, en insistant sur l'importance de la planification et de la prévision pour pouvoir définir des objectifs et les lier à la sécurité alimentaire de la famille et à des projets pour l'avenir. Au moment

de notre deuxième terrain, il avait réalisé différentes séances de travail sur trois outils de gestion : le cahier de caisse, le cahier de stock et la fiche de parcellisation (mesure des parcelles). Il accompagne les producteurs de manière rapprochée, il les connaît et passe régulièrement leur rendre visite sur leur exploitation agricole pour les aider sur des questions techniques. Il n'est pas expérimenté en gestion au début du PADYP, mais il estime qu'il est d'abord essentiel de faire remonter les problèmes que les producteurs rencontrent, quitte à se former après à différentes thématiques selon les besoins qu'ils expriment. L'absence d'accès au crédit étant évoqué comme le problème principal des producteurs du groupe, il est dynamique dans ses recherches pour leur permettre d'entrer en dialogue avec des institutions de microfinance. Il se considère comme un facilitateur plutôt que comme un guide ou un expert.

Le conseiller n°2 – dans l'Ouémé-Plateau – est expérimenté en CEF : il était conseiller CEF du PADSE dans la même zone. L'animateur-relais travaillant dans ce groupe a également participé aux derniers mois du PADSE. L'animateur-relais a mis en place une parcelle de démonstration sur laquelle les producteurs travaillent ensemble et a réalisé de nombreuses formations techniques au cours de la campagne. Après de premières séances de sensibilisation à la sécurité alimentaire de la famille, les producteurs étant très pris pendant la campagne (et l'animateur-relais ayant eu des difficultés familiales) les formations de gestion ont été mises en œuvre à une fréquence moins soutenue pendant la campagne agricole, mais ont repris dès la fin de la campagne, avec des séances de sensibilisation sur les dépenses. L'animateur-relais a commencé à réaliser des séances sur les cahiers de gestion (le cahier de caisse), plutôt centrée sur la présentation et la compréhension des concepts de gestion, en lien avec les discussions menées auparavant sur les besoins et la sécurité alimentaire de la famille (les producteurs ne disposent pas encore de cahiers individuels pour noter leurs propres résultats). Le conseiller délègue de nombreuses tâches à l'animateur-relais, se plaçant plutôt comme un superviseur vis-à-vis de ce dernier, et comme intermédiateur pour favoriser des liens entre le groupe et d'autres institutions ou projets dans la commune.

Le conseiller n°3 – du Mono-Couffo – est expérimenté en CEF. Il était conseiller PADSE dans la zone et l'animateur-relais est un ancien adhérent PADSE. Il a commencé par des séances d'alphabétisation fonctionnelle couplées au CEF, puis il a envoyé les producteurs en cours d'alphabétisation à un programme d'alphabétisation fonctionnelle dans le village, pour que les séances de CEF permettent de traiter des questions qui concernent tous les producteurs (le groupe est devenu après un an « quasi-OG », même si les producteurs n'ont pour la plupart pas l'aisance à l'écrit des producteurs OG). Après les premières séances de sensibilisation au CEF, il a mis en place de nombreuses séances d'appui technique, notamment sur la fertilité des sols. Concernant les outils de gestion, il a réalisé des séances consacrées au cahier de caisse et a commencé les formations sur les fiches de stock au moment de notre deuxième terrain. Ce conseiller insiste fortement sur le lien avec la famille et les besoins de la famille dans les formations de gestion. Ce conseiller est expérimenté : il a été à l'initiative du couplage CEF/alphabétisation fonctionnelle

durant le PADSE. Il avait également mis en place des systèmes de sécurisation foncière dans la zone en proposant des baux formels entre les autorités traditionnelles et les producteurs, pour garantir un accès à la terre sur des durées plus longues et permettre aux producteurs d'investir dans des cultures pérennes. Il est présent sur le terrain et essaie de suivre les producteurs individuellement, même s'il évoque des difficultés à établir des relations de confiance avec les producteurs en mettant en place tous les groupes en même temps. Il est en relation permanente avec l'animateur-relais, à qui il confie de nombreuses responsabilités, notamment les activités d'alphabétisation, mais il reste le responsable principal des formations, car il trouve important de rester proche des groupes durant la première année. Il est plutôt généraliste et se place presque comme un guide en appui aux producteurs pour l'aide à la décision (ou « assistante sociale » selon ses mots). Il place la relation au producteur comme centrale dans le CEF.

Le conseiller n°4 – du Mono-Couffo – est novice en CEF, mais il a une expérience préalable en agriculture. Dynamique, il met en place des initiatives dès le départ pour fidéliser les producteurs (« tontines poulets », visites d'échange, passages fréquents dans les villages). Son animatrice-relais est sans expérience en CEF. Les premières formations ont surtout porté sur les dimensions techniques (itinéraires techniques de certaines cultures, élevage, compostage,…) qui sont ses domaines de compétences. Le conseiller a commencé les séances de sensibilisation à la gestion un peu plus tard que dans les autres groupes de l'échantillon. Il a ciblé les formations de gestion sur la maîtrise des dépenses et le cahier de caisse, sur le contrôle de la trésorerie, sur les soins à la famille (alimentation, scolarité, maladie). Il a mené l'alphabétisation en parallèle des activités de conseil, et n'a pas encore distribué les cahiers individuels. Il insiste beaucoup sur les aspects techniques et la relation à la famille : le groupement était à l'origine un groupement de femmes (ayant intégré trois hommes pour les activités de CEF). Il considère important de présenter des perspectives différentes par l'échange avec des producteurs/acteurs extérieurs au village. Il a un profil de spécialiste (en élevage), axé sur l'aide à la décision : il est dévoué et engagé et très présent auprès des producteurs pour établir une relation de confiance.

En analysant les activités mises en œuvre par les différents conseillers dans leurs groupes, nous pouvons noter que même si ces conseillers ont un cahier des charges similaire au départ, ils adaptent leur intervention selon différents facteurs. Cette adaptation peut être faite selon le type de groupe (AL/OG/SE), selon le domaine de compétence ou de spécialité du conseiller, selon la demande des producteurs mais également selon leurs propres représentations de leur métier et du rôle qu'ils pensent avoir à jouer auprès des producteurs.

Nous considérons cependant que le type de conseil et le profil de conseiller ont peu d'influence sur le type de processus d'apprentissage engagé la première année, le conseil dispensé étant relativement standard. En effet, même si les profils de conseillers sont différents, ils ont tous orienté leurs activités sur de la sensibilisation à la gestion durant cette première année, et la formation à la gestion dispensée dans les différents groupes durant cette première année reste standard. La variation a plus porté sur les thèmes techniques abordés, les niveaux de

sensibilisation à la gestion et l'intensité de la formation à l'utilisation d'outils de gestion étant assez similaires dans les différents groupes. En revanche, le profil du conseiller et l'intensité du conseil fourni joueront sûrement un rôle central dans les années suivantes de CEF, avec l'individualisation du suivi et la mise en place d'une relation plus personnalisée entre le conseiller, l'animateur-relais et les producteurs.

6.1.2. Qui participe et qui abandonne ?

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 2, un des principes fondamentaux du conseil à l'exploitation familiale est d'être basé sur le volontariat des producteurs. Les adhérents s'engagent à venir de manière régulière aux formations. Cet engagement prend dans certains groupes la forme de contrats symboliques signés avec le conseiller. Dans des zones où le conseil et les services à l'agriculture sont rares, de nombreux producteurs viennent s'inscrire lors des premières séances de sensibilisation, avec des intérêts variables. Les producteurs peuvent souhaiter se former et être accompagnés dans leurs activités agricoles, souvent sur des questions techniques spécifiques, par exemple pour résoudre des problèmes de fertilité des sols ou de développement de ravageurs. Ils peuvent aussi avoir un intérêt financier, en pensant obtenir des indemnités de participation aux formations (ou per diem[119] versés par certains projets). Ils peuvent également penser bénéficier d'un crédit, accéder à du matériel ou des intrants agricoles ou encore souhaiter renforcer leur statut social à travers les interactions avec le conseiller. Ces intérêts divers, et le peu d'intérêt de certains producteurs pour le conseil en lui-même, mais également des situations d'urgence et des impondérables (maladies, accidents) vont avoir pour conséquence des abandons importants de producteurs lors de la première année de CEF, ainsi que des changements au niveau des groupes eux-mêmes (arrêt ou création de groupes plus tardifs).

Dans le cas de notre échantillon, nous avons fait face à ce phénomène d'abandon dès le déroulement du premier terrain. Sur les quarante-deux producteurs rencontrés la première année, nous avions déjà « perdu » huit producteurs à la fin du premier terrain. Dans un cas, le village choisi était problématique pour la mise en place du groupe focal de conseil (conflits, manque de leadership du responsable du groupe, …). Le conseiller a donc décidé d'abandonner ce groupe (comprenant sept producteurs de notre échantillon). Un producteur d'un autre groupe a également arrêté avant la fin de notre premier terrain, ayant quitté son village pour devenir zem (taxi moto) en ville, laissant sa terre à exploiter à ses femmes et enfants.

[119] L'absence de per diem (ou indemnités journalières de compensation pour la participation aux formations) dans le PADYP peut parfois occasionner une situation de concurrence avec d'autres projets, les producteurs préférant se diriger vers les projets versants des indemnités plutôt que de participer volontairement et bénévolement aux formations.

Sur les trente-quatre producteurs restants avec lesquels nous avons travaillé durant notre premier terrain, dix-neuf producteurs de l'échantillon initial ont participé aux séances de manière régulière durant un an de conseil (présence du producteur à au moins 3/4 des séances).

Quinze producteurs ont arrêté ou n'ont pas suivi les formations de manière régulière. Les raisons de ces abandons sont diverses. Elles sont présentées dans le tableau 33 ci-dessous.

Tableau 33 : Causes d'abandon du CEF entre l'année 0 et l'année 1 pour les producteurs de l'échantillon

N°	Abandon	Commune	Cause de l'abandon de la participation au CEF
15 à 21	Année 0	Houeyogbé	Groupe démobilisé : ont arrêté les séances de conseil après trois mois.
0		Lalo	A déménagé à Cotonou, ne revient que très rarement au village.
13	Année 1	Missérété	N'est finalement pas venu participer au CEF, attendait des avantages (argent).
24		Houeyogbé	A participé à 5-6 séances, puis a eu moins de temps disponible.
31		Lalo	N'est jamais venu participer au CEF, n'a jamais commencé.
33		Lalo	A eu des besoins financiers urgents et a du suspendre sa participation.
12		Missérété	A arrêté (maladie) et n'a pas repris car le lieu de réunion est trop éloigné.
23		Houeyogbé	Deux mois de participation puis mort de son mari : période de veuvage.
26		Houeyogbé	Un mois de CEF, puis partie 3 mois à Cotonou, trop tard pour reprendre.
28		Houeyogbé	Quatre séances puis décès et accident familiaux : plus le temps.

Pour l'un des groupes (incluant les producteurs 15 à 21), l'animateur-relais n'a pas vraiment réussi à mobiliser les adhérents. Le conseiller a proposé aux plus motivés de se joindre à un groupe d'un village voisin, les séances de conseil ayant définitivement cessé dans ce groupe. D'autres producteurs qui avaient prévu de participer avant le début du projet ne sont finalement jamais venus (producteurs 13, 24 et 31). Certains expliquent clairement qu'ils n'étaient pas intéressés par le conseil en lui-même mais par les avantages potentiels dont ils pensaient bénéficier (financement, accès aux intrants et au matériel agricole). Les autres producteurs expliquent qu'ils souhaitaient participer, mais qu'ils ont toujours eu quelque chose de plus urgent à faire (producteur 33). Les autres producteurs évoquent tous une situation de contrainte très forte, de maladies ou d'urgence, situations qui les obligent à avoir d'autres activités et/ou à quitter le village pour trouver des revenus. Une productrice (n°26) a par exemple du aller prendre soin d'un membre malade de sa famille, et a du trouver des activités lui permettant de compléter ses revenus loin du village (vente de cartes de téléphone). Un autre producteur a du faire face au décès de son père et l'accident de son enfant : il a du trouver des ressources financières rapidement et n'avait plus le temps de venir participer aux séances de CEF. Ces producteurs ne peuvent donc pas suivre les séances de CEF sur du moyen ou long terme (producteurs 12, 23, 26, 28) : ils sont fortement contraints en cas de coups durs et doivent allouer leur temps à trouver une source de revenu ponctuelle plutôt que de participer à la formation. Un seul producteur évoque la difficulté d'apprendre à lire comme un facteur ayant freiné sa participation, même s'il évoque aussi des urgences pour expliquer sa participation de moins en moins régulière.

D'après des discussions avec différents professionnels du CEF (conseillers, cadres des structures de mise en œuvre du CEF) ces taux d'abandons sont courants et prévisibles dans la mise en place des groupes de conseil au départ. Ils estiment qu'en moyenne, entre 50 et 60% des personnes adhérant aux groupes dans les premiers mois quittent les groupes de CEF dans les six mois. Pour ces interlocuteurs expérimentés en CEF, une période d'un an est nécessaire pour « stabiliser » les groupes focaux de conseil (GFC), leur effectif, le choix de l'animateur-relais et la fréquence des rencontres. Toujours d'après les professionnels du CEF, la rapidité de mise en place des groupes, ainsi que la disponibilité du conseiller dans les premiers mois de CEF, sont décisives pour diminuer ce taux d'abandon et permettre à tous les types de producteurs de participer au CEF. La disponibilité du conseiller varie surtout en fonction du nombre de groupes qu'il doit mettre en place en même temps (mise en place simultanée ou successive des groupes). Cette disponibilité et la relation de confiance tissée avec les producteurs au départ sont critiques pour fidéliser les producteurs, notamment les plus réticents à entrer dans un processus d'apprentissage long.

Enfin, ce phénomène d'abandon peut laisser penser qu'une sélection des participants s'opère de manière indirecte, favorisant potentiellement les agriculteurs disposant de la trésorerie ou de la main-d'œuvre familiale nécessaires pour les relayer (l'utilisation de main-d'œuvre salariée se fait dès que les moyens financiers le permettent), mais qui sont également dans des dynamiques de changement pour améliorer leur situation. Si l'on analyse les types de systèmes d'activités et la proactivité des producteurs ayant arrêté le CEF de manière volontaire (nous excluons les producteurs 15 à 21), nous obtenons les résultats présentés dans le tableau 34 suivant.

Tableau 34 : Type de système d'activités et profil de proactivité des producteurs ayant quitté l'échantillon entre l'année 0 et l'année 1

N°	Groupe de système d'activités	Groupe CEF	Proactivité
12	Groupe 5 "transformatrices / peu de ressources"	AL	Proactif
13	Groupe 3 "spécialisés en agriculture / ressources + "	AL	Proactif
23	Groupe 4 "agriculture secondaire / ressources + "	AL	Réactif
24	Groupe 1 "limités / peu de ressources"	AL	Imaginatif contraint
26	Groupe 5 "transformatrices / peu de ressources"	AL	Passif
28	Groupe 4 "agriculture secondaire / ressources + "	AL	Imaginatif contraint
31	Groupe 2 "fortement diversifiés / dotation moyenne ressources"	AL	Réactif
33	Groupe 2 "fortement diversifiés / dotation moyenne ressources"	AL	Imaginatif contraint

Nous pouvons noter que ces abandons ne sont pas forcément liés au profil de proactivité ni au type de systèmes d'activités, tous les types de profils se retrouvant parmi les cas d'arrêts « volontaires ». Toutefois, sans que les abandons soient liés à un profil de proactivité ou à un type

de système d'activités, on peut relever que les producteurs les plus contraints, les plus vulnérables et donc les plus forcés à être « opportunistes » dans leurs activités, ont plus de mal à participer au CEF. De même, certains producteurs ayant des systèmes « rôdés », en situation de croisière, avec des sources de revenus plus régulières, ne souhaitent pas forcément investir du temps et des efforts pour faire évoluer leur système déjà établi, ou pour faire évoluer des « routines » installées qui permettent d'obtenir ce qu'ils attendent de leur exploitation. Cependant, nous ne pouvons pas valider de relation directe entre un profil de proactivité ou un type de système d'activités et les dynamiques d'abandon observées. Nous présentons dans le paragraphe suivant l'échantillon final de dix-neuf producteurs que nous avons retrouvés après un an de CEF, et les caractéristiques de leur situation avant CEF.

6.1.3. L'échantillon de travail après la première année de CEF

Après une année de CEF, nous avons rencontré les dix-neuf producteurs restant de notre échantillon de départ, répartis dans quatre groupes de CEF, comme présenté dans le tableau 35 ci-dessous.

Tableau 35 : Échantillon des producteurs enquêtés en année 1 lors du deuxième terrain, par profil de proactivité avant le CEF

N°	SONT (Proactivité)	ONT (Groupe SA)	Niveau scol	Sexe	FONT (Synthèse planification)							Gradient de planification
					Assolement	Evaluation campagne	Intrants	Main-d'oeuvre	Trésorerie	Stockage	Investis-sement	
27	Passif	1	_	F	-	-	-	-	-	-	-	0
6		1	_	F	-	-	-	-	-	-	-	0
25		1	_	F	-	+	-	-	-	-	-	1
30	Réactif	2	CE2	F	-	-	-	-	-	-	-	0
2		3	-	F	+	+	-	-	+	+	-	4
5		4	CM2	H	+	-	-	+	-	-	+	3
32	Imaginatif contraint	2	_	F	-	+	-	-	+/-	+	-	2
7		3	CM1	H	-	+	+	-	+	-	-	3
29		3	_	H	+	+	+	-	-	+	-	4
11		4	CM2	H	-	-	-	-	-	-	-	0
4	Proactif	2	CE1	H	-	-	+	+	+	-	-	3
22		2	Alpha adulte	F	-	-	-	+	-	+	+	3
34		2	_	H	+	+	-	+	+/-	+	+	5
14		3	3ème	H	+	-	+	-	-	-	-	2
9		3	CM2	H	+	+	+	-	-	+	-	4
1		3	Terminale	H	+	+	+	-	+	+	+	6
3		3	3ème	H	+	+	+	+	+	+	+	7
8		3	3ème	H	+	+	+	+	+	+	+	7
10		4	6ème	H	+	+	+	-	-	-	-	3

Dans cet échantillon, nous choisissons de rassembler les producteurs du groupe 1 et les transformatrices du groupe 5, très proches dans leur caractéristiques de système d'activités, de niveaux de ressources et dans les contraintes qui s'exercent sur leur système d'activités, même si les pratiques de planification vont être différentes par la nature même des activités. Étant donné le nombre restreint de producteurs restant dans l'échantillon après un an, il semble plus intéressant de les traiter ensemble dans l'analyse de l'évolution de leur proactivité.

Les effectifs des différents profils de proactivité se répartissent alors de la manière suivante : neuf proactifs, quatre imaginatifs contraints, trois réactifs et trois producteurs passifs. Nous avons donc, comme dans l'échantillon de départ, une majorité de proactifs. Parmi les profils des producteurs présents après un an de participation au CEF, nous retrouvons les tendances présentées dans le chapitre 5 sur la situation de départ. Les producteurs passifs sont tous dans des groupes exprimant de fortes contraintes, ayant des systèmes d'activités aux ressources très limitées (1 et 5). Ces passifs sont toutes des femmes, peu éduquées, ayant des niveaux de planification de la gestion de leurs activités très faibles. Pour les autres profils de proactivité, nous retrouvons une diversité importante. Les producteurs réactifs, imaginatifs contraints et proactifs ont des systèmes d'activités et ont des pratiques de planification variés, malgré certaines tendances (les proactifs sont plus nombreux à avoir des systèmes d'activités disposant de ressources et à développer des pratiques de planification élaborées).

Cette diversité est intéressante à souligner de nouveau, en préalable à l'analyse des changements induits par le CEF, que nous analyserons notamment sous l'angle de l'évolution de la proactivité de ces producteurs.

6.2. Les changements induits par le CEF

« Ce que ça a changé pour nous, vous ne pouvez pas le voir, c'est en nous que ça a changé ».
(Productrice du Mono)
« Le CEF nous montre que l'exploitation agricole peut se gérer comme une entreprise ».
(Producteur de l'Ouémé)

6.2.1. Les types de changements évoqués par les producteurs

Nous présentons dans ce paragraphes les éléments de changement évoqués par les producteurs et attribués au CEF après une année de conseil. Comme expliqué dans le chapitre 4, même si nous n'avons pas vérifié ces changements « sur le terrain », nous estimons que les changements que les producteurs évoquent spontanément sont ceux qui font sens pour eux, dans leur environnement, dans leur situation, et nous permettent d'identifier les « chemins » de changements qu'ils ont suivis avec le CEF. De plus, la multiplication des entretiens et la triangulation des données permettent de recouper les éléments de discours des producteurs qui sont pertinents et cohérents entre eux et avec les données complémentaires recueillies pour caractériser les autres niveaux de la situation des producteurs (systèmes d'activités et pratiques de planification).

Tous les producteurs n'évoquent pas de changements. Certains producteurs n'évoquent aucun changement à travers le CEF et sont encore en attente de ce que le conseil peut leur apporter. Certains producteurs ont au contraire déjà mis en œuvre un certain nombre d'actions. Le discours des producteurs révèle donc différents niveaux d'appropriation et de mise en pratique de changements (changement de vision, changements mis en œuvre, parfois reliés à des résultats qu'ils ont déjà perçus). La durée d'un an est courte, mais permet d'explorer les premiers changements induits par le CEF : la première campagne agricole n'étant pas terminée lors des derniers entretiens (première saison terminée, deuxième saison en cours), de nombreux changements évoqués par les producteurs sont des processus dont ils n'ont pas encore pu voir l'ensemble des résultats sur leur exploitation agricole et leur famille. Ces changements sont évoqués par les producteurs comme étant parfois en continuité ou parfois en rupture avec les modes de fonctionnement précédents leur participation au CEF. Enfin, les changements évoqués portent sur des sphères différentes : sur les connaissances et le comportement au niveau individuel, sur les pratiques techniques agricoles, sur la gestion de l'exploitation agricole, sur la famille, sur leurs relations avec l'extérieur.

Les changements présentés dans les paragraphes suivants ont pour objectif d'illustrer la diversité des changements attribués au CEF par les producteurs. Pour faciliter la lecture de ces paragraphes, nous synthétisons les principaux types de changements évoqués par les producteurs dans le tableau 36 ci-dessous.

Tableau 36 : Synthèse des sphères et types de changements par catégorie

Sphères de changements	Niveaux de changements attribués au CEF					Résultats de ces changements évoqués par les producteurs
	Individuel et cognitif (évolution de la posture réflexive)	Pratiques techniques agricoles	Gestion de l'exploitation agricole	Famille	Relations avec l'extérieur	
Types de changements	Réflexion par soi-même ; Changement possible par soi-même ; Demander de l'aide autour de soi ; Communiquer et être agent de changement pour les autres.	Changements de pratiques agricoles (fertilisation, apport en intrants, semis, sarclage) ; Changements sur les systèmes de culture et d'élevage et leur articulation, intensification des cultures.	Organisation des activités et mise en place d'un calendrier d'intervention ; Raisonnement de l'assolement et mesure des surfaces ; Évaluation de la réussite et de la rentabilité des activités ; Programmation de la trésorerie ; Raisonnement du stockage des vivriers et des produits commercialisés ; Stratégies d'investissement.	Organisation des activités et du travail et du mode de prise de décision ; Meilleure connaissance des besoins alimentaires et non alimentaires ; Changements dans les types de dépenses, réallocation de l'argent épargné et discussions sur les priorités de la famille (santé ; éducation, alimentation) ; Stratégie d'investissement pour la famille ; Répartition des rôles hommes / femmes et discussion sur la composition de la famille (planning familial).	Règles pour mieux vivre ensemble Intérêt commun des membres du groupe de CEF et actions collectives Transmission de savoirs acquis en dehors du groupe et formation de l'entourage	Sécurité alimentaire de la famille et meilleure nutrition ; Scolarisation des enfants assurée (frais d'écolage) et études privilégiées par rapport au travail au champ ; Santé (moins de maladie par meilleure alimentation, frais de santé couverts) ; Accroissement de l'épargne (dont tontine) ; Investissements (maison, moyen de transport) ; Investissements productifs (foncier, pirogue, matériel agricole).

Ces différents changements attribués par les producteurs sont illustrés par des éléments de discours dans les paragraphes suivants. Il est toutefois important de garder à l'esprit que certains producteurs n'évoquent pas de changement, évoquent des intentions de changement ou encore évoquent des passages à l'actions sur ces différentes sphères. Nous présentons à la fin de cette partie, dans le tableau 37, une synthèse des sphères et niveaux de changement par producteur.

6.2.1.1. Les changements au niveau individuel

Le premier niveau de changement induits par le CEF et identifié par les producteurs porte sur le niveau individuel, tant sur le plan cognitif que comportemental.

La réflexion par soi-même

Ces changements sont d'abord évoqués par les producteurs comme l'élaboration de nouvelles connaissances, permettant aux producteurs de renforcer leurs connaissances sur eux-mêmes et sur leur système, qui les amène à une réflexion par eux-mêmes plus claire : « *avant nous faisions les choses dans le vide, sans nous rendre compte, sans réfléchir. Maintenant nous pouvons savoir comment nous faisons les choses, en notant et en comparant, ça nous permet de réfléchir sur nous et sur la suite* » ; « *nous sommes passés de l'obscurité totale à un éclair : la formation nous donne de nouveaux outils qui n'existaient pas avant, ça nous permet de faire de nouvelles choses. Nos façons de faire ont été renforcées par la réflexion en nous-mêmes* ». D'après le discours de certains producteurs, le CEF apporte des outils mais favorise surtout une posture de réflexion qui va leur permettre une prise de recul sur leurs activités, sur leurs manières de faire, sur leurs résultats : « *le CEF nous a donné une grande visibilité sur tout ce que nous faisons, ça nous a montré les dessous de ce que nous faisons. Le CEF nous aide à comprendre tout ce qui était obscur et nous aide à réfléchir dessus* ». La réflexion permet notamment de préparer ce qu'ils veulent faire, de savoir là où ils veulent aller : « *le CEF nous a permis de réaliser qu'il faut réfléchir et s'asseoir avant de faire n'importe quelle chose, il faut savoir ce qu'on veut avant d'agir. Le CEF nous aide à réfléchir à comment faire sortir de nouvelles choses avec ce qu'on fait aujourd'hui* ». Certains producteurs, bien qu'en première année de CEF, ressentent des changements importants en eux-mêmes : « *le changement c'est que nous-mêmes avons changé, nous-mêmes à la maison : c'est le changement le plus important, ça nous amène à réfléchir et à être différents par rapport aux anciennes méthodes, pour que l'avenir soit meilleur* ». Pour beaucoup, ce changement de perception est évoqué comme une « révélation » de mécanismes qu'ils peuvent maintenant comprendre et analyser par eux-mêmes : « *ce que ça a changé pour nous, vous ne pouvez pas le voir, c'est en nous que ça a changé, c'est profond* » ; « *le CEF nous a permis de voir en dessous de ce que les encadreurs du CeCPA nous expliquaient directement avant : on nous explique les détails, on réfléchit la dessus et on comprend par nous-mêmes* ».

Le changement par soi-même est possible

Au niveau individuel, le CEF fait également évoluer la perception que les producteurs ont du changement, certains d'entre eux évoquant une prise de conscience que changer par soi-même est possible : « *dans le CEF, on nous apporte des filets pour qu'on puisse pêcher au lieu de nous donner du poisson : on comprend qu'on doit compter sur nos propres forces pour avancer, ça nous permet d'étudier et d'avoir les idées plus précises sur ce qu'on doit faire* » ; « *le CEF nous apprend à chercher ensemble des solutions aux problèmes. On ne nous dit pas ce qu'il faut faire (comme le CARDER*[120]*), on nous fait asseoir, on nous éduque et on nous suit jusqu'à la maison, on nous oriente, on nous aide à chercher de nouvelles idées. Le CEF nous enseigne qu'un agriculteur a beaucoup de qualités et d'atouts et qu'on peut faire beaucoup de choses par nous-mêmes* ». Pour les producteurs qui ne changeaient pas leurs manières de faire et se basaient sur des cadres connus, le CEF permet de prendre conscience que le changement est possible *:* « *avant, on ne savait pas changer, on n'essayait même pas, on faisait toujours les mêmes choses. Avec le PADYP, on teste, on essaie, on propose de nouvelles idées* » ; « *j'ai appris à savoir me conduire dans la vie, à accepter de revoir mes manières de faire pour avoir des changements* » ; « *je ne savais pas qu'en apprenant de nouvelles choses je pouvais faire des choses pareilles. Je faisais toujours pareil avant. Avec le CEF tout ce que j'ai appris se résume à comment voir notre avenir, ça concerne tout ce qu'on fera et ce qu'on sera demain* ». Ce changement est particulièrement important pour les femmes, qui évoquent pour certaines d'entre elles une prise de conscience de leur pouvoir sur le changement dans leur rôle vis-à-vis des hommes : « *le CEF m'a fait passer de l'ombre à la lumière, ça m'a permis de renaître à nouveau. Je ne suis pas allée à l'école : le CEF donne des savoirs aux femmes qui en ont moins que les hommes sur certaines cultures. Maintenant je sais que je peux changer mon environnement et les gens autour de moi. Maintenant que je suis en formation, je peux faire sortir de nouvelles idées de moi-même qui peuvent m'aider à évoluer. Avant, je pensais que ça n'était pas possible* ».

La recherche d'appuis pour de nouvelles solutions

Au-delà de leur perception du changement et de leur pouvoir sur le changement, certains producteurs évoquent la possibilité de rechercher des appuis pour construire leur réflexion. Pour eux, avec le CEF, demander de l'aide autour de soi devient possible : « *je sais que je peux aller voir le conseiller pour lui poser des questions si j'ai des problèmes, qu'il sera à l'écoute. Avant, nous les femmes ne pouvions demander des conseils qu'à notre mari* ». Les appuis du CEF ne résolvent pas tout mais permettent d'avancer pour faire face aux difficultés : « *le CEF ne résout pas toute les difficultés, rien n'existe sans difficultés, mais le conseiller nous aide car il nous apprend à gérer l'argent, à avoir plus de moyens et à trouver des solutions à nos problèmes* » ; « *avant j'étais seule dans la vie, maintenant je sais que je peux demander des conseils, discuter avec d'autres personnes pour trouver des solutions* ».

[120] CARDER : Centre d'action régional pour le développement rural (ancien acronyme du CeRPA)

Communiquer et être des agents de changement dans son environnement

Certains producteurs évoquent des changements sur leur manière de communiquer, d'expliquer et d'enseigner à d'autres, grâce à ce qu'ils apprennent dans le cadre du CEF. Les producteurs se considèrent d'abord comme agents de changements au sein de leur exploitation agricole, et prennent progressivement conscience du rôle plus large qu'ils peuvent jouer pour faire évoluer leur famille, leur entourage, et leur milieu de manière générale. Ils peuvent mieux communiquer et être eux-mêmes des agents favorisant le changement chez les autres : « *j'ai changé ma manière de communiquer avec les adeptes dans la religion : quand je prêche, je sais quelle éducation donner, quel langage utiliser. Je sais que crier sur eux ne fonctionne pas. Il faut expliquer, faire attention à la manière dont on s'adresse à eux et travailler de près avec eux* ». Ce producteur, leader religieux, explique qu'il s'adresse de manière différente aux adeptes grâce au CEF : il a pris conscience de l'importance de la communication dans l'accompagnement d'autres personnes au changement.

L'évolution de la posture réflexive

Au niveau individuel, les producteurs attribuent au CEF des changements à la fois sur leurs compétences, leur manière de percevoir le changement et leur rôle dans le changement. Tous ces changements individuels sont liés à une évolution de la posture réflexive des producteurs, leur permettant de réfléchir sur eux-mêmes, de devenir plus autonomes pour analyser et orienter leur système, leur permettant d'être au centre de la formation et du dispositif d'accompagnement. Certains producteurs explicitent ce changement de posture réflexive : « *avant, nous avions une façon dont on faisait les choses : on se croisait et on se disait certaines choses, on demandait au CARDER de nous donner des notions et on les appliquait. Comme [les gens du CARDER] sont savants, ils nous ont appris à faire du compost, à mettre de l'engrais,… Mais le CEF est différent. Avec le CARDER, c'était comme si on allait à l'école, le conseiller sélectionne les champs, choisit ce qu'on va faire, …Là, le CEF c'est l'école qui instruit et qui donne le savoir sur ce qu'on veut faire, qui nous fait réfléchir à ce qu'on veut faire, à ce qu'on veut pour nous-mêmes* ». Le CEF n'apporte pas forcément de nouvelles connaissances, mais il aide les producteurs à identifier les moyens et ressources à leur disposition ou à rechercher pour atteindre les objectifs qu'ils définissent, de manière autonome.

6.2.1.2. Les changements de pratiques agricoles

Concernant les pratiques agricoles, les changements évoqués sont souvent liés aux conseils techniques dispensés par les conseillers, basés sur les diagnostics des problèmes techniques auxquels font face les producteurs. Le problème majeur (évoqué dans tous les groupes) est l'accès aux intrants et la difficulté à restaurer la fertilité des terres. Les producteurs évoquent soit des connaissances acquises dans ces domaines grâce au CEF, soit une mis en œuvre de pratiques ayant

amené très rapidement des changements, leur permettant d'avoir de meilleurs résultats (rendements). Ces connaissances peuvent porter sur la manière de faire du compost et d'intégrer agriculture et élevage : « *on a parlé de la complémentarité culture-élevage, on va utiliser des tas d'ordures pour faire du compost, et on verra par la suite ce qu'on pourra faire* » ; « *on apporte des ordures de la maison sur le champ et on met du sable sur les ordures. Ça a tout de suite donné plus à la première saison* » ; « *on a vu qu'il fallait apporter de l'engrais, traiter les semences, bien sarcler… On a vu les changements et les résultats directement à la première saison* ». Les formations peuvent aussi porter sur l'intérêt d'acquérir des intrants ou d'améliorer la fertilisation : « *on a appris qu'avec de l'engrais, ça donne mieux, et que si on n'a pas d'argent pour l'engrais, on peut mettre des ordures* » ; « *le conseiller nous a donné des connaissances sur la fertilisation et nous nous sommes rendu compte de l'intérêt de l'engrais et des traitements : on voit que dépenser de l'argent sur les champs est bon et permet de gagner plus* ». Ces expérimentations techniques peuvent amener les producteurs à entrer dans des réflexions de gestion : « *je veux acheter de l'engrais avant la campagne et pouvoir essayer de nouvelles cultures. Je veux séparer les cultures [le maïs et le manioc], je vais les faire chacune sur une parcelle, le manioc est plus facile à vendre s'il est séparé du maïs. Je vais aussi être attentif aux dates et aux intrants pour avoir de bons résultats* ». Les changements peuvent également porter sur d'autres techniques complémentaires : améliorer les billons de semis, augmenter le nombre de sarclages, semer en ligne, installer des plantes améliorantes (mucuna[121]), etc. Pour certains, l'utilisation des parcelles de démonstration est très importante dans leur appropriation de ces nouvelles techniques : « *on a testé ces méthode pour faire les billons sur la parcelle de démonstration et je vais essayer sur mon champ maintenant : le nombre de pieds par billon est plus grand, ça réduit l'espace utilisé, c'est plus intéressant* ». De même, les visites des champs des autres producteurs du groupe sont importantes : « *les visites chez les autres permettent de mieux se souvenir de ce qu'on a vu, de ne pas oublier pour mettre en pratique* ».

Chez certains producteurs, les changements conseillés lors des séances de CEF ont été mis en œuvre rapidement, et sont la plupart du temps associés à des résultats obtenus dès la première saison. Ces premiers résultats ont pu amener ces producteurs, quand ils le peuvent, à étendre ces techniques sur une plus large portion de leurs parcelles : « *j'ai changé ma méthode pour apporter de l'engrais et mesurer ce que j'apporte, ma manière de faire le labour et de faire les billons : ces changements ont donné un meilleur rendement* » ; « *j'ai sarclé en suivant la ligne de semis, pas dans tous les sens. J'ai fait le semis en ligne sur une petite surface à la première saison et comme j'ai obtenu de bons résultats, j'ai étendu à toute la surface en deuxième saison et en voyant le champ, je pense obtenir un rendement important* ». Ils ont pour certains d'entre eux déjà élaboré une planification pour la saison ou l'année suivante, à affiner selon les résultats finaux obtenus : « *j'ai fait des tas d'ordures pour du compost. J'ai testé le compost et le semis en ligne en première saison et je l'ai étendu à tout le champ en deuxième saison. J'ai pulvérisé le champ contre les vers après en avoir parlé avec le conseiller : j'ai obtenu un meilleur rendement, je vais continuer et améliorer ça lors de la prochaine campagne* ».

[121] Également appelé « pois mascate », plante légumineuse améliorante.

6.2.1.3. Les changements au niveau des systèmes de cultures et d'élevages : une introduction à la gestion

Les réflexions suscitées par les conseillers, grâce aux conseils techniques mais également par la sensibilisation aux premières notions de gestion, permettent aux producteurs d'entrer dans une logique de planification et de réflexion par objectifs, en prenant en compte l'ensemble des activités agricoles. Les conseillers orientent la réflexion des producteurs sur la complémentarité et l'intégration entre les différentes activités : « *j'ai commencé à réfléchir à comment faire pour labourer moins d'espace et avoir une meilleure récolte. Je veux choisir les terres qui produisent peu pour mettre des acacias pendant trois ans, on va voir comment faire pour louer les terres au moins cinq ans. On a comparé le nombre de paniers récoltés à la première saison avec ce qu'on faisait d'habitude, mais la première saison a été catastrophique à cause des pluies trop fortes. On attend de voir les résultats de la deuxième saison pour décider de ce qu'on va faire* ». Cette évolution du raisonnement portant sur l'assolement est parfois accompagnée de réflexions sur le calendrier et l'organisation des interventions techniques dans l'année : « *je veux mettre en terre plus tard que les autres et avoir toujours des cultures sur le champ. Je sais que je dois organiser mes cultures et faire des programmes sur mes champs avec de la place pour chaque culture. Je réfléchis déjà pour mettre en place tout ça à la prochaine campagne* ».

Au-delà des conseils techniques donnés ponctuellement, le conseiller appuie les producteurs à raisonner leurs interventions pour mieux produire : « *on utilise du lisier de porc et des cendres pour faire de la fumure et l'utiliser à la place des intrants chimiques : on a eu très bons résultats cette année. En plus, on sarcle deux fois au lieu d'une seule : on travaille plus mais on suit le calendrier de très près et on lance les activités au bon moment. Le conseiller nous a réveillés, il faut être attentif et précis, s'organiser sur toute la campagne* » ; « *j'ai mis des engrais et j'ai pris de la main-d'œuvre pour sarcler plus vite plutôt que de travailler seule : je n'ai jamais eu d'aussi bon rendements. Avant, je ne voulais pas dépenser trop d'argent sur le champ mais je vois que c'est important de dépenser pour la main-d'œuvre et l'engrais. J'ai aussi fait le semis en ligne, j'ai construit un enclos pour les animaux pour qu'ils ne soient plus en divagation, pour prendre soin de leur santé, faire attention à leur alimentation et utiliser le compost sur le champ… On a changé toutes nos manières de faire* ». Ces changements, au-delà de techniques agricoles précises (semis en ligne, technique de billons, compostage, …) portent progressivement sur les systèmes de cultures et d'élevages et induisent rapidement des réflexions sur des principes de gestion que les conseillers cherchent à illustrer, comme l'intensification des cultures sur des surfaces plus réduites : « *je fais moins de surface pour mieux m'en occuper* ». De nombreux producteurs prennent conscience de l'intérêt de réaliser des dépenses pour les activités productives (financement de la main-d'œuvre, utilisation de compost avec une plus grande intégration agriculture-élevage). Les conseillers utilisent cette entrée « technique », quels que soient les groupes (OG ou AL), car elle permet d'obtenir des résultats rapides, de gagner la confiance des producteurs et d'aborder progressivement les éléments plus complexes de gestion de l'exploitation agricole.

En conclusion, les changements de pratiques agricoles cités ci-dessus sont mobilisés rapidement au sein des groupes durant les premières séances de CEF, pour discuter, illustrer et commencer à

sensibiliser les producteurs à des changements plus profonds d'organisation des activités, de planification, de gestion des revenus et stocks (alimentaires et non alimentaires) tirés de la récolte, et de gestion de l'exploitation agricole de manière générale.

6.2.1.4. Les changements sur la gestion de l'exploitation agricole

Les changements évoqués par les producteurs sont nombreux et les différents domaines de gestion de l'exploitation agricole sont intimement liés. Nous présentons, en introduction de ce paragraphe, le discours d'un producteur sur l'ensemble des changements qu'il attribue au CEF dans la gestion de son exploitation agricole :

> « *Grâce au CEF, je connais le nombre de personnes qui travaillent sur mon champ, je sais ce que je récolte. Avant je stockais après la campagne ce que j'avais récolté et je mangeais dedans sans savoir ce que j'avais. Je sais ce que je peux consommer, je sais le prix que coûte un kanti et je peux faire une plus grande surface car je connais les montants nécessaires. Je sais maintenant le nombre de kantis que je dois faire sur le champ et combien ça va me coûter. Avant, si mettre un champ au propre coûtait 100 000 FCFA, je prenais la somme, j'envoyais les ouvriers et je voyais seulement après combien de kantis ils arrivaient à emblaver à la fin. Maintenant je connais l'argent que j'ai : je sais combien de kantis les ouvriers peuvent faire avant d'aller au champ, je peux également faire des calculs et savoir avant ce que je peux espérer trouver. Je vais prendre un papier, noter les dépenses et ce qu'on consomme et savoir ce que la récolte a apporté dans mon foyer. Je vois maintenant que le fait de stocker permet de vendre plus cher : je vais essayer de continuer pour mieux vivre et faire manger ma famille* ».

La planification de l'assolement et des interventions agricoles

Les changements principaux évoqués spontanément par les producteurs sur la gestion de leur exploitation agricole portent sur la planification de l'assolement et l'organisation des activités, notamment par la mise en place et le suivi d'un calendrier pour les interventions : « *avant, on commençait les travaux au moment où la campagne commence, on ne préparait pas. Maintenant nous faisons une programmation deux mois avant pour préparer les activités* ». Les producteurs apprennent de nouvelles manières de faire et entrent dans des modes de planification qu'ils ne pratiquaient pas auparavant : « *je ne prendrai plus le risque de semer après le 25 septembre : mon père ne savait pas qu'il jetait l'argent en semant après le 25 septembre, moi je le sais* » ; « *maintenant je connais les périodes et le calendrier pour les différentes activités* » ; « *j'ai changé ma manière de gérer mon calendrier, je finis plus vite en prenant plus d'ouvriers* ». Le CEF permet de clarifier cette planification des activités dans le temps : « *le CEF nous permet de faire une planification, ça nous permet de savoir ce qu'on doit faire à chaque période, à chaque moment* ». Cette planification des interventions agricoles est le plus souvent accompagnée d'un raisonnement sur l'assolement des différentes cultures, en fonction du niveau d'intensification

possible pour la conduite de ces cultures : « *ce qu'on faisait avant, on le fait toujours, mais on change de méthodes et d'organisation : on peut faire encore plus de surfaces en diminuant les dépenses* » ; « *on peut diminuer les surfaces cultivées en allant plus vite pour les mettre en valeur, et avoir des moyens connus. Les intrants et le calendrier sont maîtrisés, les rotations sont réfléchies* ». Cet assolement est mis en relation avec des besoins mieux connus : « *je veux faire une surface plus réduite mais mieux réfléchir à ce dont j'ai besoin et ce que je vais mettre comme cultures et où. Je veux mieux entretenir mon champ et mieux réfléchir à l'assolement pour avoir plus de rendement* » ; « *je veux faire plus d'espace en première saison et assurer l'alimentation de ma famille avec ces stocks* ».

Ce raisonnement sur l'assolement est facilité par les outils de mesure et les réflexions autour de la mesure : « *avant, j'avais un grand mélange d'activités. Maintenant je peux organiser mes travaux, je connais les superficies de tous les champs [grâce aux fiches parcellaires] et je sais ce que je vais mettre dessus* ». Les nouveaux outils fournis par le CEF pour la mesure des surfaces, des quantités, des montants financiers, sont mis en avant dans le discours de nombreux producteurs comme étant des déclencheurs de la planification de l'ensemble de la gestion de l'exploitation agricole. La mesure des surfaces des champs, des quantités produites, ou encore des flux financiers, donnent une image précise aux producteurs de ce dont ils disposent et de ce qu'ils peuvent faire : « *je connais maintenant la surface totale des champs emblavés, je diminue les dépenses et j'augmente les surfaces cultivées* » ; « *on connaît mieux les surfaces à cultiver et on mesure les semences nécessaires pour ces surfaces* » ; « *avant on cultivait seulement, on ne connaissait pas les mesures. On va pouvoir le savoir : le cahier de caisse permet de savoir tout ce qu'on fait, on connaît l'espace qu'on cultive, on sait la quantité de récolte qu'on dépose à la maison. Dès qu'on fait quelque chose, on mesure, on calcule et on note* ».

La planification de la trésorerie

- Les « traces » de la trésorerie : les calculs et la mesure des flux comme révélateur de moyens

Les producteurs entrent progressivement dans une logique de relevé régulier et systématique de certaines de leurs activités (conduite des cultures notamment), ainsi que de leurs recettes et de leurs dépenses, grâce aux discussions de groupe sur les besoins de la famille et aux premières séances de travail sur la gestion de l'exploitation agricole. Ils expliquent que grâce à la sensibilisation à l'utilisation du cahier de caisse : « *je calcule les quantités, je mesure, je connais les grandeurs. J'ai commencé à calculer les dépenses et les recettes sur chaque culture pour voir si je gagne* » ; « *maintenant je veux noter et mesurer toutes les récoltes et entrées d'argent* ». Quelques producteurs ont commencé à noter individuellement leurs recettes et leurs dépenses (dans des cahiers ou en utilisant des moyens de simulation, comme des tas de grains). Cela leur permet de préciser les coûts des cultures mises en place : « *avant, on travaillait sans méthode, on ne réfléchissait pas avant la campagne. Le conseiller nous a réveillés et on réfléchit à l'espace qu'on veut pour chaque culture avant la campagne, on calcule le prix d'un kanti de chaque culture avant de commencer la campagne pour avoir les montants nécessaires au début des activités* ».

Noter les recettes et les dépenses permet surtout aux producteurs de prendre conscience des flux et des montants relatifs à chaque activité, des moyens dont ils disposent et qu'ils ne pensaient pas toujours avoir : « *maintenant, on sait ce qu'on fait avec l'argent, on sait comment l'utiliser. On doit d'abord réfléchir et faire des calculs avant de mettre en application et agir. Avant on ne savait rien sur les montants utilisés et sur ce qu'on gagnait : maintenant on connaît les montants nécessaires avant de commencer, on utilise la main-d'œuvre de manière différente pour certaines tâches, on fait plus attention à ce qu'on donne aux femmes qui récoltent, qui prennent souvent plus que leur part* ».

- L'évaluation de la réussite des activités

Le CEF permet également à certains producteurs d'évaluer la réussite et la rentabilité de leurs activités : « *j'ai pris un cahier dans lequel je note toutes les dépenses sur le champ et les quantités ramenées à la maison, les quantités de semences utilisées. J'applique ces savoirs à d'autres activités : pour l'extraction du sodabi ou la transformation des noix palmistes, je calcule ce qui reste après avoir enlevé l'argent injecté et je vois si je perds. Avant on ne faisait pas comme ça, on regardait seulement si on récupérait à peu près le capital de départ qu'on pensait avoir mis dedans, ça n'était pas précis* ». Ces calculs amènent parfois les producteurs à se rendre compte de l'argent qu'ils perdent : « *nous faisons cette année le calcul des paniers à la récolte. On enlève le nombre de paniers qui correspond à la main-d'œuvre et on voit avec quel prix on peut déjà gagner de l'argent. Après la première saison cette année, j'ai arrêté toutes mes activités de commerce pour réfléchir à ce qui pouvait m'aider à faire du profit, car j'ai réalisé que je passais tout l'argent dedans sans retour de ce que j'y investis. J'ai arrêté tout ça, j'utilise l'argent du champ pour réinjecter dans le champ et en récupérer tout l'argent. L'année prochaine je ferai seulement des activités champêtres et je reprendrai le commerce quand je serai sûre d'y gagner* ». Cette prise de conscience de l'importance des flux de trésorerie conduit à la mise en œuvre de changements très importants dès la première année pour certains d'entre eux : « *On nous a donné une méthode pour calculer les dépenses, pour savoir ce qu'on fait, connaître exactement le revenu des activités, si on gagne ou si on perd. Grâce à ça, on ne vend plus les animaux et les stocks si on ne sait pas ce qu'on veut faire avec l'argent qui en sortira, et on évite d'emprunter de l'argent avec des intérêts* » ; « *on note, on calcule et ça nous permet aussi de changer de comportement : on connaît les dépenses et on sait ce qui est inutile. Ça change nos manières de faire, on veut appliquer ça à d'autres activités, dans les calculs sur l'élevage de poulet et les stocks d'huile, ça peut rapporter beaucoup d'argent* ».

- La programmation de la trésorerie des activités agricoles et non agricoles

Une meilleure connaissance des flux de trésorerie, des montants nécessaires et des moments où ils doivent disposer d'argent, ainsi que les calculs de rentabilité des activités, permettent de mieux programmer la trésorerie pour le bon déroulement des activités agricoles : « *cette année on fait la programmation financière de toutes les activités avant la campagne pour connaître les besoins et sécuriser les moyens nécessaires* » ; « *on peut prévoir d'avoir les fonds et d'organiser le travail des ouvriers sur une surface*

réduite » ; « *maintenant on planifie les activités avant de commencer la campagne, on peut savoir de quoi on va avoir besoin pour les ouvriers et les intrants et essayer d'atteindre les objectifs qu'on veut* ». Certains producteurs mettent l'accent sur l'importance de réinvestir une partie de leurs bénéfices dans des activités productives plutôt que sur des dépenses « non productives », pour pouvoir assurer le développement de leurs activités agricoles : « *on sait maintenant sur quoi nous devons dépenser l'argent. On a vu que l'argent pour acheter un pagne pouvait servir en partie à financer les activités et rapporter de l'argent plus tard. Avec le CEF on voit qu'il vaut mieux souvent vendre le poussin et bien entretenir la poule que de vendre les deux* ». Certains producteurs mettent de côté des montants destinés à être réinvestis et à assurer leur revenu futur des activités agricoles : « *grâce au CEF, maintenant je divise mes recettes en trois, je garde les deux tiers pour couvrir mes dépenses et relancer la campagne, et je mets un tiers sur les activités de commerce ou sur du prêt. Je préfère mettre mon argent dans des activités qui vont rapporter, je stocke plus longtemps pour mieux vendre. On a appris qu'il vaut mieux faire attention et se serrer la ceinture pour mieux gagner : si aujourd'hui tes efforts ne te tuent pas, demain sera meilleur* ».

La gestion des stocks

Ces changements évoqués sur la trésorerie mais également la meilleure connaissance de leurs ressources (notamment grâce à des estimations plus précises de la performance de leurs activités), vont se répercuter sur les stratégies et les capacités de stockage des produits agricoles de nombreux producteurs : « *à la récolte, le bénéfice est divisé en deux (pour manger et vendre). Ce qui est vendu doit faire entrer l'argent qui va être réinjecté dans les nouvelles activités. On sait ce qui rentre et ce qui sort, on peut réfléchir au stockage et à la vente des produits* » ; « *la mesure de ce qui entre nous permet de mener des réflexions sur comment connaître les quantités de récoltes faites et comment utiliser au mieux ces récoltes. On réfléchit à comment ne pas brader les stocks pour avoir de l'argent au moment où en a besoin* ».

La gestion des investissements

Enfin, les changements dans la gestion de l'assolement, de la trésorerie et du stockage des récoltes, notamment par l'introduction d'outils de mesure et de suivi, vont également induire chez certains producteurs des changements rapides dans leurs stratégies d'investissement : « *on sait à quoi on destine l'argent, on sait ce qu'on fait et avec quoi. Ça nous permet de comprendre ce qu'on est sur le point de réaliser* » ; « *je veux avoir de l'argent à disposition à la fin de la campagne pour acheter de l'engrais en avance l'année prochaine, pouvoir avoir de quoi relancer l'élevage et planter des palmiers. Je connais mieux ce que je gagne : je peux prévoir ce que je vais faire comme investissements* ». Un producteur a mis en œuvre les enseignements du CEF dès le début de la campagne (première saison) et a pris conscience des moyens supplémentaires dégagés grâce à ces changements dans la gestion de la trésorerie. Il explicite cette évolution sur ce qu'il a pu mettre de côté pour investir : « *les projets que j'ai réalisés cette année, j'aurais mis cinq ans à les réaliser en gaspillant mon argent sans compter. J'ai réussi à tout financer*

cette année, principalement en gagnant sur la transformation. J'ai comparé mon bénéfice entre la vente directe de noix et le fait de les transformer par moi-même : je gagne deux fois plus en le faisant. Le CEF est surtout une aide à la planification : j'ai vu qu'au lieu de vendre les noix, transformer par moi-même me permet d'avoir des stocks, de l'argent et le tourteau à vendre en plus. En voyant que je faisais autant de bénéfices, j'ai mis en place un système de suivi de l'argent pour avoir de l'épargne disponible pour entretenir les forages et les véhicules, qui sont des activités qui me rapportent beaucoup d'argent à côté de l'agriculture ».

Complémentarité des activités et organisation du travail

Avec ces nouvelles pratiques de gestion (prévues et/ou déjà mises en pratiques), certains producteurs repensent l'ensemble de l'organisation des activités agricoles et non agricoles, formalisant un « circuit » des produits agricoles, des montants financiers et de leur destination dans l'année, en disposant de mesures précises pour alimenter cette réflexion : « *avant je dépensais seulement. Maintenant je note tout ce que je dépense et ce que j'achète, je reçois ces connaissances et je les enseigne aux autres, dans ma famille et dans le village. Avec mes enfants, à partir de février on discute ensemble du champ, au nombre de kantis à réaliser, au programme des dépenses et des investissements à faire, avant de décider exactement de ce qu'on va faire* » ; « *on a écrit tout ce qu'on a dépensé à la première saison sur un cahier, on en a discuté avec les enfants pour décider de ce qu'on va mettre et où, on essaie maintenant de prévoir plutôt que de faire au fur et à mesure* ». Cette réorganisation va également toucher la répartition du travail et la prise de décision dans la famille, qui se fait alors de manière plus collective chez certains producteurs : « *tout ce qui va être fait dans l'année doit être discuté entre tous (surtout les dépenses de chacun). Ça nous permet de réfléchir ensemble avant la campagne pour atteindre nos objectifs et savoir ce qu'il faut pour satisfaire les besoins de tous dans la famille* » ; « *maintenant je sais gérer : je ne veux plus tout diriger, je délègue dans la famille, on discute des décisions ensemble. Les responsabilités de chacun sont plus claires, on a mieux pensé à l'organisation du travail et des tâches* » ; « *avant mes femmes faisaient le travail dans le champ. Maintenant je prends des ouvriers : les femmes peuvent faire leurs propres activités et moi je peux m'organiser comme je veux* ».

En conclusion, les changements de gestion de l'exploitation agricoles peuvent amener à une évolution de la planification de l'assolement, de la gestion du budget et des stocks (alimentaires et non alimentaires) de la famille, ainsi qu'a une réorganisation des activités de la famille. Les séances de conseil portant sur la sécurité alimentaire de la famille et l'articulation exploitation agricole - famille vont renforcer cette dynamique.

6.2.1.5. Les changements sur la famille

Les changements attribués au CEF par les producteurs sur la manière de mesurer, de prévoir et d'organiser les dépenses ont un impact fort sur la famille, notamment sur la manière de gérer le

budget de la famille, de couvrir les besoins alimentaires et non alimentaires et d'entrer dans des réflexions sur la prévision des dépenses. Au sein des groupes, les conseillers commencent généralement les séances de sensibilisation par des points sur les besoins alimentaires de la famille et l'atteinte de la sécurité alimentaire. Ces séances de conseil permettent de discuter de la planification des activités agricoles d'abord pour la couverture des besoins alimentaires de la famille. Cette thématique est dont très présente dans les changements attribués au CEF par les producteurs.

La connaissance des besoins alimentaires de la famille

Tout d'abord, de nombreux producteurs évoquent de meilleures connaissances des besoins de la famille : « *on connaît mieux les besoins pour l'année, je savais à ma manière mais nous avons moins d'ombre maintenant, on sait exactement quoi faire pour être plus en forme* ». Les producteurs réfléchissent et mettent en place des outils de mesure et de suivi pour connaître ces besoins et identifier les sources d'alimentation ou de financement pour sécuriser leur nourriture sur l'année : « *j'ai mis en place un suivi pour calculer les semaines de soudure et pouvoir ajouter d'autres travaux et activités pour être en mesure de couvrir les besoins sur toute l'année* » ; « *je réfléchis à compter le nombre de paniers qui vont suffire pour manger : je saurais vraiment ce dont j'ai besoin, et en diminuant certaines dépenses, j'aurais moins de difficultés à manger toute l'année* ». Certains producteurs évoquent également un changement de gestion des greniers dans la famille, en expliquant aux femmes comment prévoir les besoins et raisonner la consommation de nourriture : « *j'ai mis en place des changements dans l'utilisation des aliments par mes femmes. Je leur ai expliqué qu'il ne fallait pas gaspiller, qu'il fallait avoir moins de restes : maintenant elles calculent les quantités dont elles ont besoin pour préparer le repas* ». Ces changements sont mentionnés par un grand nombre de producteurs, mais d'autres les évoquent comme des contraintes, ou comme des changements qu'ils ne seront pas en mesure de mettre en œuvre. Certains producteurs sont plutôt négatifs sur le fait de commencer à mesurer et compter ce qui doit servir à l'alimentation de leur famille : « *ce sont seulement les « yovos*[122] *» qui comptent ce qu'ils mangent, l'homme noir ne peut pas calculer cela. On n'a pas d'idées sur les quantités d'alimentation qui viennent du champ ou sur ce qu'on achète, et on ne peut pas le savoir* ». D'autres évoquent une trop grande difficulté à changer de manière de faire de façon radicale à la maison, dans la gestion de leur alimentation : « *nous avons appris que les besoins peuvent être calculés sur un an, qu'il est très important de le savoir, mais je n'ai pas pu en parler à mon mari. On nous a expliqué comment calculer les besoins et les dépenses, comment faire attention, … Mais arrivée à la maison, je n'arrive pas à le mettre en pratique. La façon dont j'ai toujours fait est innée, c'est ancré en moi, il est très difficile de changer* ».

[122] Yovo : « blanc », désigne de manière générique tous les occidentaux.

La rationalisation des besoins, des dépenses et des revenus de la famille

Cette meilleure connaissance des besoins alimentaires et financiers sont souvent accompagnées d'une plus grande rationalisation des dépenses : « *maintenant quand je prends 1 FCFA pour faire quelque chose, je le note et à la fin du mois je saurai ce que j'ai dépensé* » ; « *depuis qu'on a commencé le CEF, on ne gaspille plus, on calcule ce qu'on peut dépenser avant d'aller au marché. Avant on dépensait tout ce qu'on avait dans la poche, maintenant je ne dépense que deux pagnes par an. Grâce à ça, j'ai des économies. S'il y a des besoins ou des imprévus, ça aide à quitter certaines difficultés* » ; « *depuis le début du CEF, j'ai diminué certaines dépenses. On devrait dépenser pour la santé et pour manger, le reste devrait être mis de côté pour avoir des économies* ». Ces changements de pratiques de gestion des dépenses sont mis en œuvre de manière différente selon les individus et les familles, selon leurs priorités. Certains producteurs évoquent une diminution des dépenses considérées comme un « gaspillage », comme les boissons ou encore l'accueil des invités : « *j'ai diminué mes dépenses de boisson pour avoir de l'argent pour les activités. Les sommes sont importantes, et grâce à cet argent, je peux épargner et faire des réalisations* » ; « *je diminue mes dépenses sur les boissons, sauf pour l'accueil des étrangers, […]. L'argent doit être conservé pour les activités* ». Cette diminution des dépenses de boissons paraît en revanche impensable pour d'autres : « *je veux faire attention aux dépenses pour garder de l'argent pour les enfants, mais je ne pense pas diminuer la boisson, j'ai trop honte si je n'invite pas les autres* ». Certains producteurs évoquent des diminutions de dépenses fortes sur les cérémonies [123] qui vont également être réalisées selon les priorités de la famille : « *jusqu'ici, on était plus préoccupés par les cérémonies que des investissements pour les activités. Maintenant on sait qu'on ne peut pas tout dépenser, qu'on doit mettre de côté. On a fait un budget, on ne peut pas prendre l'argent de la famille pour les cérémonies, on essaie de ne pas dilapider l'argent et de prendre soin des enfants* » ; « *j'ai réduit avec le CEF les dépenses de cérémonies et de futilités* » ; « *les dépenses de cérémonies ont été diminuées pour apporter une amélioration dans la famille. Ça peut faire honte à certains, mais j'essaie de donner la moitié de ce que je donnais avant, et si je dis aux autres que je n'ai pas d'argent, ils ne peuvent rien me dire* ». D'autres producteurs n'ont pas diminué leurs dépenses dans la famille, ils les ont même augmentées, mais elles sont raisonnées en fonction de discussions communes permettant d'arriver à un accord sur les priorités de la famille : « *les dépenses familiales n'ont pas diminué, elles ont même augmenté car les décisions sur les activités sont maintenant communes et le bénéfice doit permettre de récompenser tout le monde. Mais on essaie d'éviter les dépenses inutiles, tout en refusant d'abandonner certains dons et pratiques traditionnelles* ». Cette réflexion sur les besoins et les dépenses est importante, car elle est au cœur de la vie de la famille et a des conséquences importantes sur un certain nombre de décisions de gestion : « *avec le CEF on réfléchit à comment faire nos dépenses. On peut savoir les dépenses réelles qu'on fait, même sur le petit déjeuner des enfants ou sur les cérémonies. On peut alors réfléchir à comment faire pour trouver l'argent, si c'est avec le commerce, comment essayer de choisir le prix de chaque produit pour*

[123] Cérémonies : les cérémonies désignent surtout les enterrements célébrés en saison sèche. Généralement, la famille du défunt dépense des sommes considérables pour les cérémonies, et les proches et connaissances, venant participer à l'enterrement, doivent donner une enveloppe et participer financièrement au soutien de la famille. Il est socialement important de donner une somme conséquente, pour montrer sa générosité ou encore rendre un don de valeur équivalente réalisé précédemment, et ainsi prouver un certain niveau de revenus.

savoir si on a gagné ou perdu. On réfléchit à comment trouver de l'argent pour donner le petit déjeuner aux enfants, on réfléchit à ce qu'on mange et comment prendre mieux soin de notre alimentation, …On veut noter tout cela, et on peut avoir moins d'imprévus ».

L'organisation de la famille et la répartition des rôles dans la famille

Les changements portant sur l'identification des besoins, le suivi des dépenses, ainsi que les discussions sur ce sujet durant les séances de CEF, ont aussi des conséquences sur l'organisation du travail, la prise de décision et la répartition des rôles dans la famille. Le lien exploitation agricole-famille, central dans le CEF, est évoqué et mis en avant par un grand nombre de producteurs, notamment par les femmes. Les résultats attribués au CEF vont par exemple amener certains producteurs à réfléchir sur l'avenir de la composition de la famille elle-même : « *je voulais avoir deux femmes, c'était une tentation très forte mais je me rends compte que ca rendrait les choses très difficiles pour entretenir tout le monde* » ; « *les réflexions menées sur l'alimentation m'ont fait réfléchir sur le fait de limiter le nombre d'enfants que j'ai pour pouvoir bien les entretenir et qu'ils ne manquent de rien* ». Ces changements vont également jouer sur la répartition des rôles entre hommes et femmes, notamment dans la prise en charge de certaines dépenses. Une productrice nous explique par exemple que le CEF les a fait « *passer de l'obscurité à la lumière. On sait maintenant ce qu'on dépense pour l'école, pour l'alimentation… Avant, quand la femme faisait quelque chose qui demandait du financement, le mari devait voler à son secours. Maintenant on sait qu'on peut connaître l'argent de la maison, du champ, du marché, et que les femmes peuvent aussi supporter certains poids. Il est nécessaire de s'asseoir avec son mari et ses enfants pour réfléchir et s'organiser pour la campagne, connaître tous les besoins de chacun et discuter sur qui prend en charge quels besoins* ». Une autre productrice nous explique couvrir maintenant certaines dépenses que sont mari refusait de couvrir, en ayant pris conscience de l'importance de ces dépenses et de son propre pouvoir financier : « *je sais que nous manquons de nourriture en ayant calculé tous nos besoins. J'essaie de changer mes pratiques au champ pour ne plus avoir à acheter et ne plus être en soudure. Si mon mari n'a pas l'habitude de donner de l'argent, je donnerai maintenant sans arrière pensée. J'étais au CE2 quand mon père est décédé et je n'ai pas pu suivre l'école. Mais maintenant, la femme a la liberté de faire les choses elle-même. Nous allons discuter en famille pour connaître les besoins de chacun avant de commencer les activités agricoles. Il faut qu'on parle tous ensemble, sans querelles, et le travail et les dépenses seront faits en fonction de cela* ».

6.2.1.6. Les changements dans les relations avec l'extérieur

Le dernier niveau de changement que les producteurs attribuent au CEF porte sur les aspects de vie collective, des conséquences que les changements mis en œuvre par les producteurs ont au-delà de la famille. Certains producteurs expliquent que le CEF leur donne des règles pour mieux

vivre ensemble, pour être plus respectueux des règles collectives : « *ma femme va à la formation, on sait maintenant comment mieux vivre en société. Avant, il y avait des disputes, des bagarres dans la famille et dans le village. Dans le groupe, on apprend comment vivre en société et en famille : quand on soulève un problème, on nous aide, on en parle, on n'est plus seul* » ; « *les règles apprises permettent de bien vivre ensemble et de savoir échanger sur nos idées* ». Ils évoquent des changements de comportement, de mentalité, leur permettant de mieux vivre dans le collectif et de mieux travailler ensemble : « *la formation aide à savoir s'adresser aux autres avec respect. Ça a changé la mentalité de certaines personnes qui étaient négatives et qui veulent maintenant faire partie d'un groupe ; on nous a appris à vivre ensemble, à parler et s'excuser* » ; « *avant, je répondais aux gens qui m'insultaient ; maintenant je ne veux plus perdre mon temps et ma concentration, je reste calme et l'esprit focalisé sur mon travail* ». Ils attribuent ces changements en grande partie à des initiatives mises en place dans les groupes de CEF, leur permettant de développer des intérêts communs : « *une mutuelle a été mise en place dans le groupe pour les imprévus des membres. On a appris à être à l'écoute des amis et on explique cela à d'autres autour de nous pour qu'ils changent eux aussi* » ; « *avec la tontine pour les poulets, ça nous a tous rapprochés autour de quelque chose : il n'y a plus de conflit dans le groupe, on règle les problèmes plus rapidement* ». Il devient important, pour plusieurs producteurs, de travailler ensemble : « *on ne peut plus être repliés sur nous-mêmes pour avancer, on a besoin des autres. Ça aide de travailler ensemble, comme quand on a cultivé le maïs et le haricot ensemble sur la parcelle [de démonstration]* ». Certains producteurs évoquent également, grâce aux réflexions collectives menées dans le cadre du CEF, avoir engagé des actions collectives avec d'autres producteurs : « *nous sommes trois ou quatre au même endroit et nous échangeons continuellement sur le champ à propos de la formation. Nous nous sommes organisés pour acheter de l'engrais ensemble, et nous avons aussi fait un champ commun dans l'église dans laquelle je prêche pour appliquer les savoirs et bien les expliquer. Il faut transmettre les savoirs qu'on reçoit* ». Cette dimension de transmission des savoirs acquis dans le CEF est très présente dans le discours de certains producteurs. Ils expliquent que même les plus réfractaires au CEF y viendront, en voyant leurs résultats. Ils souhaitent pouvoir expliquer les principes du CEF autour d'eux. Certains ont déjà commencé : ils forment et discutent des principes du CEF avec les ouvriers qu'ils recrutent, pour les faire bénéficier de la formation : « *je discute avec les ouvriers sur la manière dont ils doivent travailler et on négocie les coûts : on discute, j'explique mes calculs et on s'explique avant de prendre la décision de s'engager* » ; « *j'échange mes savoirs de CEF avec les ouvriers qui travaillent avec moi, on discute ensemble et on travaille mieux* ». Ces producteurs promeuvent aussi les principes du CEF autour d'eux pour essayer de montrer aux autres producteurs l'intérêt de l'approche : « *je veux que ma situation soit bonne pour que les gens aient envie de le faire aussi. Si je porte le changement en moi, je vais participer à changer les autres et ça va s'éparpiller. Il faut donner de nouvelles idées pour avancer, notamment sur comment bien vivre en groupe* » ; « *je montre mon champ de démonstration aux adhérents mais aussi aux non-adhérents pour leur montrer les changements* ». Certains producteurs mobilisent ces principes dans d'autres organisations et institutions et expliquent aux membres de ces organisations l'intérêt d'organiser la trésorerie, de planifier et de réaliser un suivi pour la gestion de ces organisations : « *dans les réunions du village et à l'église, je parle des connaissances du CEF avec les membres pour essayer de les diffuser. Je suis président de tontine, je discute avec les membres pour voir si ce qu'ils veulent faire avec l'argent*

de la tontine peut leur rapporter » ; « *j'utilise les savoirs de gestion, avec les principes de suivi, pour d'autres organisations dans lesquelles j'ai des responsabilités* ». Les changements évoqués par les producteurs, différents par leur intensité et par les sphères de changement évoquées, sont reliés pour certains producteurs à des résultats visibles dès la première année de conseil, qu'ils attribuent au CEF.

6.2.1.7. Les « résultats » : le bien-être de la famille et les réalisations financées grâce au CEF

Les changements sur le bien-être de la famille

De nombreux producteurs relient ces changements attribués au CEF avec des résultats déjà visibles sur leur exploitation agricole et leur famille. Les producteurs expliquent que leurs changements de pratiques de gestion entraînent des améliorations de revenus, des réductions de coûts de production, voire des économies sur le budget de l'exploitation agricole ou le budget familial, permettant de dégager de l'épargne. La réallocation de cette épargne se fait selon les priorités de la famille. Globalement, un grand nombre de producteurs évoque spontanément des améliorations perceptibles du bien-être de leur famille après un an de CEF : « *si on compare les conditions de vie depuis le début du CEF, beaucoup de choses se sont améliorées* ». Un des résultats les plus importants, évoqué spontanément par de nombreux producteurs, est l'amélioration de l'alimentation : « *avant, je pouvais prendre le maïs mais je n'avais même pas d'argent pour aller le moudre au moulin. Cette année, je n'ai pas souffert de la faim pendant les vacances et j'ai pu trouver de l'argent pour tous les besoins de mes enfants* ». L'amélioration des conditions économiques de la famille peut également avoir des conséquences sur la scolarisation des enfants. Les producteurs peuvent connaître et prévoir les sommes nécessaires, comme le mentionnent certains : « *je commence à noter ce que je dépense sur un enfant à l'école pour savoir et pouvoir prévoir cette somme pour l'année prochaine* ». Ils peuvent également financer l'ensemble ou une partie de ces dépenses sans être dans l'incertitude de pouvoir le faire : « *comme nous avons eu des changements sur le champ, ça a eu des répercussions directes sur la famille : on a pu cette année payer plus de la moitié de la scolarité directement au début de l'année pour tous les enfants* ». En connaissant les sommes à destiner à la scolarisation, les producteurs se rendent compte de l'importance de privilégier ce type de dépenses : « *la scolarisation et l'alimentation des enfants sont devenus des priorités par rapport à la boisson ou aux activités en ville* » ; « *je vais mettre mon enfant à l'école, il va également aller à une formation. Mon enfant fait partie du milieu, il va lui aussi jouer un rôle dans son milieu, sur son entourage, en étant éduqué* ». Certains producteurs évoquent une attention plus importante accordée à la santé de la famille et une part plus importante du budget allouée aux dépenses de santé : « *j'ai maintenant du maïs pour manger toute l'année, je n'ai pas à en acheter en plus. Nous avons moins de maladies car nous mangeons mieux et nous avons de l'argent pour payer les médicaments et les soins en cas de problème* » ; « *nous faisons attention aux enfants, à la propreté, à l'alimentation. […] Nous avons amélioré l'alimentation pour que les enfants soient moins malades et nous avons réussi à diminuer nos dépenses de santé. Nous avons demandé à nos enfants de noter les dépenses, eux aussi vont savoir réfléchir* ». Mais comme pour le reste des décisions de réduction de dépenses ou de réallocation des fonds, les

choix dépendent des priorités et de la perception des producteurs de leur situation. Par exemple, certains producteurs n'estiment pas nécessaire, après un an de CEF, d'allouer des fonds à la santé de la famille : « *je n'ai pas mis d'argent de côté pour la santé. C'est Dieu la sécurité, mettre de l'argent de côté pour la santé, c'est souhaiter la maladie. J'ai quand même diminué mes dépenses de cérémonies et de fêtes, je donne à ceux qui avaient participé à mes cérémonies mais plus à ceux qui ne le méritent pas* ».

Les « réalisations » : les investissements

Les producteurs évoquent des investissements réalisés pour la famille : « *la diminution de mes dépenses cette année m'a permis de finir la construction de mon logement et de mettre des tôles sur le toit* ». Le CEF permet à certains producteurs d'entrer dans un processus d'investissement et d'épargne, permettant de subvenir aux besoins fondamentaux de la famille : « *avec la formation, je n'ai plus de difficultés pour donner à la tontine, et j'ai même pu financer une toiture en tôles car j'ai réussi à ne pas dilapider mon argent* ». Des investissements peuvent également avoir été réalisés pour les activités extra-agricoles : « *j'ai acheté une pirogue cette année grâce au CEF, j'ai trouvé l'argent, et la formation nous a expliqué qu'il était mieux d'investir dans une activité plutôt que de dépenser dans des futilités* » ; « *le CEF aide à expliquer aux enfants à faire attention et à bien planifier ; j'épargne sur un an pour financer un forage car nous avons un problème d'accès à l'eau* ».

6.2.1.8. Synthèse sur les différentes sphères et types de changements

À travers tous ces changements attribués au CEF par les producteurs, nous pouvons constater la diversité des changements, tant dans les sphères de changement que dans leur intensité. La manière dont ils perçoivent leur situation, leur système, leur rôle et celui des autres ont évolué à travers le CEF, pour certains de manière très forte, pour d'autres plutôt en continuité avec ce qu'ils faisaient auparavant, et pour d'autres encore de manière très limitée. Ces changements ont été identifiés à travers le discours des producteurs, sur ce qui fait sens pour eux, ces changements n'ayant pas été vérifiés ou mesurés sur le terrain. Nous avons synthétisé les catégories de changements selon les différentes sphères – individuel et cognitif, pratiques agricoles, gestion de l'exploitation agricole, famille, relations avec l'extérieur et résultats observés. Nous avons ensuite analysé les « niveaux » de changement, selon que le producteur évoque un changement de vision ou une intention de changement sur le thème, ou s'il déclare avoir déjà mis en œuvre des changements dans ce sens durant la première année de CEF. Dans le tableau 37 ci-dessous, nous présentons les différents types et niveaux de changement évoqués par les différents producteurs. Les tableaux 37 et 38 comptabilisent ces réponses par producteur, puis par sphères de changement, pour présenter la fréquence de l'évocation des différentes sphères et niveaux de changement par l'ensemble des producteurs de l'échantillon.

Tableau 37 : Synthèse des types et niveaux de changement par producteurs

Avant CEF					Sphères de changements vision / pratiques																														
					Soi-même				Technique		EA Gestion						Famille					Relations avec			Résultats											
n°	Proactivité	Groupe SA	Planif.	Niveaude changement *	Réflexion	Chgt possible	Aide extérieure	Comm.agent de changement ext	Techniques agricoles	Systèmes de cultures et d'élevage s	Organisation activités - calendrier	Assolement, mesure surfaces	Réussite et rentabilité activités	Programmation de la trésorerie	Raisonnement du stockage	Stratégies d'investissement	Organisation travail, discussions	Connaissance des besoins	Flux et types de dépenses	Utilisation argent épargné	Rôles hommes / femmes - famille	Règles de mieux vivre ensemble	Intérêt commun / actions collectives	Enseignement en dehors du groupe	Sécurité alimentaire/ nutrition	Scolarisation	État de santé et dépenses de santé	Épargne (tontine)	Investissements familleet bien être	Investissements productifs	Total changements V/I et MeO
6	Passif	1	0	V/I	x														x	x		x													4
				MeO			x												x				x		x			x								5
27		1	0	V/I	x	x			x	x	x																								5
				MeO															x																1
25		1	1	V/I					x									x																	2
				MeO					x																										1
30	Réactif	2	0	V/I	x	x			x	x	x	x	x	x					x	x	x						x								12
				MeO					x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x									16
2		3	4	V/I	x	x					x		x	x					x																6
				MeO					x					x	x	x			x	x																6
5		4	3	V/I			x		x		x													x											4
				MeO							x						x		x					x		x									5
32	Imag. Cont.	2	2	V/I					x						x									x		x									4
				MeO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x			x	x			x		x								17
7		3	3	V/I							x	x					x	x	x			x													6
				MeO	x	x					x	x	x	x				x	x																x	9
29		3	4	V/I		x	x			x		x	x					x		x		x			x	x									10
				MeO	x				x					x				x	x																	5
11		4	0	V/I	x					x					x							x														4
				MeO	x			x		x	x	x	x		x		x		x		x			x	x	x	x								14
4	Proactif	2	3	V/I												x			x			x		x											4
				MeO	x	x				x	x				x	x			x															x		8
22		2	3	V/I					x		x	x		x			x		x							x									7
				MeO	x	x			x	x			x						x																6
34		2	5	V/I					x	x	x			x			x					x													7
				MeO	x	x			x	x		x	x			x		x	x	x															10
14		3	2	V/I																	x				x										3
				MeO	x	x	x		x	x	x	x	x						x				x	x		x				x					13
9		3	4	V/I								x													x										2
				MeO	x				x		x	x			x			x																	6
1		3	6	V/I							x	x	x	x	x																				5
				MeO	x					x	x			x				x	x				x						x	x	x				10
3		3	7	V/I										x		x																			2
				MeO			x			x	x	x	x	x			x		x	x		x	x								x	x			13
8		3	7	V/I									x			x					x	x									x				5
				MeO	x	x	x		x		x		x	x		x			x			x		x		x		x							13
10		4	3	V/I						x		x		x	x																				4
				MeO						x	x	x	x						x				x												6

Note : * : niveau de changement : V/I : vision/intention ; MeO : Mise en œuvre.

Tableau 38 : Quantification de l'évocation des changements par les producteurs

Producteur avant CEF							Niveaude changement *	Sphères de changements vision / pratiques																						Résultats						Total changements V/I et MeO
								Soi-même				Technique		EA Gestion						Famille					Relations											
n°	Gpe CEF	Proactivité	Groupe SA	Planif.	Sexe			Réflexion	Chgt possible	Aide extérieure	Comm.agent de changement ext	Techniques agricoles	Systèmes de culture et d'élevage	Organisation activités - calendrier	Assolement, mesure surfaces	Réussite et rentabilité activités	Programmation de la trésorerie	Raisonnement du stockage	Stratégies d'investissement	Organisation travail, discussions	Connaissance des besoins	Flux et types de dépenses	Utilisation argent épargné	Rôles hommes / femmes - famille	Règles de mieux vivre ensemble	Interet commun / actions collectives	Enseignement en dehors du gpe	Sécurité alimentaire/ nutrition	Scolarisation	État et dépenses de santé	Épargne (tontine)	Invest. famille et bien être	Investissements productifs	
Total passifs						V/I		3				3		1						3					1			0						11
						MeO		1				1		0						2					1			2						7
Total réactifs						V/I		5				3		8						4					1			1						22
						MeO		0				3		8						9					4			3						27
Total imag.contr.						V/I		3				3		6						5					4			3						24
						MeO		9				4		14						10					2			6						45
Total proactifs						V/I		0				4		19						6					4			6						39
						MeO		15				12		26						14					8			10						85
Total V/I								5	4	2	0	7	6	8	7	5	7	4	3	3	3	6	3	3	7	0	3	3	3	1	0	3	0	96
Total MeO								11	7	5	2	10	10	12	8	10	8	5	5	5	7	16	4	3	4	6	5	4	5	2	3	4	3	164
Total V/I								11				13		34						18					10			10						96
Total MeO								25				20		48						35					15			21						164

Note :

V/I : producteurs ayant évoqué un changement de vision ou une intention de changement sur ce thème

MeO : producteurs ayant déclaré un changement mis en œuvre sur ce thème.

À travers ces deux tableaux, nous souhaitons mettre en évidence les sphères et niveaux de changements évoqués par chacun des producteurs de l'échantillon. Les croix noires indiquent que les producteurs évoquent des changements de vision ou des intentions de changement dans la sphère de changement indiquée (sans mise en œuvre d'actions), les croix rouges indiquent que les producteurs déclarent une mise en œuvre d'actions dans cette sphère dès la première année de CEF[124]. Comme expliqué dans le chapitre 4, nous avons additionné les intentions de changement et les mises en œuvre de changement attribués par les producteurs au CEF, pour ensuite obtenir des sommes de ces intentions ou de ces changements par producteur, et par sphère. Le deuxième tableau présente les sommes de changements de chaque sphère évoquées par l'ensemble des producteurs de l'échantillon, le total par sphère, et les totaux par profils de proactivité. Nous utiliserons ces sommes pour comparer les niveaux et les intensités de changement des producteurs, et pouvoir analyser les tendances des changements évoqués par classe de proactivité.

D'après ces deux tableaux, nous pouvons voir que les producteurs évoquent de manière différente les changements de vision ou intentions de changement, et les mises en œuvre de changement réalisées durant la première année de CEF. Premièrement, nous observons dans le tableau 38 que les changements les plus fréquemment évoqués portent sur les thèmes d'intervention du CEF. Les changements sur les pratiques agricoles sont les plus fréquents : deux producteurs n'évoquent pas du tout de changements à ce niveau, sept producteurs évoquent des changements de vision ou des intentions de changement, dix producteurs évoquent une mise en œuvre de pratiques différentes. De même, de nombreux producteurs évoquent des changements portant sur les éléments de gestion de l'exploitation agricole, notamment sur l'organisation des activités dans l'année, sur l'estimation de la réussite et de la rentabilité des activités et sur le raisonnement de l'assolement et la programmation de la trésorerie (pour tous ces postes, plus de la moitié des producteurs évoquent déjà la mise en œuvre de changements dès la première année de CEF).

Nous pouvons également constater que certains producteurs évoquent une mise en œuvre de changement sur certaines sphères, sans évoquer de changements de vision. Certains producteurs ont pu effectivement appliquer certains principes ou techniques qu'ils ont appris dans le CEF dans toutefois que cela permette de faire évoluer leur vision pour le moment. Une productrice passive (n°6) explique par exemple qu'elle a mis en pratique ce qu'elle avait entendu dans le CEF, qu'elle a vu des résultats forts sur son activité et pour sa famille, mais elle n'a pas explicité de changement de vision pour le moment, car elle attend de voir les résultats de la campagne pour vraiment réfléchir à la suite. Elle a donc appliqué les « techniques » du CEF, mais ne s'est pas encore

[124] Pour la sphère « soi-même », les producteurs peuvent évoquer des changements de vision ou des intentions de changement : « *le CEF aide à comprendre tout ce qui était obscur et pas clair* » ; « *ça nous montre qu'on peut réfléchir à faire sortir de nouvelles choses avec ce qu'on fait aujourd'hui* ». Ils peuvent également expliquer avoir déjà « mis en œuvre » des changements à ce niveau, notamment en expliquant ce qu'ils ont appris à d'autres, en demandant de l'aide ou en utilisant cette nouvelle réflexivité dans leurs actions : « *je vais voir le conseiller pour lui poser des questions si j'ai des problèmes. Avant les femmes ne pouvaient que demander à leur mari* » ; « *je sais maintenant que je peux changer mon environnement et les gens autour de moi. Maintenant que je suis en formation, je fais sortir de nouvelles idées de moi-même qui peuvent aider à l'évolution* ».

appropriée le raisonnement sous-jacent pour pouvoir avoir un regard réflexif sur ses pratiques de gestion. Ce que nous considérons ici comme une mise en œuvre d'actions de changement n'est pas forcément lié à un changement de vision : certains producteurs testent ce qu'on leur recommande dans le CEF, sans changer de vision pour le moment (les résultats de ces actions pourront ensuite potentiellement permettre un changement de vision plus profond). D'autres producteurs évoquent des changements de vision sans avoir pour le moment mis en œuvre d'actions de changement : ils attendent de voir les premiers résultats de ce que le CEF permet de faire pour changer leurs pratiques. Les changements de vision et de mise en œuvre d'action ne sont donc pas directement liés.

Il est intéressant de noter que les producteurs ont mis en œuvre très rapidement des changements pour la majorité d'entre eux, alors que la première campagne n'est pas terminée. Même si ces producteurs sont engagés dans des processus de changement pas encore aboutis ou stabilisés, ils ont commencé à évoluer avec le CEF, en testant ou adaptant ce qui est discuté et proposé par le conseiller. Nous pouvons également remarquer dès à présent que les producteurs passifs évoquent peu de changements alors que les producteurs proactifs évoquent plutôt la mise en œuvre de changements que des changements de vision. Une certaine diversité existe pour les réactifs et les imaginatifs contraints, sur les niveaux de changements de vision et la mise en œuvre de changements durant cette première année de CEF. Nous reviendrons sur cette diversité dans l'analyse de l'évolution de la proactivité des producteurs lors de cette première année.

Grâce à l'introduction d'outils de gestion, mais également par les échanges entre producteurs, le dialogue avec le conseiller et l'analyse des résultats de leur exploitation agricole et de leurs activités, les producteurs changent à différents niveaux. La systématisation du suivi, la réflexivité et l'échange permettent aux producteurs d'avoir des traces de leurs activités, d'avoir des ordres de grandeur pour évaluer leurs résultats. Ces éléments développent chez les producteurs un regard critique sur leurs activités. La planification joue un rôle central dans ce processus : il semblerait donc intéressant de la caractériser lors de ce deuxième passage après un an de CEF. Mais la première campagne agricole « avec CEF » n'étant pas encore pas terminée, il paraît difficile de caractériser de nouvelles pratiques de planification, encore en cours de changement. Nous utilisons donc les changements de planification attribués par les producteurs pour expliquer des changements de proactivité sans définir toutefois de nouveau profil de planification.

À travers tous les changements attribués par les producteurs au CEF, nous pouvons noter qu'un grand nombre de ces changements porte sur leur vision de l'avenir, leur vision du changement et de pouvoir sur le changement, et sur la mise en œuvre d'actions adaptées à un environnement et un système qu'ils maîtrisent mieux. Le CEF paraît donc faire évoluer les éléments caractéristiques de la proactivité dès la première année de conseil, permettant d'induire des processus d'apprentissage à travers l'évolution de la réflexion stratégique des producteurs. Parmi les changements présentés ci-dessus, issus du discours des producteurs, nous allons identifier les éléments pertinents permettant de détecter l'évolution de la réflexion stratégique à travers le CEF,

par l'analyse des changements de proactivité chez les producteurs et donc de valider l'existence de processus d'apprentissage à travers le CEF. Il paraît important d'expliquer qu'un changement de vision évoqué par le producteur n'est pas forcément considéré comme un changement de vision stratégique, et que les actions mises en œuvre dès la première année par les producteurs ne sont pas non plus toutes d'ordre stratégique. Parmi les éléments évoqués par les producteurs et présentés dans les tableaux 37 et 38, nous allons donc caractériser ce qui relève de l'évolution de la proactivité des producteurs.

6.2.2. Les changements de proactivité des producteurs : l'évolution de la réflexion stratégique

Parmi tous les changements évoqués par les producteurs, nous allons nous focaliser sur ceux permettant de déceler et d'analyser des changements de proactivité dans la gestion stratégique de l'exploitation agricole. Comme expliqué dans le chapitre 4, en se fondant sur les changements attribués par les producteurs présentés dans les paragraphes précédents, et par triangulation avec leurs déclarations avant et après le CEF lors de nos différents entretiens, nous identifions les changements de proactivité des producteurs. À travers le discours des producteurs après le CEF, nous avons analysé l'évolution des éléments caractéristiques des deux axes de la proactivité (la vision stratégique et la mise en œuvre d'actions stratégiques, présentés en chapitre 4 et rappelés dans le tableau 39 ci-dessous).

Tableau 39 : Rappel sur la caractérisation de la vision stratégique et de la mise en œuvre d'actions stratégiques par les producteurs

Composante de la proactivité à caractériser	Éléments indicateurs de ces composantes de la proactivité dans le discours des producteurs
Vision stratégique	Association du changement, du risque et de l'avenir.
	Acteur du changement.
	Besoins en appuis extérieurs.
	Autres sources de changement et de réussite.
	Avenir des enfants.
	Avenir de l'exploitation agricole, projet familial.
Mise en œuvre d'actions stratégiques	Mise en œuvre de changement, tests et expérimentations.
	Volonté de changement (qu'il soit la source de changement ou non).

Chez certains producteurs, le CEF permet de faire émerger, de renforcer ou de préciser la vision anticipée qu'ils ont de leur avenir, de l'avenir de leur exploitation agricole et de leur famille. Nous mettrons également en évidence l'évolution de la source du changement dans la caractérisation de l'évolution de la vision stratégique des producteurs, cet élément paraissant particulièrement important dans les changements évoqués par les producteurs. Nous présentons ensuite l'évolution de la mise en œuvre d'actions stratégiques chez les producteurs, à travers le CEF. Nous illustrons

les changements de chacun de ces éléments par des citations des producteurs, permettant d'expliciter la manière dont nous avons caractérisé l'évolution de la proactivité à travers les changements présentés dans les paragraphes précédents (le détail des changements de proactivité est présenté en annexe 6).

6.2.2.1. Les changements de vision anticipée et de la source de changement

La vision stratégique anticipée

Le tableau 40 ci-dessous présente des éléments illustrant les indicateurs que nous avons identifiés comme pertinents pour caractériser l'évolution de la vision stratégique des producteurs, à travers les changements qu'ils attribuent spontanément au CEF.

Tableau 40 : Évolution de la vision stratégique des producteurs de l'échantillon

Intensité du changement de vision stratégique la première année	Nombre de producteurs	Exemples d'éléments issus du discours des producteurs illustrant ce changement
Changement de vision stratégique à travers le CEF	10	*« Le CEF a levé un voile, ça me permet de réfléchir à ce que je ferai dans ma vieillesse ».* *« Le CEF nous donne plus de visibilité pour que les idées puissent fleurir : je veux mettre en place un atelier d'élevage, des orangers et des palmiers ».* *« Le CEF nous a donné de la visibilité sur tout ce que nous faisons, ça nous a montré les dessous de ce que nous faisons. Le CEF aide à comprendre tout ce qui était obscur et pas clair, ce que nous voulons réaliser plus tard ».* *« Le CEF fait réfléchir et s'asseoir avant de faire n'importe quelle chose. On doit savoir ce qu'on veut avant d'agir et réfléchir à comment faire sortir de nouvelles choses avec ce qu'on fait aujourd'hui ».* *« Je voulais avoir deux femmes, mais je sais maintenant que ca rendrait les choses très difficiles pour entretenir tout le monde ».* *« Le CEF laisse des traces, ça permet de garder les conseils et de changer pour toujours. On peut utiliser les savoirs du CEF dans toutes les autres activités pour réfléchir à l'avenir ».*
Pas de changement de vision stratégique à travers le CEF	9	*« Il faut investir dans les activités qui sont les plus rentables plutôt que dans des dépenses inutiles ».* *« L'argent ne vient pas tout seul, il faut d'abord apprendre à l'utiliser, je dois voir ce que ça m'apporte avant de voir si c'est bien ».* *« J'avais déjà toutes les idées avant ».*

Ce tableau nous permet de voir que dix producteurs de l'échantillon évoquent des changements importants de leur vision stratégique à travers le CEF. Ils évoquent une évolution importante de leur manière de percevoir l'avenir en général, ainsi que la possibilité d'avoir une vision de ce qu'ils peuvent et veulent être dans le futur. Des producteurs qui associaient l'avenir de manière négative, évoquant plutôt le risque et l'imprévu, l'envisagent de manière plus positive : « *je ne vais plus avoir peur, je vais garder ma progression en tête et m'appliquer. C'est comme si j'allais mourir et que quelque chose venait m'aider pour arriver jusqu'à demain* ». L'évocation d'un « voile qui se lève » ou du fait que le CEF les « éclaire » est un des indicateurs qui permet de détecter ces changements de vision dans leur discours. Ils sont plus conscients qu'ils doivent réfléchir avant de mettre en œuvre des actions, qu'ils doivent se préparer et anticiper : « *avant on faisait tout en désordre. On ne se lève pas en se disant qu'on va faire quelque chose, il faut réfléchir d'abord. Le CEF éduque vers le futur pour savoir comment s'y prendre* » ; « *le CEF permet d'étudier et d'avoir des idées plus précises et plus claires pour avancer et voir plus loin* ». Le CEF permet à d'autres producteurs de préciser leur vision, en la faisant évoluer, en apportant un éclairage nouveau, notamment par l'échange et la discussion en groupe : « *j'avais mes propres idées, mais comme j'ai appris à calculer, ça a fortifié l'idée que j'avais à la base. Nous nous posons des questions et des réponses, et en échangeant nous essayons de compléter les idées que chacun a* ». Les producteurs perçoivent l'avenir de manière différente et savent que cela peut contribuer à faire évoluer les gens autour d'eux. Le CEF fait notamment évoluer la perception que les producteurs ont de leurs marges de manœuvre, déclencheur d'une vision à plus long terme : « *le CEF nous donne des idées pour trouver les moyens de développer nos activités : avec la formation et des petits revenus, on peut développer les activités à la longue et voir plus loin* ». Parmi les producteurs qui évoquent ce changement de vision anticipée, certains d'entre eux sont encore dans un processus, mais ils savent que ce qu'ils élaborent comme système de suivi leur permettra de voir plus loin : « *en connaissant les entrées et les sorties, je dois savoir où je suis, je dois avoir de l'argent disponible pour investir* » ; « *si je mange quelque chose dans ma vieillesse, ça dépendra de moi : avec mes idées, je prépare ma retraite* ».

Ce changement de vision anticipée est expliqué principalement dans le discours des producteurs par la planification et l'utilisation des outils de mesure et de suivi qui montrent comment penser à l'avenir, qu'il est possible de prévoir, et que ces outils sont accessibles à tous : « *même si on est illettré, on peut trouver quelqu'un pour noter, on n'est pas incapable. La formation donne de nouveaux outils qui n'existaient pas avant, ça nous permet de faire de nouvelles choses et de voir plus loin* ». Les cahiers, les calculs et les estimations d'ordres de grandeur que le CEF fournit aux producteurs changent leur manière de voir leur situation et leurs marges de manœuvre. Cette évolution de leurs perceptions joue directement sur leur vision de l'avenir. Les producteurs ayant jusqu'à maintenant fonctionné en adaptation de leur système au fur et à mesure ont des éléments chiffrés pour commencer à raisonner leur gestion et planifier ce qu'ils vont faire : « *nous avons appris que si l'argent ressort, il faut savoir ce que cet argent va permettre de faire, et quand l'argent vient, il faut savoir d'où il vient. Quand je vends une récolte, cet argent devient un résultat du champ. Si on amène la récolte au marché, on vend et on achète autre chose, l'achat est le fruit du résultat du champ. On doit réfléchir sur là où le champ doit nous amener à*

l'avenir ». Pour les neuf producteurs qui n'évoquent pas de changements de vision, certains n'évoquent aucun changement : ils sont comptabilisé dans les neuf producteurs, mais ne sont pas illustrés par des citations. D'autres producteurs n'évoquent pas de changement de vision stratégique, en expliquant qu'ils avaient déjà des idées ou un projet avant le CEF, que la planification a permis de préciser, sans forcément faire évoluer cette vision stratégique :« *j'avais déjà toutes les idées avant* ».

La source de changement

Dans cette évolution de la vision anticipée, les producteurs évoquent l'introduction d'outils permettant de préciser leur vision de leur situation, de leurs marges de manœuvre et de leur vision anticipée, mais également de leur perception de leur propre rôle et de leur pouvoir sur le changement (illustré dans le tableau 41 ci-dessous).

Tableau 41 : Évolution de la source de changement des producteurs de l'échantillon

Intensité de l'évolution de la source de changement la première année	Nombre de producteurs	Exemples d'éléments issus du discours des producteurs illustrant ce changement
Évolution de la source de changement à travers le CEF	14	*« Je ne savais pas qu'en apprenant de nouvelles choses je pouvais faire des choses pareilles, on faisait toujours pareil avant ».* *« Maintenant, la liberté existe pour la femme de faire les choses elle-même ».* *« Maintenant je sais que je peux changer l'environnement et les gens autour de moi, je sais que je peux faire sortir de nouvelles idées de moi-même qui peuvent aider à évoluer vers une meilleure situation ».*
Pas d'évolution de la source de changement à travers le CEF	5	*« Avant, on n'avait jamais changé nos manières de faire. On voit des gens qui changent leurs façons de faire, ça nous intéresse mais on ne peut pas car on ne sait pas comment faire ».* *« Je suis responsable de tout, mais les responsabilités de chacun sont plus claires, nous avons mieux pensé à l'organisation du travail et des tâches ».*

Les quatorze producteurs qui évoquent une évolution de leur source de changement deviennent donc conscients qu'ils peuvent faire de nouvelles choses par eux-mêmes : « *le CEF nous montre les dessous de ce que nous faisons, le CEF nous aide à comprendre tout ce qui n'était pas clair dans nos actions* ». La source de changement, constitutive de la proactivité, évolue avec le CEF. En complément de l'évolution de la vision anticipée, les producteurs se rendent compte avec le CEF qu'ils disposent de moyens et qu'ils peuvent anticiper : « *nous voyons avec le CEF que les agriculteurs peuvent faire des*

choses et que nous avons un rôle important pour faire changer le milieu ». Certains producteurs, qui pensaient être dépendants des conseillers ou des personnes extérieures pour changer et évoluer, se rendent compte qu'ils peuvent mettre en œuvre le changement par eux-mêmes : « *le CEF nous apprend à voir comment compter sur nos propres forces* ». Les producteurs mettent en avant le fait qu'on leur explique comment devenir autonomes dans leur réflexion et dans la mise en œuvre de leurs projets : « *on est en train de nous apporter les filets pour qu'on puisse pêcher nous-mêmes au lieu de nous donner du poisson. On pourra être pêcheurs et ne même pas consommer de poisson mais le vendre* ». Les producteurs se sentent en position de maîtrise de leurs activités et de leur réussite. Ils explicitent le rôle d'exemple de changement qu'ils ont ou veulent avoir pour d'autres producteurs autour d'eux : « *comme il y a des changements chez moi, les autres vont me voir et vouloir faire pareil et tout le milieu va changer* ». Cinq producteurs n'évoquent pas d'évolution de leur source de changement. Ces producteurs peuvent avoir une source de changement très externe au départ, ils évoquent une évolution sur la possibilité de changement mais ne s'en sentent pour le moment pas encore les acteurs. D'autres producteurs de ce groupe ont une source très interne au départ, se sentent déjà acteurs et maîtres de leur avenir, et le CEF ne fait que peu évoluer cette composante de la proactivité chez ces producteurs, ou en leur donnant des outils pour préciser cette source interne : « *je suis responsable de tout, mais les responsabilités de chacun sont plus claires* ».

Ces changements sur la source de changement et sur la vision stratégique sont relativement rapides. Un grand nombre de producteurs insiste sur l'importance de la systématisation du suivi (de leurs revenus, de leurs dépenses, de leurs activités et de la rentabilité de ces activités). Les producteurs accèdent à une meilleure connaissance de leur système et de leurs ressources par ce suivi et les « traces » fournies par le CEF, alimentant la formulation et la précision de leur vision anticipée et de leur rôle dans le changement.

6.2.2.2. Les changements sur la mise en œuvre d'actions stratégiques

Les producteurs évoquent également des changements permettant d'identifier une évolution du second axe de la proactivité : la mise en œuvre d'actions stratégiques, comme illustré dans le tableau 42 ci-dessous.

Tableau 42 : Évolution de la mise en œuvre d'actions stratégiques chez les producteurs de l'échantillon

Intensité de l'évolution de la mise en œuvre d'actions stratégiques la première année	Nombre de producteurs	Exemples d'éléments issus du discours des producteurs illustrant ce changement
Évolution de la mise en œuvre d'actions stratégiques à travers le CEF	15	*« J'ai acheté de la terre pour l'ananas, j'ai négocié des rejets et programmé les prix, les périodes, les tâches, j'ai calculé la rentabilité de l'ananas par rapport au manioc ou au haricot ».* *« Le CEF permet une amélioration des conditions de vie. J'ai pu faire des investissements, en achetant un terrain et en finançant une construction en première saison ».* *« À la récolte, j'essaie d'en mettre une partie de côté pour l'engrais et une partie pour le champ suivant. J'ai changé le nombre d'ouvriers permanents pour être sûr de tout faire vite et de faire l'espace que je voulais ».* *« J'ai fait moins de surface pour mieux m'en occuper. Je connais les quantités récoltées, ce que je dois mettre en stock pour manger et faire des réalisations ».* *« J'ai arrêté mes activités de commerce car elles étaient déficitaires : jusqu'à mieux maîtriser les prix, je suspends ces activités pour ne pas perdre ».* *« J'ai mis de l'engrais et j'ai pris des ouvriers pour vite sarcler au lieu de travailler seule. Je n'ai jamais eu un aussi bon rendement. On ne voulait pas dépenser trop d'argent mais on voit que c'est mieux si on dépense pour les activités, ça permet de générer des revenus dans le futur, d'aller où on veut aller ».*
Pas d'évolution de la mise en œuvre d'actions stratégiques à travers le CEF	4	*« On fait des traits pour voir ce qu'on a et ce qu'on dépense, et à la fin de l'année on saura ».* *« On nous a dit d'apporter de l'engrais au maïs, on a essayé un petit peu et on verra les résultats ».* *« Ce que je faisais avant, je le fais toujours, mais le CEF m'a permis de changer de méthode, pour avoir un meilleur résultat ».*

Les producteurs déclarent mieux savoir comment atteindre leurs objectifs et leur vision anticipée, notamment en ayant grâce au CEF une méthode pour réfléchir et définir le chemin à emprunter pour atteindre cette vision : *« ma pensée cherche toujours ce qui est bien et ce qui peut aider pour évoluer. Quand on veut traverser une voie, qu'on cherche un chemin, et qu'on nous montre le chemin, on va réussir »* ; *« le conseiller nous oriente sur une voie plus propice pour arriver là où on veut aller »*. Chez les quinze producteurs qui évoquent une évolution de la mise en œuvre d'actions stratégiques grâce au CEF,

certains producteurs expliquent que le CEF et les outils fournis par le CEF permettent d'atteindre leur vision anticipée plus facilement, en améliorant leurs actions stratégiques, sans réviser cette vision anticipée : « *ce que je suis habitué à faire, je le fais toujours. Maintenant, ces nouvelles pratiques permettent d'évoluer dans les mêmes choses que je faisais déjà. Ça m'a donné plus de visibilité sur ce que je prévoyais de faire* ». Ces producteurs explicitent des stratégies d'optimisation de leur système, le CEF leur donnant des outils pour encore mieux adapter leurs moyens aux objectifs poursuivis : « *le CEF nous a donné une visibilité sur nos méthodes, ça nous a montré les dessous de ce que nous faisons* ». D'autres producteurs expliquent que le CEF leur permet de lever certaines contraintes qui les empêchaient de mettre en œuvre des actions stratégiques, ou d'atteindre leurs objectifs : « *maintenant je sais que l'argent de la maison, du champ, du marché, je peux savoir tout ce qui s'y passe et je peux faire des bénéfices : je n'utilise pas l'argent sans savoir ça. Avant, je ne savais pas si j'avançais ou si je reculais* ». Pour ces producteurs, le CEF n'aide pas à trouver de nouvelles idées mais plutôt à identifier des moyens pour arriver à la vision anticipée qu'ils ont déjà, pour lever les contraintes et résoudre les problèmes existants. Le CEF permet d'adapter les moyens mis en œuvre aux objectifs poursuivis mais également de favoriser la réussite du changement entrepris. Quatre producteurs n'évoquent pas de changements dans la mise en œuvre d'actions stratégiques à travers le CEF. Ces producteurs ont un discours qui révèle plutôt l'application de pratiques ou de conseil dispensés lors des séances de CEF, qu'ils ont mis en œuvre et dont ils attendent les résultats. Mais ces actions ne sont pas ici qualifiées de stratégiques, car elles ne sont pas liées à une vision de l'avenir que les producteurs auraient. D'autres producteurs mettaient déjà en œuvre des actions stratégiques de manière anticipée, que le CEF permet d'optimiser, sans toutefois les faire évoluer.

À travers l'analyse des différentes composantes de la proactivité et de leur évolution dans le CEF, nous pouvons constater que le CEF permet de faire évoluer la proactivité chez certains producteurs. Il semble pertinent de synthétiser ces résultats par producteur, pour pouvoir avoir une vision globale de l'évolution de ces différents éléments au niveau individuel.

6.2.2.3. Synthèse sur les changements induits par le CEF sur la proactivité des producteurs : une construction de la proactivité et un renforcement de la réflexion stratégique par une réflexion sur la planification

La synthèse des changements de proactivité chez les dix-neuf producteurs est présentée dans le tableau 43 ci-dessous, basée sur les éléments de changement attribués au CEF par chacun des producteurs. Nous présentons l'évolution des différentes composantes de la proactivité comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 4, en caractérisant une évolution (« + ») ou une absence d'évolution (« = ») pour chacun des producteurs.

Tableau 43 : Synthèse des changements de proactivité par producteur

Profil du producteur en année 0					Évolution de la proactivité en année 1				
N°	Pro-activité 0	Gpe SA	Planif.	Educ.	Vision stratégique	Source changement	Mise en œuvre actions stratégiques	Évolution proactivité après un an de CEF	Perception sur les changements : rupture / continuité
6	Passif	1	0	-	=	=	=	Pas de changement stratégique, mais le changement est possible	Continuité
27		1	0	-	=	=	=	Positive sur le changement, pas encore de vision ou mise en œuvre d'action	Continuité
25		1	1	-	=	=	=	Pas de changement, mais évoque possibilité de changer (en suivant)	Continuité
30	Réactif	2	0	Prim	=	+	+	Peut penser à l'avenir, pas de vision globale, source moins externe	Rupture
2		3	4	-	=	+	+	Construction de proactivité, source plus interne, vision pas encore précisée	Continuité
5		4	3	Prim	=	+	+	Pas de changement vision, transmission connaissances aux autres	Continuité
32	Imag. Contr.	2	2	-	+	+	+	Source de changement, précision de la vision et mise en œuvre	Rupture
7		3	3	Prim	+	+	+	Révélation de moyens : précise vision et mise en œuvre changements	Rupture
29		3	4	-	+	+	=	Vision précisée, levée de contraintes perçues, pas actions mises en œuvre	Continuité
11		4	0	Prim	+	+	+	Source évolue, vision précisée et mise en œuvre d'actions plus adaptées	Rupture
4	Proactif	2	3	Prim	+	+	+	Optimisation : cherche alternatives par lui-même, connait mieux ses ressources	Continuité
22		2	3	AL	+	+	+	Vision de ressource se précise : encore au début, révise sa vision grâce au CEF	Continuité
34		2	5	-	+	=	+	Optimisation, outils précisent vision et moyens	Continuité
14		3	2	Sec	+	+	+	Révélation de ressources, source encore plus interne (avant, échecs nombreux)	Continuité (Rv)
9		3	4	Prim	+	+	+	Vision anticipée plus importante, mise en œuvre d'actions forte	Continuité
1		3	6	Sec	=	+	+	Meilleures perception marges de manœuvre, actions mises en œuvre	Continuité
3		3	7	Sec	=	=	+	Optimisation, améliore encore son système en identifiant de nouveaux moyens	Continuité (Rv)
8		3	7	Sec	=	+	+	CEF facilite mise en œuvre d'actions adaptées au projet pré-existant	Continuité
10		4	3	Sec	+	+	+	CEF renforce idées, permet de mieux connaître ressources et de mieux planifier	Continuité

Dans ce tableau, nous mettons en évidence l'évolution de la proactivité pour chacun des producteurs, en mettant en parallèle l'évolution des différentes composantes de la proactivité. Nous caractérisons également la manière dont les producteurs ont évoqué une continuité dans leur réflexion stratégique, ou une rupture, permettant d'avoir une idée de l'intensité du changement de vision stratégique. Cette caractérisation de la rupture ou de la continuité dans le CEF est issue du discours des producteurs. Certains producteurs évoquent clairement un bouleversement dans leur manière de voir leur système, leur pouvoir sur le changement et leur environnement. Ces producteurs ayant spontanément évoqué des éléments relatifs à une rupture (« *le CEF a bouleversé la manière dont je faisais mes activités* ») sont considérés comme ayant une rupture dans leur réflexion stratégique. Cette évocation d'une rupture dans leur vision et leur réflexion stratégique nous permet de conclure sur un apprentissage en double boucle pour ces producteurs à travers le CEF, leurs visions et leurs valeurs ayant évolué de manière très radicale. Les producteurs n'évoquant pas de rupture, ou évoquant spontanément une continuité (« *ce que je faisais avant, je le fais toujours, mais le CEF m'a permis de changer de méthode, pour avoir un meilleur résultat* ») sont considérés comme étant en continuité dans leur réflexion stratégique après un an de CEF. Même si ces producteurs qui n'évoquent pas de rupture évoquent un changement de vision stratégique à travers le CEF, nous ne pouvons pas clairement déterminer le niveau d'apprentissage, sinon conclure à une évolution de la proactivité, sans en détailler le niveau. Deux producteurs évoquent une continuité de leurs pratiques et de leur réflexion stratégique à travers le CEF, mais évoquent une rupture sur la manière de voir leur apprentissage (continuité / rupture de vision de l'apprentissage ou « Rv »). Ces producteurs évoquent une situation de « méta-apprentissage » : à travers le CEF, ils peuvent analyser les postures d'apprentissage dans différents dispositifs, analyser leur manière d'apprendre, et pouvoir être réflexif sur ce que chacun de ces dispositifs peut leur apporter.

En conclusion, le CEF permet aux producteurs d'avancer à la fois dans la définition d'une vision stratégique anticipée et des actions stratégiques à mettre en œuvre pour atteindre cette vision stratégique. Le CEF participe donc à la construction de la proactivité chez les participants et favorise la construction de la réflexion stratégique. Nous pouvons conclure que le CEF renforce la proactivité et la réflexion stratégique des producteurs dès la première année de participation au conseil, comme évoqué dans notre première hypothèse de travail.

Toutefois, tous les producteurs n'ont pas évolué de la même manière sur l'ensemble des composantes de la proactivité, révélant une construction de réflexion stratégique d'intensité différente. Il semble intéressant d'analyser cette diversité d'évolution de la proactivité chez les producteurs, et d'analyser la récursivité de ce processus d'apprentissage.

6.3.Variabilité de la construction de la réflexion stratégique

Nous avons vu ci-dessus que l'évolution de la proactivité est bien un résultat du CEF, le CEF catalysant une réflexion stratégique en s'appuyant sur des méthodes et des outils favorisant ces processus d'apprentissage.

L'hypothèse (H2) que nous avons formulée (rappel dans l'encadré 12 ci-dessous) est que cette évolution de la proactivité est influencée par certains facteurs, notamment leur profil de proactivité au départ : la proactivité est alors un produit et un catalyseur du processus récursif qu'est la réflexion stratégique. Nous faisons également l'hypothèse que lors de ces premiers mois de CEF, c'est bien le profil initial de proactivité qui va influencer l'évolution observée de la réflexion stratégique, plus que le système d'activités et les niveaux de ressource.

Encadré 12 : Rappel de l'hypothèse de travail n°2 : les facteurs d'influence de l'évolution de la proactivité

Q.2. Quels facteurs influencent ces processus ?

H.2.A. Le profil individuel des producteurs, notamment leur proactivité au départ, va influencer le processus d'apprentissage : la proactivité est à la fois un produit et un catalyseur de l'apprentissage ;

H.2.B. Le système d'activités, les ressources et les pratiques existantes de gestion ne vont pas avoir une influence majeure sur le processus d'apprentissage au départ.

Nous proposons d'analyser la variabilité des changements de proactivité chez les producteurs selon les différents facteurs présentés dans l'hypothèse 2 (le profil de proactivité des producteurs au départ, leur système d'activités, leurs pratiques de planification) pour explorer leur influence potentielle sur le processus d'apprentissage en cours.

6.3.1. La proactivité comme facteur principal influençant le processus d'apprentissage ? Exploration de la récursivité de la réflexion stratégique

Nous faisons l'hypothèse que le facteur ayant la plus forte influence sur la construction de la réflexion stratégique dans le CEF est le profil de proactivité avant le CEF. La réflexion stratégique, caractérisée ici par la proactivité, est un processus continu, permanent et récursif. Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, la proactivité est un résultat du processus d'apprentissage induit par le CEF, par une plus grande précision de la vision de l'avenir, une évolution de la perception de la source du changement et le déclenchement ou le renforcement de la mise en œuvre d'actions stratégiques. Mais la proactivité influence également ce processus en le

catalysant : plus les personnes ont une vision de l'avenir et de leurs marges de manœuvre précise, plus ils mettent en œuvre facilement des actions stratégiques, et plus ils changeront vite avec le CEF. Nous pouvons remarquer, dans le tableau 43 de synthèse de l'évolution des dix-neuf producteurs, que les tendances d'évolutions semblent similaires selon les différents profils de proactivité au départ. Les producteurs ayant un même profil de proactivité au départ, même s'ils n'ont pas au départ les mêmes niveaux de ressources ni les mêmes pratiques de planification, semblent avoir une construction similaire de leur proactivité durant cette première année. Nous détaillons cette évolution par profils de proactivité au départ dans les paragraphes suivants, en explorant la diversité des cas par profils, afin de mettre en évidence la récursivité du processus de réflexion stratégique.

6.3.1.1. Les changements et l'évolution de la proactivité chez les passifs

Les producteurs passifs sont au nombre de trois. Elles sont toutes des femmes, des groupes de systèmes d'activités 1 et 5 – « groupes limités et disposant de peu de ressources » – et ont des pratiques de planification réduites (0, 0 et 1). Les éléments de changements évoqués par ces productrices de profils « passifs » au départ sont présentés pour rappel dans le tableau 44 ci-dessous pour les changements et dans le tableau 45 pour les changements de proactivité.

Tableau 44 : Synthèse des sphères de changements évoquées par les producteurs passifs (détail du tableau 37)

Avant CEF							Sphères de changements vision / pratiques																											Résultats						Total changements V/I et MeO
							Soi même				Tech-nique		EA Gestion						Famille					Relations avec extérieur															
n°	Gpe CEF	Proactivité	Groupe SA	Planif.	Sexe	Niveaude changement *	Réflexion	Chgt possible	Aide extérieure	Comm.agent de changement ext	Techniques agricoles	Systèmes de culture et d'élevage	Organisation activités - calendrier	Assolement, mesure surfaces	Réussite et rentabilité activités	Programmation de la trésorerie	Raisonnement du stockage	Stratégies d'investissement	Organisation travail, discussions	Connaissance des besoins	Flux et types de dépenses	Utilisation argent épargné	Rôles hommes / femmes - famille	Règles de mieux vivre ensemble	Intérêt commun / actions collectives	Enseignement en dehors du groupe	Sécurité alimentaire/ nutrition	Scolarisation	Etat de santé et dépenses de santé	Épargne (tontine)	Investissements familleet bien être	Investissements productifs							
6	2	Passif	1	0	F	V/I	x														x	x		x														4
						MeO			x												x				x		x												5
27	3		1	0	F	V/I	x	x			x	x	x																										5
						MeO															x																		1
25	3		1	1	F	V/I					x									x																		2
						MeO					x																												1
Total passifs						V/I	3				3		1						3					1			0											11
						MeO	1				1		0						2					1			2											7

Les productrices passives évoquent des changements relativement peu nombreux (2 à 4 changements de vision ou d'intentions de changement, 1 à 5 mise en œuvre de changements).

Concernant les sphères de changement, elles évoquent toutes les techniques agricoles abordées dans les sessions de CEF : elles sont très intéressées par les conseils portant sur l'amélioration de la fertilité des terres et l'amélioration du rendement, et l'une d'entre elles a déjà mis en œuvre ces nouvelles pratiques au champ. Une d'entre elle (n°25) évoque sa difficulté à changer : elle n'a jamais changé ses manières de faire et trouve difficile de tout changer rapidement. Elle évoque des intentions de changements techniques à plus long terme, mais elle précise que pour le moment, elle attend de voir les résultats des premières actions mises en œuvre pour continuer : « *j'ai sarclé en suivant les lignes, j'ai semé en ligne sur une petite surface à la première saison, puis j'ai étendu à toutes mes surfaces en deuxième saison et j'ai obtenu un rendement important : on voit que les conseils sont bons. Pour les dépenses, je n'ai pas pu en parler à mon mari, nos habitudes sont ancrées en nous, je ne peux pas changer comme ça* ». Les deux autres productrices (n°6 et 27) déclarent avoir appliqué les « principes du CEF » sur le budget de la famille. Elles ont diminué leurs dépenses, sans forcément le relier pour le moment à un projet ou une vision stratégique : « *avant, même si j'avais 40 000 F dans ma poche, […] on partait tout dépenser au marché et on revenait les mains vides. Avec la formation, […] on prend le temps de calculer pour voir combien on peut dépenser. Si on voit qu'on risque de ne pas pouvoir faire les activités productives, on ne va pas à la cérémonie ou au marché. On nous donne des conseils pour ne pas dilapider l'argent et bien prendre soin de ses enfants* ». Elles appliquent les principes du CEF sur les dépenses et le budget : cela leur permet de dégager des montants plus importants tout de suite, elles stockent plus de récoltes, mais elles n'évoquent pas de changements de pratiques de planification pour le moment, ni de réflexion sur un projet ou des objectifs précis. Une des productrices passives évoque des résultats attribués au CEF sur sa famille : « *l'année dernière, je n'arrivais pas à subvenir aux besoins en nourriture de la famille, et cette année j'y arrive et tout le monde s'habille : tout le monde peut voir que j'ai changé et que ça va bien pour moi* ».

Les productrices passives évoquent peu de changements de visions, plutôt des changements concernant soit la possibilité de changement, soit la famille. Elles mettent peu de changements en œuvre dans leurs activités productives, mais mettent en œuvre quelques changements relatifs à l'évolution des pratiques de gestion du budget dans la famille, relié chez une d'entre elles à une amélioration de l'alimentation et de l'épargne dès la première année. Ces changements nous renseignent sur l'évolution de la proactivité de ces productrices durant la première année de participation au CEF.

Tableau 45 : Synthèse des changements de proactivité des producteurs passifs (détail du tableau 43)

N°	Proactivité 0	Gpe SA	Planif.	Educ.	Vision stratégique	Source changement	Mise en œuvre actions stratégiques	Perception sur les changements : rupture / continuité
6	Passif	1	0	-	=	=	=	Continuité
27		1	0	-	=	=	=	Continuité
25		1	1	-	=	=	=	Continuité

En analysant les changements de proactivité de ces productrices, synthétisés dans le tableau 45 ci-dessus, on peut remarquer qu'elles n'ont manifestement pas élaboré ou amélioré leur vision anticipée à travers le CEF, même si deux d'entre elles disent avoir commencé à noter les dépenses dans le foyer pour pouvoir connaître les flux et les montants sur l'année. Sans avoir de projet ou d'objectifs précis pour le moment, elles appliquent les outils de gestion fournis dans la formation, et savent que ca peut les amener à plus de changement dans l'avenir : « *d'ici un ou deux ans, j'aurais mis en pratique les savoirs du CEF pour que ça me donne plus de récolte, pour que ça change* ». Les objectifs ne sont pas précis, mais la productrice se projette dans l'avenir ainsi que sa famille. Avec cette vision de l'avenir moins négative, la source de changement évolue légèrement chez ces productrices passives, même si elle reste très externe. Le CEF révèle la possibilité du changement : elles n'associent plus le changement de manière négative, le changement peut être positif et les aider à avancer, même s'il reste toujours très extérieur à elles : « *je veux changer, je commence à avoir une autre visibilité dans mon commerce. Je sens le changement en moi-même, qu'il faut que j'accepte de revoir mes manières de faire. Je me prépare au changement, la formation permet de voir et de savoir ce qu'on fait et ce qu'on a : ça a changé quelque chose en moi et ça donnera des changements visibles dans le futur* ».

Malgré une mise en application de certaines pratiques enseignées dans le CEF et l'obtention de certains résultats, cela n'amène pas pour le moment ces productrices à une mise en œuvre d'actions stratégiques par elles- mêmes, pour une réappropriation de ce raisonnement dans une vision de plus long terme. Ces trois productrices évoquent une continuité du CEF avec ce qu'elles faisaient avant : le CEF les accompagne, les aide à construire sur l'existant, sans rupture dans leur manière de voir leur situation et leur rôle dans leur environnement.

En conclusion, pour les passifs, la proactivité change peu au niveau de la vision anticipée et de la mise en œuvre d'actions stratégiques. Mais les productrices de ce groupe mettent en pratique les éléments de planification qu'on leur enseigne et envisagent l'avenir de manière plus positive, en découvrant progressivement que le changement est possible. Même modeste, ce changement peut être considéré comme important, pour des productrices exprimant au départ de réelles difficultés à changer.

6.3.1.2. Les changements et l'évolution de la proactivité chez les réactifs

Les réactifs sont au nombre de trois, un producteur du groupe de système d'activités 2 – « fortement diversifiés et dotation moyenne en ressources », un producteur du groupe de système d'activités 3 – « spécialisé en agriculture et niveaux de ressources importants », et un producteur du groupe 4 – « agriculture comme activités secondaire et niveaux de ressources importants ». Deux de ces trois producteurs sont des femmes. Ils ont des pratiques de planification variées, de 0

à 4. Les éléments de changements évoqués par les producteurs de profils « réactifs » au départ sont présentés dans le tableau 46 ci-dessous.

Tableau 46 : Synthèse des sphères de changements évoquées par les réactifs (détail du tableau 37)

Avant CEF							Sphères de changements vision / pratiques																											Total changements V/I et MeO
							Soi même				Tech-nique		EA Gestion						Famille					Relations avec extérieur			Résultats								
n°	Gpe CEF	Proactivité	Groupe SA	Planif.	Sexe	Niveaude changement *	Réflexion	Chgt possible	Aide extérieure	Comm.agent de changement ext	Techniques agricoles	Systèmes de culture et d'élevage	Organisation activités - calendrier	Assolement, mesure surfaces	Réussite et rentabilité activités	Programmation de la trésorerie	Raisonnement du stockage	Stratégies d'investissement	Organisation travail, discussions	Connaissance des besoins	Flux et types de dépenses	Utilisation argent épargné	Rôles hommes / femmes - famille	Règles de mieux vivre ensemble	Intérêt commun / actions collectives	Enseignement en dehors du groupe	Sécurité alimentaire/ nutrition	Scolarisation	Etat de santé et dépenses de santé	Épargne (tontine)	Investissements familleet bien être	Investissements productifs	
30	4	Réactif	2	0	F	V/I	x	x			x	x	x	x	x	x					x	x	x						x					12
						MeO					x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x							16
2	2		3	4	F	V/I	x	x					x		x	x					x													6
						MeO					x					x	x	x			x	x													6
5	2		4	3	H	V/I			x		x		x													x									4
						MeO							x						x		x					x		x							5
Total réactifs						V/I	5				3		8						4					1			1								22
						MeO	0				3		8						9					4			3								27

Les changements mis en œuvre sont importants dans le discours de ces producteurs, dans toutes les sphères de changement. Au niveau technique, ils évoquent des changements dans leurs pratiques d'utilisation d'engrais et dans le nombre de sarclages réalisés, la pulvérisation d'insecticides pour lutter contre les ravageurs, mais aussi et surtout dans l'organisation de leurs activités agricoles. Ils disent avoir compris l'importance d'investir de l'argent dans les activités agricoles pour avoir de meilleurs rendements et améliorer la rentabilité des activités. Les trois réactifs évoquent également une évolution de l'organisation du travail, privilégiant des discussions avec les ouvriers et avec les membres de la famille pour s'organiser. Les changements techniques se font chez les trois réactifs en lien avec des pratiques de gestion qu'ils commencent à mettre en place. Ils évoquent notamment la mise en place d'un suivi du budget, en lien avec les changements de planification de gestion : « *avant on produisait et on vendait. Avec la formation, on sait comment utiliser les sous, on sait si on fait un bénéfice* » ; « *j'ai diminué les dépenses de boisson pour avoir de l'argent pour les activités : je peux épargner et faire des réalisations. Je ne prête plus d'argent car je risque de ne pas être remboursé et que ça influence négativement mes activités. En dehors de la nourriture, j'ai diminué mes dépenses par deux, j'essaie de mettre la moitié de côté* ». Ces producteurs évoquent donc une appropriation des outils de planification dès le début de la formation. Ils ont changé leurs manière de gérer le budget de la famille et de faire des dépenses : « *j'ai réduit mon train de vie, ma manière de faire des dépenses a diminué* ». Cette réduction des dépenses est évoquée par les trois producteurs réactifs : ils lient progressivement la formulation d'objectifs aux besoins de la famille, et les

moyens mobilisés aux objectifs. Ils ont calculé les besoins en alimentation de la famille, ont pris conscience de dépenser beaucoup et mettent en place des stratégies pour mieux gérer l'argent et/ou pour mieux gérer les activités. Les changements évoqués sont très axés sur la réduction des dépenses. Ces réductions de dépenses sont mises en lien avec des résultats rapides, sur la situation de la famille surtout. On peut également voir que les réactifs mettent en œuvre de nombreux changements, et évoquent plus la mise en œuvre de changement que des changements de vision ou des intentions de changement. Les changements mis en œuvre sont les plus importants pour le producteur (n°30) ayant déclaré une rupture dans ses modes de fonctionnement en participant au CEF, qui évoque des mises en œuvre de changement dans toutes les sphères, sauf au niveau individuel pour lequel il évoque une intention de changement. Le producteur n°5 évoque moins de changements que les autres : il n'a pas de cultures annuelles, il cultive le palmier à huile, et attend de voir ce que le CEF peut lui apporter sur cette culture spécifique. Il a toutefois utilisé ce qu'il a appris dans le CEF dans le cadre de la famille.

Ces changements évoqués par les passifs traduisent une évolution de la proactivité de ces producteurs, comme détaillé dans le tableau 47 ci-dessous.

Tableau 47 : Synthèse des changements de proactivité des producteurs réactifs (détail du tableau 43)

Profil du producteur en année 0					Évolution de la proactivité en année 1			
N°	Proactivité 0	Gpe SA	Planif.	Educ.	Vision stratégique	Source changement	Mise en œuvre actions stratégiques	Perception sur les changements : rupture / continuité
30	Réactif	2	0	Prim	=	+	+	Rupture
2		3	4	-	=	+	+	Continuité
5		4	3	Prim	=	+	+	Continuité

Les changements évoqués par les réactifs montrent un processus d'évolution vers plus de planification (comme le montrent les changements sur la gestion de l'exploitation agricole dans le tableau précédent). Dans le discours des réactifs, cette planification aide à développer un regard plus porté vers l'avenir. Un des réactifs (n°30) évoque une évolution vers plus de planification : maintenant qu'il dégage plus d'argent grâce au CEF, il peut réfléchir à ce qu'il va faire : « *l'argent ne vient pas tout seul, il faut d'abord apprendre à l'utiliser. La formation nous a donné une autre façon de vivre. Avant, on faisait toujours pareil. Maintenant, nous avons de nouveaux savoirs et de nouvelles idées, pour réfléchir à la suite* ». Le CEF donne de nouvelles idées et permet de réfléchir à ce qu'ils peuvent faire avec les moyens qu'ils dégagent grâce au CEF. Nous pouvons voir ici que la vision anticipée des producteurs n'est pas encore vraiment définie (aucun des réactifs n'en développe la première année) mais la planification et les outils mobilisés dans le CEF nourrissent une projection vers l'avenir qui peut amener à une construction de la vision stratégique ultérieure. Pour la productrice n°30, ce changement est associé à une évolution de la source de changement : son rôle dans le

changement évolue, le CEF lui fait prendre conscience du pouvoir qu'elle a sur sa situation : « *je ne savais pas qu'en apprenant de nouvelles choses je pouvais faire des choses pareilles. On faisait toujours pareil avant* ». Elle réfléchit à l'avenir et explique que le CEF lui a appris à réfléchir dans ce sens. Le producteur réactif n°5 n'évoque pas non plus la construction d'une vision anticipée, mais il explique qu'il transmet les savoirs du CEF à ses ouvriers et à ses enfants, pour réfléchir ensemble à ce qu'ils vont faire. Il évolue donc sur la source de changement, se plaçant au centre de la dynamique de réflexion, même si c'est encore plutôt à un niveau de planification des activités que de formulation d'une vision stratégique. La communication de ce que le CEF leur permet de comprendre est important pour ces producteurs : « *j'explique aux enfants comment bien vivre avec leurs camarades en harmonie, comment faire attention aux dépenses et à l'école pour avoir un avenir, comment faire des dépenses qui génèrent des revenus dans l'avenir* ».

Sur la mise en œuvre d'actions stratégiques liée à la formation de CEF, ils mettent en œuvre des changements de gestion leur permettant de disposer de plus de fonds, qu'ils veulent ensuite orienter vers des investissements ou des projets, qu'ils n'ont pas encore identifiés : « *en connaissant mes entrées et mes sorties, je dois savoir où je suis, je dois avoir de l'argent disponible pour investir. On sait maintenant utiliser nos sous et les tontines aident ceux qui n'ont pas de fonds de roulement : on peut investir. Le CEF nous permet de connaître notre capital et la rentabilité de nos activités* ». Ils voient que les outils du CEF peuvent les appuyer dans la mise en œuvre d'actions stratégiques. Ces producteurs mettaient déjà en œuvre des actions stratégiques avant le CEF, ils continuent en précisant qu'ils le font maintenant en anticipant, en cherchant à prévoir, même s'ils n'ont pas encore de projet ou de vision anticipée précise et claire.

Ils ne parlent de rupture que pour l'une d'entre eux, qui évoque une évolution vers une vision de l'avenir plus positive et des résultats déjà visibles sur la famille. Les autres producteurs évoquent les changements issus du CEF dans la continuité de ce qu'ils faisaient avant : la formation les aide à mieux travailler, à évoluer, mais ils attendent de voir les résultats de la première campagne pour avancer plus avant dans les dynamiques de changement.

Les producteurs réactifs évoluent dans certaines composantes de leur proactivité : ils mettent en œuvre de plus nombreuses actions stratégiques qu'auparavant et ils expriment une source de changement plus interne, se donnant un rôle plus fort comme acteurs du changement. Le CEF leur donne également des outils pour mettre en place des actions stratégiques mieux adaptées à leur situation. Concernant la vision stratégique, ils évoluent dans le même sens que les passifs : un seul d'entre eux évoque une vision anticipée plus importante, même si les autres cherchent à mieux se projeter dans l'avenir. Le CEF leur donne cependant de nouveaux outils pour établir un programme, anticiper les investissements et dégager des moyens supplémentaires.

6.3.1.3. Les changements et l'évolution de la proactivité chez les imaginatifs contraints

Les imaginatifs contraints sont au nombre de quatre, un producteur du groupe de système d'activités 2 – « fortement diversifiés et dotation moyenne en ressources », deux producteurs du groupe 3 – « spécialisés en agriculture, niveaux de ressources importants » et un producteur du groupe 4 – « agriculture comme activité secondaire, niveaux de ressources importants ». Un de ces imaginatifs contraints est une femme. Ils ont des niveaux de planification divers (de 0 à 4). Les éléments de changements évoqués par les producteurs de profils imaginatifs contraints au départ sont synthétisés dans le tableau 48 ci-dessous.

Tableau 48 : Synthèse des sphères de changements évoquées par les producteurs imaginatifs contraints (détail du tableau 37)

Avant CEF							Sphères de changements vision / pratiques																										Résultats						Total changements V/I et MeO
							Soi même				Tech-nique		EA Gestion						Famille					Relations avec extérieur														
n°	Gpe CEF	Proactivité	Groupe SA	Planif.	Sexe	Niveaude changement *	Réflexion	Chgt possible	Aide extérieure	Comm.agent de changement ext	Techniques agricoles	Systèmes de culture et d'élevage	Organisation activités - calendrier	Assolement, mesure surfaces	Réussite et rentabilité activités	Programmation de la trésorerie	Raisonnement du stockage	Stratégies d'investissement	Organisation travail, discussions	Connaissance des besoins	Flux et types de dépenses	Utilisation argent épargné	Rôles hommes / femmes - famille	Règles de mieux vivre ensemble	Intérêt commun / actions collectives	"Enseignement" en dehors du groupe	Sécurité alimentaire/ nutrition	Scolarisation	Etat de santé et dépenses de santé	Épargne (tontine)	Investissements famille et bien être	Investissements productifs		
32	4	Imag. Cont.	2	2	F	V/I					x						x									x		x								4
						MeO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x			x	x			x		x								17
7	2		3	3	H	V/I							x	x					x	x	x			x												6
						MeO	x	x					x	x	x	x				x	x															9
29	4		3	4	H	V/I		x	x			x		x	x					x		x		x			x	x								10
						MeO	x				x					x				x	x															5
11	1		4	0	H	V/I	x					x					x							x												4
						MeO	x			x		x	x	x	x		x		x		x		x			x	x	x	x							14
Total imag.contr.						V/I	3				3		6						5					4			3									24
						MeO	9				4		14						10					2			6									45

Ces producteurs évoquent des changements forts dans toutes les sphères que le CEF permet de faire évoluer, avec un très grand nombre de changements mis en œuvre pour ces imaginatifs contraints. Sur les aspects techniques, ils ont pour trois d'entre eux mis en œuvre les nouvelles techniques proposées par le conseiller, ont cherché à les améliorer ou ont demandé de l'aide au conseiller pour améliorer certaines de leurs activités : « *j'ai fait des tas d'ordures pour du compost. J'ai testé le compost et le semis en ligne en première saison et je l'ai étendu à tout le champ en deuxième saison. J'ai pulvérisé le champ contre les vers après en avoir parlé avec le conseiller : j'ai obtenu un meilleur rendement, je vais continuer et améliorer ça lors de la prochaine campagne. Je sais aussi ce dont j'ai besoin comme semences pour l'année prochaine, j'ai pulvérisé avant la récolte pour ne pas avoir d'insectes et mieux conserver le maïs. Après en avoir discuté avec le conseiller, j'ai aussi décidé d'acheter des œufs de pintades, de les faire couver par*

des poules et de les vendre plus cher au marché ». Avec les séances de conseil de gestion, les producteurs de ce groupe se sont approprié les principes du CEF et ont fait évoluer leurs pratiques relatives aux activités productives concernant la gestion des dépenses et des investissements : « *maintenant je divise mes recettes en trois, je garde les deux tiers pour couvrir mes dépenses et relancer la campagne, et je mets un tiers sur les activités de commerce ou sur du prêt. Je préfère mettre mon argent dans des activités qui vont rapporter, je stocke plus longtemps pour vieux vendre* ». Les producteurs utilisent les principes du CEF dans leur raisonnement et leur analyse, et ont rapidement réorganisé leurs activités en fonction des informations que les outils du CEF leur permettent d'obtenir : « *on nous a donné une méthode pour calculer les dépenses, pour savoir ce qu'on fait, connaître exactement le revenu des activités, si on gagne ou si on perd. Grâce à ça, on ne vend plus les animaux et les stocks si on ne sait pas ce qu'on veut faire avec l'argent qui en sortira, et on évite d'emprunter de l'argent avec des intérêts* ». Ils ont également changé leur organisation du travail, en expliquant aux gens autour d'eux les principes du CEF et leur raisonnement : « *on discute sur la prise en charge des besoins de la famille, moi et mon mari. Je peux prendre en charge des dépenses moi-même maintenant* ». Le CEF donne des outils et permet aux producteurs participants de discuter de ce qu'ils veulent faire, de formuler un projet commun. Ces producteurs se sont approprié à la fois les nouvelles techniques agricoles mais aussi les outils de gestion que les conseillers ont proposé, en les testant, en les utilisant dans toutes leurs activités de l'exploitation agricole mais également en les adaptant pour d'autres activités : « *on peut utiliser les savoirs du CEF dans toutes les autres activités, pour ne pas vendre en pagaille et savoir ce qu'on gagne, pour bien orienter son argent* ». Pour tous les imaginatifs contraints, cette appropriation d'outils de suivi et de planification leur permet de changer leur gestion des activités : ils évoquent tous une réduction de leurs dépenses et un raisonnement du budget de la famille : « *je réfléchis à ne plus participer aux cérémonies : ça représente des dépenses importantes, il est parfois difficile de manger à cause de ça* ». Les producteurs font un lien direct entre ces changements de pratiques de gestion du budget de la famille avec des résultats très rapides. Un des producteurs évoque son investissement dans une pirogue, un autre évoque la scolarisation et l'alimentation des enfants comme étant devenues ses priorités par rapport à la boisson ou aux activités en ville, une productrice dit avoir amélioré la qualité et la diversité de l'alimentation donnée à ses enfants, le dernier évoque la diminution de la période de soudure et l'amélioration de la santé de la famille. Enfin, les producteurs imaginatifs contraints se sont approprié les outils du CEF de manière assez forte pour les utiliser et les adapter dans leurs relations à l'extérieur, dans d'autres organisations d'ordre religieux ou associatif.

Dans le discours de ces producteurs, on peut relever qu'ils évoquent tous une appropriation forte des principes du CEF, au-delà des outils eux-mêmes, avec une mise en œuvre rapide d'actions liées à des résultats déjà visibles et pour certains d'entre eux à une réorientation de leurs projets. Les changements mis en œuvre grâce au CEF sont importants et sont accompagnés par une réflexion plus profonde sur les approches et réflexions à mener par la suite.

Si on analyse les changements que le CEF a induits sur la proactivité de ces producteurs, synthétisés dans le tableau 49 ci-dessous, on peut noter que dans ce groupe, la proactivité a fortement évolué.

Tableau 49 : Synthèse des changements de proactivité des producteurs imaginatifs contraints (détail du tableau 43)

Profil du producteur en année 0					Évolution de la proactivité en année 1			
N°	Proactivité 0	Gpe SA	Planif.	Educ.	Vision stratégique	Source changement	Mise en œuvre actions stratégiques	Perception sur les changements : rupture / continuité
32	Imag. Contr.	2	2	-	+	+	+	Rupture
7		3	3	Prim	+	+	+	Rupture
29		3	4	-	+	+	=	Continuité
11		4	0	Prim	+	+	+	Rupture

Les imaginatifs contraints sont caractérisés par l'existence d'une vision anticipée au départ, mais une perception de contraintes tellement forte qu'elle limite la mise en œuvre d'actions stratégiques. Ces contraintes perçues les empêchent de mettre en œuvre les projets et les objectifs qu'ils peuvent avoir. À travers le CEF, cette vision anticipée est précisée, grâce à une meilleure connaissance de leurs moyens et de leur environnement : le CEF permet de préciser les projets que les producteurs ont et d'en définir les contours : « *je réfléchis avant pour savoir comment faire pour que mes projets réussissent. Sur les porcs par exemple : j'avais déjà fait cet élevage, mais la peste les a décimés et j'ai tout perdu. Maintenant, je réfléchis pour reprendre, et j'essaie de voir combien de porcs je peux prendre et comment faire pour ça suive une bonne évolution, pour que ça réussisse. Je veux reprendre : j'enquête sur le prix, j'essaie de prévoir où je dois acheter, si je dois prendre une autre race, et surmonter ce qui m'a fait échouer la première fois* ». Les outils de planification, de mesure et de suivi du CEF fournissent des ordres de grandeur plus précis et permettent de mieux savoir ce qu'ils font, où ils en sont, et donc d'aider à préciser leurs projets. Avec cette vision anticipée plus précise, le CEF fait également évoluer leur perception de la source de changement. Même si elle est déjà plutôt interne pour la plupart d'entre eux, le CEF renforce leur perception de leur pouvoir sur le changement. Le CEF leur permet également de renforcer leur attitude pour rechercher des alternatives par eux-mêmes « *avant, on ne savait pas changer, on n'essayait pas. Avec le PADYP, on teste, on essaie. Avant, on ne changeait rien, on faisait toujours les mêmes choses* ». Cette évolution de leur perception de la source de changement est importante, car ils évoquent une « levée » des contraintes qu'ils percevaient pour mettre en œuvre des actions stratégiques, ainsi qu'un rôle important à jouer pour expliquer aux autres les réflexions à mener pour mieux gérer leurs activités. Ils évoquent une mise en œuvre d'actions possible grâce à l'évolution de leur perception de leurs contraintes : « *le CEF nous a permis de connaître les quantités de récoltes faites et comment utiliser au mieux ces récoltes pour notre avenir* ». Le CEF leur permet de voir quels moyens mettre en œuvre pour atteindre leurs objectifs et leur vision anticipée, quelle voie emprunter : « *le CEF nous aide à tracer une voie pour nous* ». Enfin, les imaginatifs

contraints évoquent pour trois d'entre eux une rupture, principalement dans la manière dont ils voyaient leur système d'activités et leur situation. Le CEF a fait évoluer fortement leur perception de leur situation et de leur environnement, leur a révélé des marges de manœuvre. Ces changements représentent une rupture par rapport à la manière dont ils fonctionnaient auparavant. On peut noter dans le tableau 48 ci-dessus que chez les imaginatifs contraints, le nombre de domaines indiquant une mise en œuvre d'actions dès la première année est très élevé : devenant conscients de leur pouvoir pour changer et ayant déjà une vision anticipée précise, ils s'approprient rapidement les réflexions menées dans le CEF pour les adapter dans les différentes sphères de leur vie. Le seul producteur n'ayant pas évoqué de rupture dans son discours (n°29) n'a pas non plus évolué vers la mise en œuvre d'actions stratégiques pour le moment. Il a évolué dans sa vision stratégique et sa perception de la source du changement, il a mis en œuvre des changements de planification et évoque des changements stratégiques potentiels à venir, mais de manière moins radicale que les trois autres. Ce producteur, pourtant lié aux structures d'encadrement et ayant participé à de nombreux projets avant sa participation au CEF, dit qu'il attend de voir ce que le CEF peut lui apporter pour mettre en œuvre des changements plus importants sur ses activités. Il évoque les principes du CEF et de fortes intentions de changement (il a acheté un cahier, il veut commencer à mesurer pour connaître exactement ses besoins) et dit qu'il pourra ensuite mettre en œuvre les actions adaptées. Le type de système d'activités ou le niveau de planification initial ne semblent pas expliquer cette différence d'intensité d'évolution, le producteur n°7 étant dans une situation très similaire à la sienne.

Il est intéressant de relever que ces « imaginatifs contraints » qui évoluent tous vers une plus grande proactivité ont, pour trois d'entre eux, des types de systèmes d'activités appartenant aux groupes 3 et 4 : ils percevaient donc des contraintes dans leur situation, alors qu'ils n'appartiennent pas aux groupes dont les systèmes sont les plus contraints en terme de ressources. Le CEF leur permet de prendre la mesure de ces ressources et de les mobiliser au mieux.

Les imaginatifs contraints évoquent pour trois d'entre eux une rupture dans leur vision, le CEF faisant évoluer leur vision stratégique, ainsi que leur mise en œuvre d'actions stratégiques. Le CEF, notamment les outils de planification, leur permettent de « révéler » leur pouvoir sur le changement et leurs marges de manœuvre. Les outils de planification leur permettent aussi de mettre en œuvre plus facilement des actions stratégiques correspondant à leur vision stratégique, en développant une vision plus précise de leur système et de leurs ressources. Ces producteurs redécouvrent un système qu'ils pensaient connaître et précisent progressivement la vision anticipée qu'ils avaient au départ, alimentant ainsi leur réflexion stratégique.

6.3.1.4. Les changements et l'évolution de la proactivité chez les proactifs

Les proactifs sont au nombre de neuf, une femme et huit hommes. Trois d'entre eux font partie du groupe de système d'activités 2 – « fortement diversifiés et dotation moyenne en ressources », cinq du groupe 3 – « spécialisé en agriculture et niveaux de ressources importants » et un du groupe 4 – « agriculture comme activité secondaire et niveaux de ressources importants ». Leurs pratiques de planification sont variables, de 2 à 7, mais cinq des neuf proactifs sont au-dessus de quatre domaines de gestion planifiés. Les éléments de changements évoqués par les proactifs sont synthétisés dans le tableau 50 ci-dessous.

Tableau 50 : Synthèse des sphères de changements évoquées par les producteurs proactifs (détail du tableau 37)

Avant CEF							Sphères de changements vision / pratiques																																
							Soi même					Tech-nique		EA Gestion						Famille						Relations avec extérieur			Résultats										
n°	Gpe CEF	Proactivité	Groupe SA	Planif.	Sexe	Niveaude changement *	Réflexion	Chgt possible	Aide extérieure	Comm.agent de changement ext		Techniques agricoles	Systèmes de culture et d'élevage	Organisation activités - calendrier	Assolement, mesure surfaces	Réussite et rentabilité activités	Programmation de la trésorerie	Raisonnement du stockage	Stratégies d'investissement	Organisation travail, discussions	Connaissance des besoins	Flux et types de dépenses	Utilisation argent épargné	Rôles hommes / femmes - famille	Règles de mieux vivre ensemble	Intérêt commun / actions collectives	Enseignement en dehors du groupe	Sécurité alimentaire/ nutrition	Scolarisation	Etat de santé et dépenses de santé	Épargne (tontine)	Investissements famille et bien être	Investissements productifs	Total changements V/I et MeO
4	2	Proactif	2	3	H	V/I												x			x			x		x										4
						MeO	x	x					x	x				x	x			x														8
22	3		2	3	F	V/I						x		x	x		x			x		x								x					7
						MeO	x	x				x	x			x						x														6
34	4		2	5	H	V/I						x	x	x			x			x					x									x		7
						MeO	x	x				x	x		x	x			x		x	x														10
14	1		3	2	H	V/I																		x				x						x		3
						MeO	x	x	x			x	x	x	x	x						x				x	x		x						x		13
9	1		3	4	H	V/I									x																x						2
						MeO	x					x		x	x			x			x																6
1	2		3	6	H	V/I								x	x	x	x	x																		5
						MeO	x						x	x			x					x	x				x						x	x	x	10
3	2		3	7	H	V/I											x		x																	2
						MeO			x				x	x	x	x	x			x		x	x			x	x							x	x	13
8	1		3	7	H	V/I										x			x					x		x								x		5
						MeO	x	x	x			x		x		x	x		x			x				x		x			x					13
10	1		4	3	H	V/I							x		x		x	x																		4
						MeO							x	x	x	x						x					x										6
Total proactifs						V/I	0					4		19						6					4			6									39
						MeO	15					12		26						14					8			10									85

Chez les proactifs, les sphères de changements évoquées le plus fréquemment concernent le niveau individuel (notamment la mise en œuvre de réflexion par soi-même et la possibilité d'être un agent de changement pour l'extérieur grâce à ce qu'ils ont appris), mais également la gestion de l'exploitation agricole et de la famille (particulièrement la gestion des stocks, l'organisation de

la trésorerie ou encore les stratégies d'investissement). Ils ont fait évoluer leurs pratiques de gestion, ils ont une idée plus précise de ce qu'ils font, sur les moyens qu'ils ont à leur disposition et sur les moyens nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Ils évoquent des changements très rapides concernant la gestion de l'exploitation agricole : ils avaient pour la plupart des objectifs clairs et des activités qu'ils maîtrisaient bien au départ et optimisent encore leur système avec les outils du CEF : *« on connaît le nombre de paniers récoltés, on peut comparer avec les années précédentes. Je fais la programmation financière de toutes les activités avant la campagne pour connaître les besoins et sécuriser les moyens »*. Ils savent qu'il faut investir sur le champ pour que les activités agricoles soient rentables.

Ils ont pour l'ensemble d'entre eux évolué sur un grand nombre de domaines de planification de l'exploitation agricole. Le CEF leur permet de mieux anticiper : *« on sait à quoi on destine l'argent, on sait ce qu'on fait et avec quoi. Le CEF nous permet de comprendre à quoi on destine chaque source d'argent, on sait ce qu'on est sur le point de réaliser »*. Ils attribuent au CEF le fait de décider de stocker plus longtemps les récoltes et de pouvoir vendre quand les prix sont plus élevés. Une des productrice proactive (n°22), après avoir calculé des résultats de rentabilité, a décidé de suspendre toutes ses activités de commerce, pour prendre le temps d'analyser en profondeur comment elle peut gagner de l'argent en réorientant son système. Le fait de tout noter leur permet de raisonner, en leur donnant des outils pour planifier leurs activités, pour réfléchir à la destination de chaque produit et connaître la rentabilité de chaque activité. Ces changements sont particulièrement importants pour les producteurs proactifs qui planifiaient peu au départ : le CEF leur fournit des outils pour formaliser leur anticipation, en leur permettant de mieux planifier et de disposer d'outils de mesure et de suivi.

Ils évoquent tous un changement sur la manière de raisonner le budget de la famille, ainsi qu'une réduction forte de certaines dépenses. Toutefois, à travers leurs réponses, on peut voir que ces réductions ont été réfléchies et discutées en famille, notamment concernant l'acceptabilité de ces changements vis-à-vis de l'extérieur : *« j'ai diminué mes dépenses pour les cérémonies, les tenues, les dépenses inutiles pour ne pas trébucher, mais en réfléchissant à respecter les normes de la société » ; « on était plus préoccupés des cérémonies que des investissements. Maintenant, je veux réfléchir et faire attention aux dépenses pour mettre de côté pour les enfants, mais je ne pense pas diminuer les dépenses de boisson, je vais avoir honte si n'invite pas les autres »*. Ces réductions des dépenses sont avant tout raisonnées en fonction d'un résultat défini : *« maintenant je contrôle mes dépenses. Avant je dépensais pour des bières, des sorties, maintenant je contrôle et ça me permet d'acheter des choses que je ne pouvais pas acheter avant. Avant de dépenser, je calcule ce que ça va me rapporter : on ne gaspille plus »*. En lien avec ces changements sur la gestion du budget de la famille et de l'exploitation agricole, sept producteurs sur les neuf de ce groupe évoquent des résultats visibles qu'ils attribuent spontanément au CEF dès la première année, sur les rendements, le revenu, leurs capacités accrues de financement d'investissements et les conditions de vie de la famille. Les autres producteurs qui n'explicitent pas directement un « résultat » lié CEF évoquent de meilleurs rendements et une situation plus confortable pour la famille, mais attendent la fin de la campagne pour conclure sur les résultats.

Enfin, tous les producteurs proactifs évoquent l'importance des changements liés au CEF sur eux-mêmes, mais également sur les autres. Ils évoquent des initiatives qu'ils ont mises en place ensemble ou avec d'autres producteurs extérieurs au groupe de CEF, basées sur ce qu'ils ont appris dans le CEF : « *nous avons mis en place une collecte pour pouvoir avoir un fonds pour l'achat d'intrants* ». Ils évoquent aussi la transmission de leur savoir autour d'eux, l'importance de le transmettre aux enfants. Certains d'entre eux ont du recul sur la manière dont le CEF leur permet d'apprendre et les fait réfléchir, par rapport à d'autres approches : « *le CEF permet de réfléchir sur les méthodes d'apprentissage, sur ce qu'on apprend. Le Carder donne des choses toutes faites, alors que le CEF fait réfléchir* ». Le CEF permet donc une certaine réflexivité sur leurs modes d'apprentissage et les modes d'interactions des conseillers avec eux.

Les producteurs proactifs disent s'être approprié les outils du CEF dans d'autres domaines que les activités agricoles, avoir adapté le raisonnement à d'autres activités. Ces changements divers nous renseignent sur l'évolution du profil de proactivité des proactifs à travers la première année de CEF, détaillés dans le tableau 51 ci-dessous.

Tableau 51 : Synthèse des changements de proactivité des producteurs proactifs (détail du tableau 43)

Profil du producteur en année 0					Évolution de la proactivité en année 1			
N°	Proactivité 0	Gpe SA	Planif.	Educ.	Vision stratégique	Source changement	Mise en œuvre actions stratégiques	Perception sur les changements : rupture / continuité
4	Proactif	2	3	Prim	+	+	+	Continuité
22		2	3	AL	+	+	+	Continuité
34		2	5	-	+	=	+	Continuité
14		3	2	Sec	+	+	+	Continuité (Rv)
9		3	4	Prim	+	+	+	Continuité
1		3	6	Sec	=	+	+	Continuité
3		3	7	Sec	=	=	+	Continuité (Rv)
8		3	7	Sec	=	+	+	Continuité
10		4	3	Sec	+	+	+	Continuité

En analysant les changements que le CEF induit sur la proactivité de ces producteurs, on peut noter que comme pour les imaginatifs contraints, le CEF (les séances de conseil et les discussions de groupe) ainsi que la mise en place d'outils de suivi, d'évaluation et de planification permettent de préciser la vision anticipée préexistante : « *je l'ai dit l'année dernière, je ne veux pas continuer à travailler la terre jusqu'à ma vieillesse. D'ici deux ans, je vais diminuer l'espace cultivé et me consacrer à l'élevage, planter des orangers et des palmiers sélectionnés, et je pourrais acheter encore plus de terres. Avec le CEF, j'ai ébauché un programme* ». Les proactifs ont déjà une vision anticipée claire, que le CEF permet de préciser. Pour la productrice ayant suspendu ses activités de commerce, le CEF, en lui donnant

les outils pour connaître précisément son système d'activités et sa situation, transforme la vision anticipée qu'elle avait. Elle a alors décidé de se concentrer sur les activités agricoles, développer une vision plus claire de son système et pouvoir définir des objectifs qu'elle pourra poursuivre.

Concernant la source de changement, les proactifs ont tous au départ la perception d'une source de changement interne : ils savent que la réussite dépend d'eux-mêmes et ils connaissent leur pouvoir sur le changement. Le CEF vient renforcer le pouvoir que ces producteurs perçoivent sur leur environnement et leur situation, en leur donnant de nouveaux outils : « *si je trouve de la terre disponible, je serais partout dans la commune, je vais faire la différence parmi les producteurs du milieu. Je vais augmenter mes activités, je vais aider toute la famille* ». Ils parlent surtout de leur rôle accru en tant qu'agent de changement, pour permettre aux autres de les suivre : « *j'ai appris à être plus à l'écoute de mes amis, j'explique à d'autres pour qu'eux aussi puissent changer* ».

Concernant la mise en œuvre d'actions stratégiques, les proactifs mettent déjà en œuvre au départ des actions orientées vers l'atteinte de leurs objectifs. Le CEF vient encore ici préciser et optimiser les actions mises en œuvre, en permettant aux producteurs de mieux calibrer les moyens mis en œuvre à leurs besoins : « *avec le CEF, on ne se gêne pas dans le travail, on va plus vite, on a moins de difficultés dans le travail et on peut financer les idées qu'on a* ». Cette optimisation est possible à travers la planification des activités, donnant des outils aux producteurs qui n'en avaient pas forcément. Le niveau de planification de la gestion de l'exploitation agricole au départ va être déterminant de la construction de la proactivité chez les proactifs. Pour clarifier cette évolution différente, nous présentons dans le tableau 52 ci-dessous l'évolution de la proactivité chez les proactifs selon la somme des domaines de gestion planifiés initialement.

Tableau 52 : Synthèse des changements de proactivité des producteurs proactifs selon leur pratiques de planification avant le CEF (détail du tableau 43)

Profil du producteur en année 0					Évolution de la proactivité en année 1			
N°	Pro-activité 0	Gpe SA	Planif.	Educ.	Vision stratégique	Source changement	Mise en œuvre actions stratégiques	Rupture / continuité
14	Proactif	3	2	Sec	+	+	+	Continuité (Rv)
4		2	3	Prim	+	+	+	Continuité
22		2	3	AL	+	+	+	Continuité
10		4	3	Sec	+	+	+	Continuité
9		3	4	Prim	+	+	+	Continuité
34		2	5	-	+	=	+	Continuité
1		3	6	Sec	=	+	+	Continuité
3		3	7	Sec	=	=	+	Continuité (Rv)
8		3	7	Sec	=	+	+	Continuité

Nous pouvons remarquer que les proactifs qui planifient déjà avant le CEF (5 à 7 domaines de gestion planifiés) changent plutôt de manière modérée, en optimisant leur système. Le

changement de proactivité porte plus sur la mise en œuvre d'actions stratégiques, et en précisant pour deux d'entre eux leur source de changement (n°1 et n°8) en connaissant mieux les moyens dont ils disposent. Pour les autres, planifiant moins (2 à 4 domaines de gestion planifiés au départ), le CEF permet de faire évoluer la proactivité dans son ensemble. Les outils de planification permettent, comme pour les imaginatifs contraints, de préciser à la fois la vision stratégique, la source de changement (encore plus interne), favorisant une mise en œuvre d'actions stratégiques mieux adaptées, en calibrant les moyens à mettre en œuvre. Ici encore, le CEF « révèle » des marges de manœuvre et des moyens aux producteurs qui pensaient bien les connaître. Le producteur n°14 déclare par exemple : « *ce que je suis habitué à faire, je le fais toujours. Les nouvelles pratiques du CEF permettent des améliorations dans ces mêmes choses que fais toujours. Avant le CEF, j'avais déjà des idées pour changer certaines choses. Grâce au CEF, j'ai vu que ces idées étaient bonnes et ça m'a donné plus de visibilité sur ce que prévoyait de faire avec ces idées* ». Ces producteurs peuvent alors mieux calibrer les moyens à mobiliser pour leurs actions stratégiques, favorisant une atteinte plus rapide de la vision stratégique anticipée définie.

Les proactifs n'évoquent pas de rupture, ils disent être dans la continuité de ce qu'ils faisaient auparavant, tant dans leur vision que dans leur pratiques, le CEF les aidant à améliorer ou optimiser ce qu'ils faisaient. La seule sphère sur laquelle certains proactifs évoquent une rupture est le type d'accompagnement et de conseil que le CEF fournit, permettant de réfléchir, de raisonner et d'avancer par soi-même grâce au CEF. Ils arrivent pour deux d'entre eux à un niveau de « méta-apprentissage » (« Rv » ou rupture dans la vision de l'apprentissage), leur permettant de comparer les types d'apprentissages et les réflexions menées dans différents dispositifs et approches d'accompagnement auxquels ils ont participé. Ce résultat est important, car il montre que ces producteurs deviennent autonomes dans leur réflexion stratégique, dans la définition de leur projet et l'atteinte de ce dernier, mais également dans leur processus d'apprentissage et de mobilisation de « sources » différentes d'apprentissage leur permettant de construire cette réflexion stratégique.

Les proactifs sont les producteurs qui évoluent le plus rapidement, mettant en œuvre et s'appropriant les principes du CEF dès les premiers mois. Les proactifs évoluent en optimisant leur système : le CEF leur permet d'avoir une vision anticipée plus claire, d'avoir une idée plus précise de leurs marges de manœuvre et de leurs moyens, et de mettre en œuvre des actions stratégiques mieux adaptées. Le CEF leur permet d'affiner leur réflexion stratégique en leur fournissant des outils. Cette évolution est d'autant plus importante pour les proactifs planifiant peu au départ : le CEF leur fournit des outils et leur permet de préciser tous les aspects de leur proactivité, entraînant des changements importants de proactivité. Les proactifs qui planifiaient déjà beaucoup évoquent moins de changements : le CEF ne remet pas en question les bases de leur réflexion stratégique préexistante, mais évoquent pour deux d'entre eux un « méta-apprentissage », en comparant la posture d'apprentissage dans le CEF à celle d'autres dispositifs. Les proactifs n'évoquent pas rupture, plutôt une continuité dans les pratiques de gestion et la vision qu'ils ont au départ, avec une optimisation par les outils de gestion à leur disposition.

6.3.2. Les autres facteurs potentiels d'influence du processus d'apprentissage

Nous avons montré que le profil de proactivité initial est important dans la construction de la réflexion stratégique et donc dans l'évolution de la proactivité des producteurs à travers le CEF. Afin de conclure sur la récursivité de ce processus, il est important d'analyser l'influence des autres facteurs jouant potentiellement sur l'évolution de cette proactivité, tel que proposé dans l'hypothèse 2B : « *le système d'activités, les ressources et les pratiques existantes de gestion ne vont pas avoir une influence majeure sur le processus d'apprentissage dans la première phase du CEF* ». Dans cette partie, nous analysons l'évolution de la proactivité selon le système d'activités, selon les pratiques de planification initiales, mais également selon le niveau d'éducation au départ. Nous contrôlerons enfin l'influence du type de groupe de CEF sur cette évolution, en comparant les variations inter-groupes, pour vérifier la faible influence du type de conseil durant cette première année de CEF.

6.3.2.1. L'influence du type de système d'activités

Le tableau 53 ci-dessous présente les changements de proactivité par producteur selon leur groupe de système d'activités[125].

[125] Rappel : Groupe 1 « limités et peu de ressources » ; Groupe 2 « fortement diversifiés et dotation moyenne en ressources » ; Groupe 3 « spécialisés en agriculture et ressources importantes » ; Groupe 4 « agriculture secondaire et ressources importantes ».

Tableau 53 : Synthèse des changements de proactivité selon les groupes de systèmes d'activités

Profil du producteur en année 0					Évolution de la proactivité en année 1			
N°	Gpe SA	Proactivité 0	Planif.	Educ.	Vision stratégique	Source changement	Mise en œuvre actions stratégiques	Perception sur les changements : rupture / continuité
6	1	Passif	0	-	=	=	=	Continuité
27	1	Passif	0	-	=	=	=	Continuité
25	1	Passif	1	-	=	=	=	Continuité
30	2	Réactif	0	Prim	=	+	+	Rupture
32	2	Imag. Contr.	2	-	+	+	+	Rupture
22	2	Proactif	3	AL	+	+	+	Continuité
4	2	Proactif	3	Prim	+	+	+	Continuité
34	2	Proactif	5	-	+	=	+	Continuité
2	3	Réactif	4	-	=	+	+	Continuité
7	3	Imag. Contr.	3	Prim	+	+	+	Rupture
29	3	Imag. Contr.	4	-	+	+	=	Continuité
14	3	Proactif	2	Sec	+	+	+	Continuité (Rv)
9	3	Proactif	4	Prim	+	+	+	Continuité
1	3	Proactif	6	Sec	=	+	+	Continuité
3	3	Proactif	7	Sec	=	=	+	Continuité (Rv)
8	3	Proactif	7	Sec	=	+	+	Continuité
11	4	Imag. Contr.	0	Prim	+	+	+	Rupture
10	4	Proactif	3	Sec	+	+	+	Continuité
5	4	Réactif	3	Prim	=	+	+	Continuité

Les producteurs qui ont des systèmes d'activités similaires ne vont pas forcément changer de la même manière, ni avec la même intensité. Nous observons cependant certaines tendances chez certains producteurs de même groupe de systèmes d'activités : les productrices du groupe 1 sont toutes passives et les passifs sont uniquement représentés par ce groupe de système d'activités. Leur proactivité évolue peu, avec une évolution légère de leur vision du changement qui devient plus positive, dans laquelle le changement est possible. Nous remarquons également que les producteurs du groupe 3 évoluent de manière très différente, malgré des niveaux de ressources importants. Ils mettent en œuvre des actions stratégiques quand ils ne considèrent pas avoir de trop fortes contraintes pour les mettre en œuvre (imaginatifs contraints) ou changent dans leurs actions stratégiques par l'optimisation de leur système par les outils de gestion (proactifs planifiant beaucoup). L'évolution des producteurs des autres groupes que ceux du groupe 1 est différente pour chaque producteur et ne semble pas être expliquée par le niveau de ressources et le type de système d'activités au départ. Même si les ressources et le système d'activités jouent un rôle (le CEF révèle des ressources, mais il est important de pouvoir en disposer pour les révéler), l'exemple des imaginatifs contraints montre que la perception de ces ressources (que le CEF participe à révéler) est centrale dans l'évolution de la proactivité, peut-être au départ plus importante que le niveau de ressources lui-même.

6.3.2.2. Les pratiques de planification

Le tableau 54 ci-dessous présente les changements de proactivité par producteur selon leurs pratiques de planification avant le CEF.

Tableau 54 : Synthèse des changements de proactivité selon les pratiques de planification initiales

Profil du producteur en année 0					Évolution de la proactivité en année 1			
N°	Planif.	Proactivité 0	Gpe SA	Educ.	Vision stratégique	Source changement	Mise en œuvre actions stratégiques	Perceptions sur changements : rupture / continuité
6	0	Passif	1	-	=	=	=	Continuité
27	0	Passif	1	-	=	=	=	Continuité
30	0	Réactif	2	Prim	=	+	+	Rupture
11	0	Imag. Contr.	4	Prim	+	+	+	Rupture
25	1	Passif	1	-	=	=	=	Continuité
32	2	Imag. Contr.	2	-	+	+	+	Rupture
14	2	Proactif	3	Sec	+	+	+	Continuité (Rv)
4	3	Proactif	2	Prim	+	+	+	Continuité
22	3	Proactif	2	AL	+	+	+	Continuité
7	3	Imag. Contr.	3	Prim	+	+	+	Rupture
5	3	Réactif	4	Prim	=	+	+	Continuité
10	3	Proactif	4	Sec	+	+	+	Continuité
2	4	Réactif	3	-	=	+	+	Continuité
29	4	Imag. Contr.	3	-	+	+	=	Continuité
9	4	Proactif	3	Prim	+	+	+	Continuité
34	5	Proactif	2	-	+	=	+	Continuité
1	6	Proactif	3	Sec	=	+	+	Continuité
3	7	Proactif	3	Sec	=	=	+	Continuité (Rv)
8	7	Proactif	3	Sec	=	+	+	Continuité

D'après ce tableau, nous pouvons remarquer que les producteurs dont la proactivité évolue le plus sont les producteurs planifiant modérément au départ (niveaux de planification de 2 à 4). Ces producteurs sont situés entre deux cas « extrêmes » : entre les passifs qui planifient très peu au départ et évoluent peu dans leur proactivité, et les proactifs qui planifiaient beaucoup et évoluent modérément dans leur proactivité (évolution sur une ou deux composantes de la proactivité, pas sur la vision stratégique). En dehors de ces deux situations extrêmes, les autres producteurs évoluent plus dans leur proactivité (deux à trois composantes de la proactivité qui évoluent), les réflexions autour de la gestion et des outils de planification proposés par le CEF leur permettant d'évoluer dans leur réflexion stratégique, plutôt en rupture avec leurs manières de faire précédentes pour certains de ceux qui planifiaient le moins. Le profil de proactivité au départ est central dans l'évolution de la proactivité, mais le niveau de planification au départ explique également une part de la variabilité des changements de proactivité entre les individus. Sans que la proactivité et la réflexion stratégique ne soient liées directement à la planification (certains proactifs ne planifient pas au départ), ces résultats confirment que ces deux niveaux sont en interaction et que la planification alimente la réflexion stratégique.

6.3.2.3. Le niveau d'éducation et le sexe

Nous avons vu à la fin du chapitre 5 que l'éducation n'est pas liée directement à un profil de proactivité, même si les producteurs passifs sont tous non alphabétisés et que les producteurs les plus éduqués sont tous proactifs. Il paraît donc intéressant de croiser l'évolution de la proactivité avec les niveaux d'éducation et le sexe des producteurs (tableau 55 ci-dessous, femmes représentées par les lignes grisées).

Tableau 55 : Synthèse des changements de proactivité selon les niveaux d'éducation et le sexe des producteurs

Profil du producteur en année 0						Évolution de la proactivité en année 1			
N°	Educ.	Sexe	Proactivité 0	Gpe SA	Planif	Vision stratégique	Source changement	Mise en œuvre actions stratégiques	Rupture / continuité
6	-	F	Passif	1	0	=	=	=	Continuité
27	-	F	Passif	1	0	=	=	=	Continuité
25	-	F	Passif	1	1	=	=	=	Continuité
2	-	F	Réactif	3	4	=	+	+	Continuité
32	-	H	Imag. Contr.	2	2	+	+	+	Rupture
29	-	H	Imag. Contr.	3	4	+	+	=	Continuité
34	-	H	Proactif	2	5	+	=	+	Continuité
22	AL	F	Proactif	2	3	+	+	+	Continuité
30	Prim	F	Réactif	2	0	=	+	+	Rupture
5	Prim	H	Réactif	4	3	=	+	+	Continuité
7	Prim	F	Imag. Contr.	3	3	+	+	+	Rupture
11	Prim	H	Imag. Contr.	4	0	+	+	+	Rupture
4	Prim	H	Proactif	2	3	+	+	+	Continuité
9	Prim	H	Proactif	3	4	+	+	+	Continuité
14	Sec	H	Proactif	3	2	+	+	+	Continuité (Rv)
1	Sec	H	Proactif	3	6	=	+	+	Continuité
3	Sec	H	Proactif	3	7	=	=	+	Continuité (Rv)
8	Sec	H	Proactif	3	7	=	+	+	Continuité
10	Sec	H	Proactif	4	3	+	+	+	Continuité

Nous pouvons voir dans ce tableau que les producteurs d'un même niveau d'éducation ne vont pas forcément avoir une évolution de proactivité similaire (nombre et types de composantes de proactivité qui évoluent). Les producteurs les plus éduqués (ayant un niveau d'éducation secondaire) évoluent dans leur proactivité de manière différente selon leur niveau de planification initial. Nous avons vu dans le chapitre 5 que l'éducation peut influencer la proactivité au départ, mais nous pensons que l'évolution de la proactivité durant le CEF est plus dépendante du profil de proactivité et du niveau de planification au départ que du niveau d'éducation. Les producteurs non alphabétisés, de niveau « éducation primaire » et « alphabétisation pour adulte » évoluent vers plus de proactivité mais de manière différenciée suivant leur proactivité de départ : les réactifs évoluent plus sur leurs actions stratégiques, les imaginatifs contraints sur la précision de leur vision anticipée. Les producteurs non alphabétisés évoluent de manière très diverse dans leur proactivité : certains ne connaissent pas d'évolution, d'autres évoluent dans leur vision anticipée

ou encore sur la mise en œuvre d'actions stratégiques. Pour ces producteurs, l'évolution de leur proactivité n'est pas liée à leur niveau d'éducation.

Nous pouvons également voir qu'en dehors des passives, les femmes participant au CEF changent de manière forte, pour deux d'entre elles en rupture avec leurs pratiques antérieures, en évoquant pour plusieurs d'entre elles une opportunité de « rattrapage » de la scolarisation qu'elles n'ont pas eu l'occasion de suivre plus jeunes. Les femmes passives changent moins, mais évoquent toutes la possibilité de changement grâce au CEF, évocation importante dans des situations dans lesquelles les femmes peuvent avoir peu de marges de manœuvre (cf chapitre 2).

6.3.2.4. Le contrôle de l'influence du type de conseil fourni

Le type de conseil et l'intensité du conseil, influencés notamment par la posture du conseiller, ont également été évoqués comme de potentiels facteurs d'influence dans l'évolution de la proactivité des producteurs. Nous avons fait l'hypothèse dans ce travail que le type de groupe de conseil (OG / AL) avait peu d'influence lors de cette première année de CEF car le type de conseil mis en œuvre était relativement homogène d'un groupe à l'autre, fortement axé sur la sensibilisation à la gestion, le conseil technique et les discussions de groupe. Nous devons cependant vérifier s'il existe une différence entre le groupe OG et les groupes AL dans l'évolution de la proactivité des producteurs la première année. Nous pouvons voir dans le tableau 56 ci-dessous l'évolution de la proactivité des producteurs selon les groupes de conseil durant la première année.

Tableau 56 : Synthèse des changements de proactivité selon les groupes de conseil

Profil du producteur en année 0						Évolution de la proactivité en année 1			
N°	Groupe CEF	Proactivité 0	Gpe SA	Planif.	Educ.	Vision stratégique	Source changement	Mise en œuvre actions stratégiques	Perception sur changements : rupture / continuité
11	1 (OG)	Imag. Contr.	4	0	Prim	+	+	+	Rupture
14		Proactif	3	2	Sec	+	+	+	Continuité (Rv)
9		Proactif	3	4	Prim	+	+	+	Continuité
8		Proactif	3	7	Sec	=	+	+	Continuité
10		Proactif	4	3	Sec	+	+	+	Continuité
6	2 (AL)	Passif	1	0	-	=	=	=	Continuité
2		Réactif	3	4	-	=	+	+	Continuité
5		Réactif	4	3	Prim	=	+	+	Continuité
7		Imag. Contr.	3	3	Prim	+	+	+	Rupture
4		Proactif	2	3	Prim	+	+	+	Continuité
1		Proactif	3	6	Sec	=	+	+	Continuité
3		Proactif	3	7	Sec	=	=	+	Continuité (Rv)
27	3 (AL)	Passif	1	0	-	=	=	=	Continuité
25		Passif	1	1	-	=	=	=	Continuité
22		Proactif	2	3	AL	+	+	+	Continuité
30	4 (AL)	Réactif	2	0	Prim	=	+	+	Rupture
32		Imag. Contr.	2	2	-	+	+	+	Rupture
29		Imag. Contr.	3	4	-	+	+	=	Continuité
34		Proactif	2	5	-	+	=	+	Continuité

Les producteurs d'un même groupe de conseil, réunis selon leur niveau d'alphabétisation (ou selon leur envie d'utiliser des outils de suivi écrits[126]) ont des profils de proactivité différents au départ et vont évoluer de manière différente. Pour les producteurs du groupe 1, qui sont dans un groupe OG (outils de gestion), tous éduqués au départ, dont le groupe est piloté directement par le conseiller et dont le conseil est basé dès le départ sur des outils de suivi écrits, nous pouvons voir qu'ils évoluent tous vers plus de proactivité, avec une évolution forte de différentes composantes de la proactivité. Majoritairement proactifs au départ, ayant des pratiques de planification de niveaux différents au départ, le CEF leur permet d'évoluer rapidement dans leur réflexion stratégique, avec les supports que sont les outils de gestion. Les producteurs d'autres groupes (tous en AL ou « alphabétisation fonctionnelle ») évoluent de manière très différente à l'intérieur des groupes, certains n'évoluant sur aucune composante de la proactivité, d'autres sur l'ensemble de ces composantes. Dans les groupes 2, 3 et 4, nous observons une grande variabilité d'évolution de la proactivité des producteurs, paraissant être expliquée par le profil de proactivité au départ plutôt que par le groupe de conseil auquel appartient chaque producteur. Cette variabilité intra groupe (2, 3 et 4) montre donc que durant la première année, le type de conseil et le profil du conseiller ne sont pas les éléments déterminants des types de changements attribués au CEF et de l'évolution de la proactivité. La particularité du groupe 1 s'explique certainement plus par le niveau d'éducation que par le type de conseil.

Nous pensons que le conseil, le profil du conseiller et les activités menées vont avoir un rôle important, mais à plus long terme, une fois qu'une relation d'accompagnement plus individualisée est établie entre le producteur et le conseiller.

6.3.3. Synthèse et discussion sur les dynamiques de changement des producteurs

Ces différents résultats nous permettent de valider l'influence forte du profil de proactivité au départ dans l'évolution de la réflexion stratégique des producteurs à travers le CEF. Nous pouvons observer que l'évolution de la proactivité, caractéristique de la construction de la réflexion stratégique, est un processus récursif : les profils de proactivité des producteurs avant le CEF ont une influence forte sur l'évolution de cette proactivité à travers le CEF. Le CEF, grâce à l'introduction d'outils de planification, à travers des échanges entre les producteurs dans les groupes et en dehors des groupes, mais aussi par les échanges avec le conseiller, permet la mise en place d'un regard réflexif des producteurs sur leurs pratiques, en leur offrant une meilleure connaissance de leurs ressources et de leur système. Même si tous les producteurs d'un même

[126] Nous avons vu dans le chapitre 2, en détaillant la mise en place des groupes focaux de conseil (GFC) que des producteurs non alphabétisés peuvent avoir choisi des groupes mobilisant l'écrit, ou encore que des producteurs alphabétisés peuvent avoir décidé de participer au CEF dans des groupes sans enregistrement. Cela peut venir d'une obligation (majorité de producteurs alphabétisés ou non alphabétisés dans leur village) ou encore d'une envie personnelle de mobiliser ou non l'écrit dans leur démarche d'apprentissage.

profil n'évoluent pas selon la même intensité, ils évoluent tous dans la même direction, vers une construction de proactivité.

- Les passifs développent une perception plus positive du changement, sans vraiment entrer dans une réflexion stratégique basée sur l'anticipation. Ils disposent de peu de ressources et planifient très peu au départ : le CEF fait évoluer leur perception du changement et de la possibilité du changement, ainsi que des intentions de changement, mais cette première année de CEF ne permet pas encore de faire évoluer leur proactivité ;
- Les réactifs mettent en œuvre des changements avec les outils et les techniques enseignés par le CEF : les changements de planification induisent des changements progressifs de proactivité. Cependant, ils évoluent surtout sur leur perception de leur rôle dans le changement, prenant conscience de leur pouvoir sur leur environnement et sur leur situation. Ils évoquent des intensions de changements sur la formulation d'un projet et d'une vision, mais évoluent surtout durant cette première année sur la mise en œuvre d'actions stratégiques et la perception qu'ils ont de la source de changement ;
- Les imaginatifs contraints mettent en œuvre plus facilement des actions stratégiques orientées vers leur vision anticipée, en ayant une connaissance plus fine de leurs marges de manœuvre et en sachant quels moyens mobiliser pour atteindre leurs objectifs. Les changements de planification par le CEF permettent de révéler leurs ressources et leurs marges de manœuvre, et leur permettent de commencer à mettre en œuvre des actions stratégiques. Ils évoquent une rupture dans leur manière de percevoir leur environnement et leurs ressources dans cet environnement ;
- Les proactifs sont les producteurs qui évoluent le plus rapidement, mettant en œuvre et s'appropriant les principes du CEF dès les premiers mois. Les proactifs évoluent en améliorant la gestion de leur système : le CEF leur permet d'avoir une vision anticipée plus claire, d'avoir une idée plus précise de leurs marges de manœuvre et de leurs moyens, et de mettre en œuvre des actions stratégiques mieux adaptées. Le CEF leur permet d'affiner leur réflexion stratégique en leur fournissant des outils. Cette évolution est d'autant plus importante pour les proactifs planifiant peu au départ : le CEF leur fournit des outils et leur permet de préciser tous les aspects de leur proactivité, entraînant des changements importants de proactivité. Les proactifs qui planifiaient déjà beaucoup avant le CEF évoquent moins de changements : le CEF ne remet pas en question les bases de leur réflexion stratégique préexistante. Cependant, pour deux d'entre eux, le CEF permet d'enclencher un « méta-apprentissage » avec une comparaison de la posture d'apprentissage dans le CEF à celle d'autres dispositifs de conseil.

Nous synthétisons les résultats sur l'évolution de la proactivité et les facteurs influençant cette évolution dans le tableau 57 ci-dessous. Ce tableau présente l'évolution de la proactivité selon le nombre de composantes de la proactivité évoluant à travers cette première année de CEF (de 0 à 3, selon l'évolution de la vision stratégique, de la source de changement – en lien avec la vision stratégique – et de la mise en œuvre d'actions stratégiques[127]).

Tableau 57 : Synthèse de l'évolution de la proactivité selon les différents facteurs d'influence

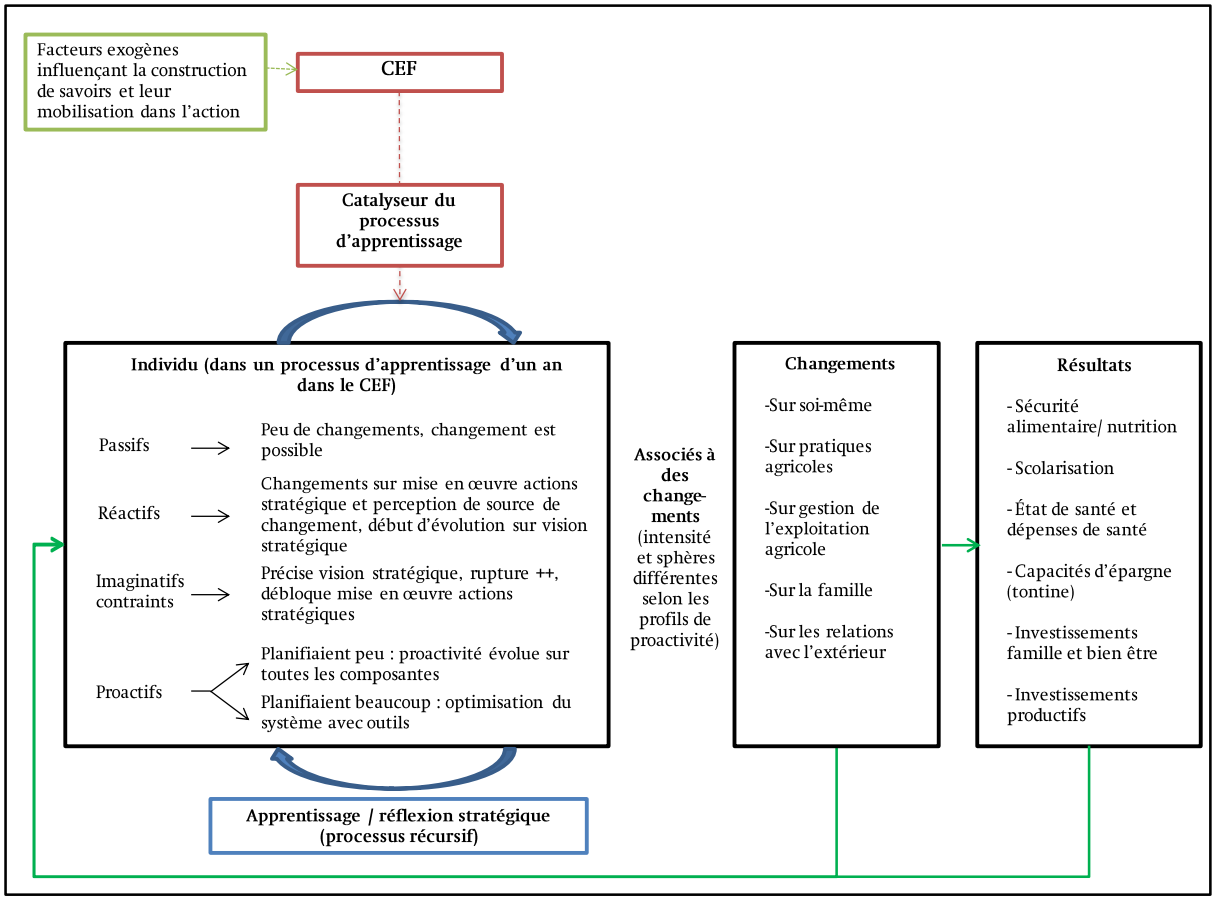
Nombre de producteurs en fonction du nombre de composantes de la proactivité ayant évolué dans le CEF		Proactivité				Groupe SA		Éducation			Planif.		Groupe de conseil			
		Passifs	Réactifs	Imag. Contr.	Proactifs	1 & 2	3 & 4	–	AL et primaire	Secondaire	0-3	4-7	1 (OG)	2 (AL)	3 (AL)	4 (AL)
Nombre de facteurs caractérisant la proactivité ayant évolué avec le CEF	0 +	3	0	0	0	3	0	3	0	0	3	0	0	1	2	0
	1 +	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
	2 +	0	3	1	3	2	5	3	2	2	2	5	1	3	0	3
	3 +	0	0	3	5	3	5	1	5	2	7	1	4	2	1	1
Total		19				19		19			19		19			

D'après ce tableau, nous pouvons donc confirmer les analyses que nous avons présentées dans les paragraphes précédents. Selon les types de systèmes d'activités, l'éducation et le groupe de conseil, la variabilité des changements de proactivité est importante intra-groupe. Concernant les pratiques de planification avant le CEF, nous pouvons voir que les producteurs planifiant moins au départ sont ceux dont la proactivité évolue le plus durant cette première année. Ces résultats montrent également que la planification est un élément secondaire par rapport au profil de proactivité initial, qui est le facteur majeur d'explication de l'évolution de la proactivité des producteurs durant cette première année de CEF.

À travers la caractérisation de l'évolution de la proactivité des producteurs et des changements qu'ils attribuent au CEF après un an, nous pouvons proposer un schéma de synthèse sur les principaux changements induits par le CEF dans notre échantillon, présenté dans la figure 27 ci-dessous.

[127] Même si la source de changement est un élément constitutif de la vision stratégique dans notre définition de la proactivité, il semblait toutefois intéressant de mettre en évidence les trois composantes de la proactivité et leur évolution, en les additionnant, pour synthétiser les changements et l'intensité des changements chez les producteurs en fonction des différents facteurs d'influence.

Figure 27 : Évolution de la proactivité et changements évoqués par les producteurs suivant le profil de proactivité



Le CEF, grâce à l'introduction d'outils de planification, à travers des échanges entre les producteurs dans les groupes, en dehors des groupes et avec le conseiller, permet la mise en place d'un regard réflexif des producteurs sur leurs pratiques, en leur offrant une meilleure connaissance de leurs ressources et de leur système.

Selon les profils de proactivité des producteurs au départ, ces premiers changements induits par le CEF sont différents, portant sur leur vision stratégique anticipée et/ou la mise en œuvre d'actions stratégiques. Pour certains producteurs, les outils fournis par le CEF et la réflexion que ces outils induisent permettent d'identifier et de lever les contraintes qui les limitent dans l'action. Pour d'autres, ces outils leur permettent d'optimiser leur système sans le modifier de manière forte. Pour d'autres encore, le CEF va faire évoluer leur perception de leur rôle dans le changement, ou encore la possibilité de changement. Nous pouvons noter que dans les deux profils de proactivité « extrêmes » – les passifs évoluant peu et les proactifs planifiant déjà avant le CEF – le CEF fait évoluer les producteurs de manière continue avec leur mode de fonctionnement existant : peu de producteurs de ces profils évoquent une rupture forte avec leurs manières de faire durant la première année de conseil. En revanche, durant cette première année, le CEF paraît induire des changements forts pour les producteurs se situant entre ces deux extrêmes, limités par des

contraintes (souvent perçues) ou n'ayant pas ou peu de vision anticipée de leurs actions, en rupture avec leurs pratiques existantes.

La plupart de ceux qui sont éduqués mettent rapidement en œuvre des changements lors de cette première année, mais ceux qui changent vite ne sont pas toujours ceux qui sont éduqués, ni ceux qui ont des ressources importantes, ou encore ceux qui planifient déjà fortement au départ. L'éducation semble favoriser la mise en œuvre de changements rapides dans la réflexion stratégique, mais n'est pas le déterminant de l'induction d'un processus d'apprentissage et de l'évolution de la proactivité. Chez les producteurs peu éduqués, en dehors des passifs, les femmes semblent être celles qui changent le plus et le plus vite, en évoquant un « rattrapage » de l'éducation dont elles n'ont pas bénéficié plus jeunes. Elles évoquent un gain d'indépendance et de réflexion par elles-mêmes, mettant en évidence une perception plus grande de leur rôle potentiel sur le changement. Ces éléments sont intéressants à discuter en regard des changements progressifs à plus long terme que le CEF peut induire, dans les ménages, dans la répartition des rôles et des budgets dans les ménages et dans le rôle central des femmes pour améliorer les conditions de vie des familles.

À travers ces premiers changements évoqués par les producteurs sur leur profil de proactivité (SONT), nous pensons que les pratiques de planification de gestion (FONT) vont progressivement se stabiliser après quelques campagnes et progressivement influencer le système d'activités et les niveaux de ressources des producteurs (ONT), à la fois sur l'exploitation agricole, la famille et au niveau collectif du groupe et du village. Nous ne pouvons pas faire de prédiction sur ces potentiels changements ultérieurs, les éléments de résultats après un an de CEF ne présentent pas une situation stabilisée, mais le point de départ d'une éventuelle dynamique de changement initiée par le CEF, dans un processus de réflexion stratégique permanent et continu.

* * * * * * * * * * * *

Les changements évoqués par les producteurs après un an de CEF révèlent des effets variables du CEF : certains producteurs changent fortement à la fois dans leur vision ou intentions de changement mais également dans la mise en œuvre de changements dès la première année, alors que d'autres producteurs changent peu.

Ces changements nous permettent de conclure à une évolution de la proactivité chez les producteurs participant au CEF. Les passifs évoluent vers une perception plus positive du changement, sans vraiment entrer dans une réflexion stratégique basée sur l'anticipation. Les réactifs mettent en œuvre des changements avec les outils et les techniques enseignés par le CEF. Ils prennent conscience de leur pouvoir sur leur environnement et sur leur situation. Les imaginatifs contraints mettent en œuvre plus facilement des actions stratégiques orientées vers leur vision anticipée et évoquent une rupture dans leur manière de percevoir leur environnement et leurs ressources dans cet environnement. Les proactifs optimisent leur système à travers le CEF, en précisant leur vision stratégique et les moyens à mobiliser, leur permettant d'éviter des échecs en calibrant mieux leurs actions stratégiques. L'évolution est plus forte pour les proactifs planifiant peu au départ.

L'intensité et la variabilité de l'évolution de la proactivité sont principalement expliquées par les profils de proactivité au départ, même si d'autres facteurs peuvent s'avérer importants, comme les pratiques de planification au départ, ou dans une autre mesure l'éducation. Les niveaux de ressources et le type de conseil ne jouent pas directement sur la construction de la proactivité dans cette première année de CEF, mais peuvent potentiellement jouer un rôle important dans des phases ultérieures de conseil.

Chapitre 7. Discussion. Apports et limites de la thèse, perspectives de recherche et recommandations opérationnelles

Après une discussion des principaux résultats et des apports de la thèse, tant au niveau conceptuel qu'au niveau empirique, nous évoquons les limites auxquelles ce travail a été confronté, pour proposer des pistes de réflexion et des perspectives pour la recherche et le niveau opérationnel.

7.1. Principaux résultats

Tout d'abord, comme présenté dans le chapitre 5, en caractérisant la situation des producteurs selon les trois angles choisis (leur proactivité, leur système d'activités associés aux niveaux de ressources, et leurs pratiques de planification de gestion) nous avons montré que la proactivité des producteurs n'est pas liée à leurs ressources ou leurs pratiques de planification : ceux qui ont des ressources et qui planifient ne sont pas forcément ceux qui sont les plus proactifs, et inversement. Cette caractérisation de la situation des producteurs permet d'envisager différemment les questions de « qui participe ? » ou « qui accède ? » au conseil. Nous nous éloignons d'une définition des producteurs par leur dotation en ressources ou par leur personnalité (approche par les traits, théorie de la diffusion de l'innovation ou encore « *progressive farmers strategy* ») pour nous intéresser à leurs capacités de changement. Même si nous pensons qu'il existe un potentiel biais de sélection dans l'accès au conseil (presque la moitié des producteurs sont considérés comme proactifs au départ), tous les types de producteurs participent au CEF, pas seulement ceux qui ont le plus de ressources, ou ceux qui sont les plus proactifs. Le CEF permet donc de toucher des publics assez larges en proposant des formes de conseil inclusives pour des publics différents.

Ensuite, les résultats présentés dans le chapitre 6 ont permis de mettre en évidence le rôle de « révélateur » du CEF dans l'évolution de la proactivité des producteurs. Le CEF permet de renforcer la réflexion stratégique des producteurs, en faisant évoluer la vision stratégique et la source de changement, ainsi que la mise en œuvre d'actions stratégiques. Cet effet du CEF est rendu possible à la fois par les séances de conseil de groupe et de conseil individualisé, par les échanges entre producteurs et avec le conseiller, favorisant une réflexion sur les besoins et ressources disponibles au niveau de l'exploitation agricole, ainsi que sur le projet de l'exploitation et sur sa gestion. Cette réflexion est induite notamment par l'introduction d'outils de gestion fournissant des « traces » des activités. Ces différentes facettes du conseil permettent aux producteurs d'élargir leur vision de leur situation, de mieux connaître leurs marges de manœuvre,

en faisant évoluer leur perception de leurs contraintes principales : ils posent un regard nouveau sur leur système d'activités et leurs ressources et ont une posture réflexive sur leurs pratiques. Nous pouvons considérer que les contraintes n'existent pas dans leur environnement, mais dans l'interprétation que les producteurs font de leur environnement et que le CEF transforme. Cette interprétation transformée fait ensuite évoluer leur vision stratégique en permettant de préciser leur projet, transforme leur perception de leur rôle dans le changement, et leur permet de mettre en œuvre des actions stratégiques pour atteindre leur vision.

À travers ces différents processus, le CEF induit un renforcement de la réflexion stratégique des producteurs en construisant leur proactivité. Les producteurs évoluent de manière différente dans la construction de cette proactivité, principalement en fonction de leur proactivité au départ : ceux qui changent le plus ne sont pas forcément ceux qui ont le plus de moyens ou ceux qui planifient le plus. Les passifs changent peu, plutôt sur leur perception que le changement devient possible. Les réactifs changent surtout sur leur perception de leur rôle dans le changement, en ayant une source de changement moins externe, faisant évoluer leur vision stratégique. Les imaginatifs contraints ont une connaissance plus fine de leurs marges de manœuvre et perçoivent différemment leurs contraintes, leur permettant de mettre en œuvre des actions stratégiques plus facilement. Ils évoquent en outre une « rupture » dans leur manière de voir leur environnement. Les producteurs proactifs qui planifient déjà avant le CEF « optimisent » leur système. Les autres proactifs, planifiant peu au départ, changent plus fortement : ils évoluent dans leur vision et la mise en œuvre d'actions par plus de réflexivité, favorisée par les outils de planification et la réflexion proposés par le CEF. Nous remarquons que les producteurs qui évoluent le plus se situent entre les deux extrêmes que représentent les passifs disposant de peu de ressources et ne planifiant pas, et les proactifs qui disposent de ressources importantes et planifient déjà beaucoup.

Nous avons également montré que le type de système d'activités (lié au niveau de ressources) et les pratiques de planification initiales ne sont pas les facteurs dont l'influence est la plus importante sur l'évolution de la proactivité des producteurs durant la première année de conseil. Le type de système d'activités et le niveau de ressources, tout comme les pratiques de planification au départ, peuvent favoriser l'évolution de la proactivité, mais ne sont pas directement liés à un profil initial de proactivité ni au processus d'apprentissage en cours dans le CEF. L'éducation joue un rôle, mais n'est pas déterminante dans l'évolution de la proactivité : certains producteurs non éduqués (principalement des femmes) voient dans le CEF un moyen de rattraper l'éducation formelle dont ils n'ont pas bénéficié, et changent très rapidement.

Grâce à ces différents résultats, nous pouvons donc répondre à la question de recherche, en ayant validé la construction de la proactivité des producteurs grâce au CEF : le CEF fait évoluer les producteurs vers plus de proactivité. Nous validons également que la proactivité au départ est le facteur explicatif principal du processus d'apprentissage induit par le CEF : la construction de la proactivité par le CEF est un processus récursif.

Enfin, nous avons également montré que les processus d'apprentissage induits par le CEF vont au-delà d'une simple adoption d'outils de gestion dans une posture de conseil de nature prescriptive (Moumouni et al., 2011). Le CEF, par le biais d'outils de planification et par d'autres moyens (réflexion personnelle, réflexions collectives) favorise la réflexivité des producteurs et leur autonomisation dans une posture d'analyse de leur système d'activités. En outre, lors de cette première année de CEF, les outils de gestion ont une place relative : ils ne sont pas encore introduits de manière individuelle chez tous les producteurs (à l'exception d'un groupe) mais sont plutôt mobilisés comme supports à la réflexion sur les marges de manœuvre, favorisant la construction de la proactivité. Malgré cette place relative des outils de gestion, cette première année de CEF favorise une construction de proactivité chez de nombreux producteurs, et illustre le rôle des outils de gestion et de la planification dans la réflexion stratégique.

Ces différents niveaux de résultats permettent de mettre en évidence les apports réalisés par la thèse, tant au niveau conceptuel qu'empirique, ainsi que les limites et les perspectives de ce travail.

7.2. Les apports principaux de la thèse : le concept de proactivité et l'analyse des changements

Les apports de la thèse se situent à deux niveaux. Tout d'abord, dans la mobilisation du concept de proactivité pour caractériser l'évolution de la réflexion stratégique à travers le CEF, la thèse propose une approche originale pour caractériser la gestion stratégique de l'exploitation agricole. Ensuite, par la caractérisation du processus et des changements, le travail propose d'alimenter la réflexion sur les méthodes d'évaluation des changements.

7.2.1. Les concepts de proactivité et de réflexion stratégique dans la gestion stratégique de l'exploitation agricole

En mobilisant le concept de proactivité pour caractériser la réflexion stratégique, la thèse propose une contribution à l'étude de la réflexion stratégique en sciences de gestion. Nous présentons ces apports à différents niveaux : en considérant la gestion stratégique de l'exploitation agricole comme un construit, évoluant à travers un processus continu d'apprentissage, en lien avec la planification, la thèse fournit un cadre d'analyse original de la gestion stratégique de l'exploitation agricole. Ce travail permet également de faire le lien entre le processus d'apprentissage qu'est la réflexion stratégique et le rôle du conseil – et donc de l'accompagnement – dans ce processus.

7.2.1.1. La gestion stratégique de l'exploitation agricole : des apports conceptuels à différents niveaux

La proactivité comme un construit

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 3, les travaux actuels sur la gestion de l'exploitation agricole sont restés peu nombreux et portent plus sur l'instrumentalisation du pilotage stratégique de l'exploitation agricole (Jeanneaux et al., 2012) que sur la compréhension du processus de gestion stratégique lui-même. Dans notre thèse, nous avons proposé de caractériser la gestion stratégique de l'exploitation agricole par l'analyse du processus de réflexion stratégique de l'exploitant. La réflexion stratégique est caractérisée par la proactivité des exploitants, intégrant la vision stratégique (et la source de changement), ainsi que la mise en œuvre d'actions stratégiques. Cette proposition nous paraît pertinente à plusieurs titres.

Tout d'abord, l'entrée par la réflexion stratégique nous a permis d'explorer le processus d'émergence et d'élaboration de la stratégie lui-même, au-delà d'un cycle de gestion ou d'étapes séquentielles de gestion prédéfinies. L'élaboration de la stratégie est à la fois délibérée et émergente, en « avant » et en « arrière » (Mintzberg et al., 1999). Avec le concept de proactivité, nous avons mis en évidence l'interaction entre la vision stratégique des producteurs et la mise en œuvre d'actions liées à cette vision, tout en étant conscients de la non-séquentialité et de la récursivité de ces liens complexes. De plus, sans s'attacher à des profils statiques ou aux traits de personnalité des exploitants, nous avons cherché à comprendre comment ce processus dynamique de réflexion stratégique est induit et renforcé par le CEF. Comme le montre l'évolution de la proactivité chez les participants au CEF, la proactivité est plus un construit stratégique qui évolue en permanence qu'un profil lié au producteur : les producteurs et leur gestion stratégique ne sont pas « nés » mais « construits » (« *not born but made* » (Gibb, 2005)). En nous éloignant d'une démarche prédictive (certains producteurs ont plus de facilités que d'autres à être proactifs), ou encore voir si certains producteurs passent d'une catégorie à une autre en une année de conseil, la mobilisation de la proactivité comme un construit nous a permis de montrer comment tous les producteurs, selon leur histoire et leurs représentations, peuvent entrer dans une démarche de construction ou de renforcement de leur proactivité.

Ensuite, cette analyse a été basée sur les représentations des acteurs, sur leur interprétation du monde. Nous ne concevons donc pas de contraintes objectives dans l'environnement des producteurs comme la théorie du comportement adaptatif pouvait l'évoquer (Brossier et al., 1997), mais nous insistons plutôt sur l'importance de la perception qu'ils ont de ces contraintes. L'équilibre des entreprises a été défini comme une combinaison entre stratégie d'exploitation des activités existantes et l'exploration de nouveaux domaines d'activités (March, 1991). La construction de la proactivité peut permettre aux acteurs de passer de stratégies d'exploitation de ressources « perçues », à des stratégies d'exploration, l'exploration portant à la fois sur des ressources « révélées » à la perception des acteurs mais également sur la création par les acteurs

d'opportunités en ayant une perception nouvelle de leur environnement et de leur pouvoir sur leur environnement. Les acteurs ne définissent pas leur stratégie en réponse à l'environnement mais bien en fonction de ce qu'ils pensent avoir comme marges de manœuvre dans un environnement donné, en fonction de leur situation. Ils ne saisissent pas des opportunités, ils les créent, ils deviennent autonomes dans la réflexion qu'ils mènent sur leur avenir. Nous avons également considéré que cette réflexion stratégique est la résultante de la relation dialogique existant entre l'acteur et sa structure (son exploitation agricole) (Morin et al., 1999 ; Fonrouge, 2002 ; Martinet, 2006). Le renforcement de la réflexion stratégique se fait en diminuant la « tension stratégique » (Prahalad et al., 1995) existant entre les objectifs définis et les ressources perçues par les producteurs. On part du principe ici que les producteurs peuvent évoluer dans leur situation et dans leur environnement, en levant des contraintes « perçues » plutôt que réelles, en travaillant sur leur interprétation de leur rôle dans le changement et de leurs marges de manœuvre dans leur environnement. L'exemple des imaginatifs contraints nous a permis de montrer que certains producteurs, malgré des ressources à leur disposition, évoquent des contraintes « perçues » freinant leur réflexion stratégique. Un travail sur ces perceptions permet de lever ces contraintes, qui ne sont pas des contraintes « réelles » de l'environnement mais bien une interprétation que les producteurs font de cet environnement et de leur situation. Quels que soient les profils, même dans les cas les plus contraints (les passifs changent peu, leurs ressources limitées étant un frein à leur évolution, n'ayant que peu de marges de manœuvre « à révéler »), il existe dans tous les cas des marges de manœuvre que les producteurs ne perçoivent pas, et qui, même si elles sont moins importantes que celles d'autres producteurs, peuvent être des leviers d'actions vers de nouvelles opportunités à créer. Les producteurs passent d'une posture plutôt déterministe (ils n'ont pas de liberté dans le choix, tout est régi par des contraintes extérieures) à une conscience de leur liberté de choix, à la possibilité d'une délibération intérieure (De Rond et al., 2007) et donc d'un rôle important sur le changement. Tout en reconnaissant que tout n'est pas linéaire et causal mais complexe, que le hasard et certains faits extérieurs peuvent avoir un rôle, cette approche par la proactivité permet de remettre au premier plan la responsabilité stratégique du dirigeant.

Des questions sont soulevées dans le contexte de l'accompagnement entrepreneurial comme dans le cas du conseil agricole sur la possibilité d'accompagner les dirigeants « contraints »[128] en évoquant la difficulté d'engagement de ces dirigeants dans une démarche d'accompagnement. Nous avons montré que, quelles que soient les contraintes perçues des producteurs, ils évoluent à travers le CEF, les changements étant d'intensité plus forte pour les producteurs ayant les contraintes perçues les plus fortes (en dehors des passifs). Le conseil serait donc plus intéressant pour les producteurs ayant une perception de contraintes très forte, mais ce résultat implique une

[128] Ces « dirigeants contraints en entrepreneuriat sont définis par Chabaud et al. (2010) comme des entrepreneurs poursuivant plutôt la création ou le maintien de leur emploi que la recherche d'opportunités.

réflexion sur la démarche et les outils à proposer à ces agriculteurs contraints pour leur permettre de s'engager plus facilement dans le conseil.

La réflexion stratégique comme processus d'apprentissage

L'approche de la gestion stratégique de l'exploitation agricole par la proactivité nous a également permis de mettre en évidence la dimension d'apprentissage du processus de réflexion stratégique. En effet, en faisant évoluer en permanence vision stratégique et mise en œuvre d'actions stratégiques des acteurs, la réflexion stratégique peut être assimilée à un processus d'apprentissage, permettant de faire le lien entre l'évolution des schémas mentaux et l'action de ces producteurs, dans un environnement donné dans lequel ils veulent « faire sens » (Weick, 1983). En analysant ce processus de manière dynamique, nous proposons d'aller au-delà de l'acquisition de compétences entrepreneuriales spécifiques ou de trajectoires entrepreneuriales préétablies de création d'entreprise (impliquant différentes étapes séquentielles : intention, identification de l'opportunité, évaluation de l'opportunité, exploitation de l'opportunité (Aouni et al., 2007)). L'exemple de l'analyse de l'« *entrepreneurial learning* » en agriculture proposé par Seuneke et al (2013) met en évidence cette dimension processuelle, au-delà de l'acquisition de compétences entrepreneuriales, mais replace les exploitations agricoles dans des dynamiques d'évolution préétablies dans le cas de l'agriculture multifonctionnelle. Nous avons ici analysé comment le producteur pense et apprend, comment il évolue dans sa réflexion stratégique, dans un processus continu et permanent de changement, basé sur ses expériences, sur le processus entrepreneurial lui-même, liant l'apprentissage et l'action (Fayolle et al., 2009). Le concept de proactivité nous a également permis d'explorer les liens de récursivité des processus d'apprentissage, en validant l'importance du profil de proactivité sur le processus de réflexion stratégique lui-même. La proactivité est donc bien un catalyseur et un produit de ce processus d'apprentissage.

D'autres travaux sur le conseil agricole ont étudié les processus d'apprentissage des producteurs dans le conseil, plutôt dans une perspective d'apprentissage transformatif et expérientiel (dans les « *Farmer Field Schools* » principalement (Percy, 2005 ; Duveskog et al., 2011 ; Najjar et al., 2012 ; Taylor et al., 2012)). Ces travaux concluent sur le rôle transformatif du conseil agricole (« *transformational learning* ») et mettent en avant le rôle essentiel du conseil dans le changement de « perspective », dans l'aspect transformatif des schémas mentaux et de la perception des producteurs sur leur situation, notamment sur l'« *empowerment* », la réflexion critique et la prise de décision au niveau des ménages (Friis-Hansen et al., 2012a). Ces résultats rejoignent nos conclusions sur le rôle du conseil dans l'induction de processus d'apprentissage : le CEF, axé sur la gestion stratégique de l'exploitation agricole, joue un rôle central à ce niveau. Le CEF induit un processus d'apprentissage permettant aux producteurs de changer leur perception de leur situation, en découvrant leurs marges de manœuvre et leur pouvoir sur le changement. Nous avons en revanche ajouté une dimension stratégique au processus d'apprentissage induit par le CEF, en montrant le lien entre vision stratégique et actions stratégiques, et en permettant ainsi de

caractériser la réflexion stratégique des producteurs comme un processus d'apprentissage transformatif. D'autres travaux plus récents ont étudié les régimes d'apprentissage dans des approches de conseil (Toillier et al., 2014) en analysant les changements et niveaux d'apprentissage permis par différentes situations d'apprentissage dans le conseil. Ces travaux sont en ligne avec nos résultats car, bien que n'analysant pas directement l'évolution de la gestion stratégique des producteurs, ils mettent en évidence le rôle des producteurs dans ces régimes d'apprentissages (imposés par l'extérieur ou issus des producteurs eux-mêmes) et explicitent le passage à un niveau d'apprentissage « transformatif ». Les auteurs expliquent que cet apprentissage transformatif a lieu quand le cadre de référence des producteurs évolue, sous trois conditions : « *une expansion de l'univers des possibles, une transition vers une approche plus managériale de la gestion de l'exploitation agricole impliquant un engagement à plein temps, et une anticipation de problèmes futurs* » (Toillier et al., 2014). Ces trois conditions recoupent notre définition de la proactivité des producteurs, à la fois dans l'évolution de la possibilité du changement, dans la vision plus globale du producteur sur son système, et dans sa projection dans l'avenir.

Le lien entre réflexion stratégique et planification

L'approche par la réflexion stratégique nous a également permis de mettre en évidence les différences et les complémentarités existant entre planification et réflexion stratégique dans la gestion de l'exploitation agricole, et ce que les outils de planification proposés par le CEF permettent d'alimenter dans le processus de réflexion stratégique. Ce point est particulièrement important dans le CEF : les professionnels du CEF, tout en étant conscients intuitivement de cette dimension capitale d'apprentissage et de gestion globale de l'exploitation agricole et de la famille, ne formalisent pas toujours les objectifs du CEF sur ces aspects centraux, et restent souvent ciblés sur l'aide à la planification et la « formation » à l'utilisation et à la maîtrise des outils de gestion. Nous avons vu à travers ce travail que ces deux niveaux ne sont pas forcément liés, un proactif pouvant ne pas planifier, un producteur qui planifie n'étant pas forcément proactif. Mais nous avons également vérifié, comme évoqué par Liedtka (1998), que la planification nourrit et catalyse la réflexion stratégique des producteurs. Les outils de gestion (outils de mesure, de prévision, de suivi, d'évaluation) renforcent le regard réflexif des producteurs sur leurs pratiques et leur situation. Les « traces » fournies par ces outils et les discussions autour des besoins et des ressources permettent d'élaborer des plans. Ce ne sont pas ces plans en eux-mêmes qui sont importants, mais plutôt la modification des schémas mentaux que ces plans induisent (Heracleous, 1998), favorisant la construction de la proactivité des producteurs.

Au-delà de la différence et de la complémentarité entre planification et réflexion stratégique, ce travail éclaire l'importance de comprendre les dynamique d'appropriation des outils de gestion, la manière dont ces outils sont « mis en actes » (Martineau, 2007) par les producteurs. Ces outils portent des fonctions différentes, d'artefact (objet finalisé pour un objectif) mais également de

concept pour le sujet (vecteur à une modification de schème d'action) (Lorino, 2002). Les outils de gestion ont ici idéalement un rôle « transformatif » (Mezirow, 1997 ; Taylor, 2008). Dans nos résultats, nous avons pu voir que les producteurs, selon leur profils de proactivité, mais également selon leur niveau préalable de planification, mobilisent les outils (ou la réflexion sur les outils) différemment, aboutissant à des changements variables de réflexion stratégique. Certains producteurs (passifs notamment) les utilisent comme une fin en soi pour le moment, sans réelle appropriation jusqu'à maintenant : ils appliquent les principes du CEF et attendent de voir quels résultats ces outils leur donnent. Ils n'ont pas pour le moment d'objectif plus large pour l'outil que ce pour quoi l'outil a été conçu : l'outil s'impose à eux. D'autres producteurs utilisent l'outil comme un moyen d'aller plus loin, d'être réflexifs, d'alimenter leur réflexion stratégique. Ils imposent une co-conception dans l'usage de l'outil : ils le font parfois évoluer, l'utilisant dans une visée stratégique. Le CEF, grâce aux outils et aux réflexions sur ces outils, joue donc un rôle de révélateur « transformatif » pour les producteurs dès la première année, par la réflexivité permise sur leurs expériences et leurs pratiques, leur permettant de pouvoir prendre conscience de fossés ou de biais d'interprétation plutôt que de problèmes d'ordre comptable (Capitaine et al., 2013). Ce ne sont pas les outils en eux-mêmes qui sont importants, de même que les pratiques de planification, mais leur rôle d'objet intermédiaire alimentant la réflexion stratégique, permettant de faire évoluer la perception des producteurs sur leur situation et leur environnement.

Une étude complémentaire au travail de thèse, réalisée par l'IREEP (Arouna et al., 2011) portant sur les anciens participants au PADSE (présentée en annexe 7) a notamment étudié l'utilisation des outils de gestion après la fin du projet (terminé en 2005). Bien que portant sur un public différent (producteurs alphabétisés en grande majorité) ce travail montre la persistance de l'utilisation des outils de gestion : 80% des producteurs enquêtés déclarent continuer à utiliser en 2010 le cahier de recettes-dépenses (trésorerie), 64% pour le cahier de la main-d'œuvre salariée, 55% pour le cahier de stock alimentaire et 50% pour le plan de campagne. Ces résultats montrent que les producteurs, même s'ils font parfois évoluer des outils et les adaptent, mobilisent toujours, pour la majorité d'entre eux ces outils dans leur gestion de l'exploitation agricole. Ces outils ont donc un rôle important de support, alimentent la réflexion stratégique. Les résultats de l'étude de l'IREEP rejoignent également les conclusions de notre travail sur le rôle de la planification sur la source du changement. Sans analyser l'évolution de la réflexion stratégique chez les producteurs en tant que telle, mais en ayant analysé les modifications des pratiques de planification chez ces producteurs, cette étude met en évidence l'évolution de la perception de la source de changement chez les producteurs grâce à l'utilisation d'outils de planification : après cinq ans d'arrêt du CEF, 75% des producteurs ne se sentant pas responsables de leur réussite avant le CEF se sentent acteur du changement au moment de l'enquête. Cette évolution de la perception de la source du changement va dans le sens du rôle du CEF comme révélateur de marges de manœuvre et donc de facilitation de l'évolution de la réflexion stratégique. L'introduction d'outils de gestion permet d'adapter les pratiques de planification de gestion de la structure (ici de l'exploitation agricole par

le producteur), qui vont évoluer et être hybridées à d'autres outils et éléments existants (certains anciens adhérents du PADSE ont expliqué avoir simplifié certains outils, ou les avoir adaptés à d'autres activités, de commerce par exemple). Ces nouvelles pratiques de gestion, comme objets intermédiaires alimentant l'évolution de la réflexion stratégique, favorisent l'adaptabilité et la réactivité de la structure (l'exploitation agricole) dans son environnement. La planification a donc un rôle majeur dans la réflexion stratégique, les deux niveaux étant complémentaires (Torset, 2005).

Dans la continuité de ces résultats, nous pouvons nous interroger sur les barrières existant entre planification et réflexion stratégique, les changements de planification n'étant pas nécessairement liés à un changement de réflexion stratégique. Il serait important de distinguer, dans le cas des anciens adhérents du PADSE comme dans le cas des producteurs de notre échantillon, la manière dont des outils évoluent et sont appropriés par les producteurs. Il serait également pertinent d'étudier si dans certains cas ces outils ne tendent pas à « rigidifier » (Torset, 2005) la gestion stratégique de l'exploitation agricole : sans appropriation réelle, ces outils peuvent potentiellement enfermer les producteurs dans des règles de gestion, sans alimenter la réflexion stratégique au-delà de leur utilisation. Différents facteurs d'influence de cette appropriation peuvent alors être identifiés pour des travaux ultérieurs : le temps nécessaire à l'appropriation (les passifs et réactifs ayant commencé à changer sur leurs pratiques de planification n'ont pas encore tous intégré ces changements dans leur réflexion stratégique), ou encore les biais cognitifs des individus freinant ou empêchant une remise en cause des « perspectives » existantes (Laroche et al., 2006).

7.2.1.2. Rôle du conseil sur la réflexion stratégique

Les différentes dimensions de la réflexion stratégique mises en évidence dans le cadre de notre thèse nous ont permis d'analyser le rôle du conseil dans le processus de réflexion stratégique. Le conseil, considéré comme un processus d'apprentissage co-construit, doit, dans le cas du CEF, appuyer les producteurs dans l'évolution de la gestion stratégique de leur exploitation agricole. Allain (1999) décrit le rôle du conseil de gestion à l'exploitation agricole (dans le cas français) comme une « *aide à la décision, mobilisant des outils maïeutiques et de distanciation* ». Capitaine et al. (2013) précisent qu'une démarche d'accompagnement à la gestion stratégique de l'exploitation agricole doit idéalement permettre « *de garder la mémoire des expérimentations, des réussites et des échecs pour réagir en se constituant un répertoire d'expériences et une capacité de réaction aux changements et aux incertitudes* ». Nous avons montré que le CEF, par les différentes arènes et outils mobilisés, permet aux producteurs d'adopter une posture réflexive sur leur système, sur leurs marges de manœuvre et sur leurs pratiques, et donc de se distancier de leur situation pour en avoir une vision critique. Il leur permet, dans des délais courts, de mettre à plat leurs raisonnements, de préciser leur vision

stratégique, de faire évoluer leur perception de la source de changement en se sentant plus acteurs de ce dernier, et de favoriser la mobilisation de moyens adaptés à la mise en œuvre d'actions stratégiques. Sans avoir étudié la démarche de CEF en elle-même, mais les changements induits sur la réflexion stratégique des producteurs grâce au CEF, nos résultats rejoignent les recommandations de ces auteurs sur l'accompagnement nécessaire à l'évolution de la gestion stratégique de l'exploitation agricole. Ces résultats sur le CEF rejoignent également les réflexions sur l'accompagnement entrepreneurial (Pluchart, 2012) qui considèrent les dispositifs d'accompagnement aux PME comme des outils favorisant la pérennité de l'entreprise accompagnée.

Ensuite, dans ce travail, nous avons qualifié le conseil d'homogène ou de « standard » durant la première année, considérant que le type de conseil fourni n'a pas une influence majeure sur l'évolution de la proactivité. Nous sommes tout de même conscients de l'importance de ce facteur sur les processus d'apprentissage des producteurs, particulièrement sur une durée de conseil plus longue. En effet, dans le CEF, le conseil est censé être progressivement individualisé pour chaque producteur et s'adapter à leur situation particulière, plutôt comme un « accompagnement stratégique » que comme un conseil de groupe et une formation à l'utilisation d'outils de gestion : « *chaque agriculteur va prendre des décisions en fonction de ses propres interprétations. [Le conseil] doit jouer un rôle sur la mise à plat des traits de raisonnement qui guident l'action, et un support à l'analyse de ces comportements de gestion en analysant les biais existants dans ces raisonnements, et les marges de manœuvre existantes pour le producteur, les cadres d'interprétation des producteurs pouvant être source de solutions et d'idées nouvelles* » (Allain, 1999). Les travaux complémentaires auxquels nous avons participé (Amonsou-Biaou et al., 2012 ; Moumouni et al., 2013) montrent l'importance du profil du conseiller, de son expérience professionnelle antérieure et de ses propres représentations sur le type de conseil fourni. Cette étude de la variabilité du conseil en fonction du profil du conseiller est enrichie par l'étude de la variabilité du conseil en fonction du profil des animateurs-relais. Un travail exploratoire réalisé sur le sujet (Moumouni et al., 2012) montre que ces derniers ont tendance à s'aligner avec les directions données par les conseillers, adoptant une posture de conseil similaire. D'autres travaux évoquent l'influence de la diversité des relations de conseil. Dans le cas du CEF au Burkina Faso, une étude des régimes d'apprentissage des producteurs met en évidence l'importance de la confiance dans cette relation de conseil : un même conseiller ne va pas induire les mêmes processus d'apprentissage avec le même type de conseil chez deux producteurs différents, si leur niveau de confiance dans le conseiller est différent (Toillier et al., 2014). Des travaux portant sur une forme de conseil agricole plus technique et individualisée (Ingram, 2008) montrent en outre l'aspect central de la correspondance entre les représentations des conseillers et celles des producteurs pour l'établissement de cette relation de confiance. Ces différents travaux permettent d'éclairer nos résultats sur le rôle du CEF dans l'évolution de la réflexion stratégique des producteurs, en mettant l'accent sur l'importance des compétences des conseillers et l'établissement d'une relation de conseil durable et de confiance, permettant

d'accompagner les producteurs dans leur projet particulier, sur le long terme. Toutefois, en agriculture comme pour l'accompagnement entrepreneurial de manière plus large, des questions sont soulevées sur la difficulté d'adapter l'accompagnement et le conseil aux « individualités » ou singularités des couples dirigeants-structures, le conseil étant encore souvent standardisé (Chabaud et al., 2010), basé sur des outils ou des solutions préexistantes (Cerf et al., 1999). L'individualisation du conseil et la flexibilité nécessaire de l'approche interrogent sur la faisabilité de cette individualisation et sur les compétences nécessaires pour les professionnels du conseil. Ces différents éléments nous permettront de formuler des recommandations opérationnelles dans ce sens dans le cas du CEF.

7.2.2. L'analyse des changements induits par le CEF

Notre recherche a également participé à la consolidation des travaux portant sur les dynamiques de changements induites par le CEF. Les travaux réalisés sur le CEF ont été nombreux ces dernières années, et plusieurs travaux ont proposé des analyses des changements induits par le CEF, sous des angles différents : sur l'analyse de la prise de décision à l'échelle de la campagne agricole (Bernier, 2010), sur les processus d'apprentissage dans le CEF (Foy-Sauvage et al., 2003, Toillier et al., 2014) ou encore sur l'évaluation des impacts du CEF (Iram et al., 2006 ; Uaee/Fngn-Collectif, 2006 ; Toillier et al., 2012).

Les résultats de notre travail sur les changements induits par le CEF enrichissent cette littérature sur le CEF, et sont pertinents dans une perspective d'évaluation du CEF et des effets et impacts de l'approche. Tout d'abord, au niveau méthodologique, notre travail propose une analyse des changements sous un angle processuel et continu. En réalisant une analyse en comparant des situations avant et après un an de conseil, sans mobiliser de groupe témoin (on se base sur la perception et les représentations des producteurs, collectées par l'analyse de leur discours, dans une posture interprétativiste) on s'éloigne d'une approche causale linéaire de l'impact pour prendre en compte la complexité et la récursivité de ces processus. On permet donc aux liens causaux qui font sens pour les producteurs d'émerger, en illustrant la diversité et la complexité de ces liens selon les individus (les producteurs n'évoluent pas dans une trajectoire unique de changement en en suivant les étapes, mais bien de manière différente dans la même direction).

Il semble ensuite intéressant de mettre nos résultats en perspective avec les résultats de deux travaux réalisés au Bénin : l'étude – déjà évoquée – de l'IREEP sur les effets à long terme du CEF sur les adhérents du PADSE, et un travail complémentaire portant sur les effets indirects du CEF dans le dispositif du PROCOTON (voir les résumés de ces deux études en annexe 7). Sans traiter directement de la construction de la réflexion stratégique à travers le CEF, le travail sur les changements induits par le CEF à long terme a été mené en parallèle de la thèse, fournissant de premiers éléments d'analyse sur l'évolution des producteurs après quelques années de CEF. Ce

travail a été réalisé en *ex post*, et porte donc sur les changements attribués par les producteurs, sans mesure des changements par rapport à une situation initiale « sans conseil ». Malgré un public cible différent de celui du PADYP (producteurs du PADSE tous alphabétisés), ces résultats montrent une persistance de l'utilisation des outils de gestion (évoquée précédemment) ainsi que des impacts importants attribués au CEF : 94% des producteurs interrogés ayant participé au PADSE estiment que l'amélioration du rendement des principales cultures est imputable au CEF, 98% pour l'amélioration du revenu agricole, 85% pour l'amélioration de la disponibilité en produits vivriers en période de soudure, 68% pour l'augmentation des dépenses pour la scolarité des enfants. Ces impacts sont expliqués par les producteurs à la fois par une amélioration de la planification induite par le CEF (80% des producteurs estiment que le CEF a fortement contribué à l'évolution de la planification des activités et de la trésorerie), mais aussi par une évolution de la source de changement. Nous constatons que les changements identifiés par les producteurs trois ans après la fin du PADSE sont similaires[129] à ceux que nous avons identifiés après un an de CEF, tant sur les sphères de changements que sur la persistance de ces changements dans le temps (ils sont encore attribués par les producteurs après trois ans d'arrêt du CEF).

Une deuxième étude complémentaire a porté sur les changements indirects induits par le CEF, dans la famille, l'entourage direct et le village des participants (Rouchouse et al., 2013) (détails en annexe 7). Les résultats de ce travail mettent en évidence un apprentissage limité chez les non-participants au CEF, se limitant à une imitation ou une application des principes du CEF, sans appropriation véritable du raisonnement sous-jacent. Ce travail montre également des effets importants au niveau social, dans les dynamiques collectives existant autour des groupes, créant parfois des ruptures entre les traditions (notamment dans les dépenses religieuses et d'accueil), et le CEF tel qu'il est mis en œuvre par les producteurs. Dans notre travail, certains producteurs ont évoqué ces changements au niveau social, en n'évoquant pas forcément de rupture ou de tensions, mais plutôt un raisonnement de la diminution de ces montants en fonction de l'acceptabilité sociale de ces réductions. Les normes des groupes changent, notamment par une remise en cause par les participants au CEF des conduites sociales traditionnelles. Ces différences semblent très dépendantes de l'accompagnement du conseiller dans ces changements. Au-delà des processus d'apprentissage induits par le CEF chez les participants, il serait donc utile d'analyser les « performances sociales » du CEF, sur les changements de normes et règles sociales induites par le CEF à long terme, ainsi que le rôle de l'accompagnement sur ces changements.

[129] Quelques différences peuvent être notées dans les changements à plus long terme par rapport à ce que nous avons identifié dans notre travail, notamment sur le relatif changement dans la planification de l'assolement chez les producteurs du PADSE. Ces différences peuvent être en partie liées au public ciblé par le PADSE : les producteurs étant plus éduqués, ils peuvent potentiellement avoir des pratiques de planification plus élaborées au départ, et changent principalement à travers le PADSE les domaines de planification que les outils de CEF permettent d'optimiser (planification générale, trésorerie, investissements). Cela peut être aussi expliqué par une « érosion » des premiers changements que le CEF permet durant la première année, les changements de planification à plus long terme portant potentiellement plus sur les aspects de gestion financière que sur les autres domaines de gestion.

Ces deux travaux, en ayant adopté des prismes d'analyse différents de celui de la thèse, sans avoir étudié directement l'évolution de la réflexion stratégique, présentent des conclusions allant dans le même sens que celles de la thèse. Nous avons proposé dans notre travail un niveau supplémentaire d'analyse, en introduisant la notion de réflexion stratégique et de proactivité dans l'analyse des changements et des processus d'apprentissage. Cet apport permet notamment d'expliciter le rapport entre planification et réflexion stratégique dans cette analyse des changements, et d'insister sur le construit stratégique continu en cours dans le CEF.

À un niveau plus général, ces différents travaux présentent des cadres d'analyse qui peuvent alimenter les réflexions sur les méthodes d'évaluation du conseil agricole. En effet, en définissant un cadre d'analyse flexible, ou « *best practices for best fit* », Birner et al (2009) suggèrent une « *impact chain approach* » (ou approche par chaîne causale) pour analyser les impacts et les performances des dispositifs de conseil. Ce type d'approche est recommandé pour disposer d'une analyse dynamique des changements dans le temps. Ces auteurs recommandent d'analyser à la fois les effets immédiats du conseil (changements dans le comportement des producteurs), les effets intermédiaires (changements au niveau de l'exploitation et du ménage) pour aboutir à des impacts finaux (objectifs sociétaux plus larges). Ils précisent en outre qu'un impact est atteint si le conseil a eu une influence sur le processus de prise de décision au niveau de l'exploitation/du ménage, qui aboutit à un changement de pratiques (résolution de problèmes, meilleure gestion de l'exploitation ou de la commercialisation, ou capacités managériales et d'innovation renforcées). Notre travail permet d'éclairer le « chemin de l'impact » du CEF, en permettant de comprendre ce que le CEF induit chez les producteurs, en explorant les processus de changement de leur réflexion stratégique, mais également au niveau de leur exploitation agricole et leur famille, et de comprendre les dynamiques plus larges de changement autour d'eux. Sans mesurer ces changements quantitativement, ces travaux permettent de comprendre et d'expliquer les changements induits par le CEF, pour proposer des pistes de travail intéressantes pour améliorer encore la relation de conseil, l'accompagnement des producteurs dans leur réflexion stratégique, l'accompagnement de leur famille et de leur entourage, pour en optimiser les impacts finaux.

Ces différents apports à la fois théoriques et méthodologiques ont toutefois imposé certaines limites à ce travail ainsi qu'à la portée des résultats. Nous proposons donc ici d'évoquer ces limites et les perspectives de recherche associées.

7.3. Les limites du travail de thèse

Les limites de ce travail ont été principalement méthodologiques. Les exigences de durée du travail de thèse ont impliqué une période d'analyse courte des changements de réflexion stratégique, et ont limité le potentiel élargissement de la taille de l'échantillon de travail.

7.3.1. Une recherche sur un pas de temps court

Le choix méthodologique de la caractérisation d'un processus introduit la dimension temporelle des changements : on replace donc l'évolution de la réflexion stratégique des producteurs dans le temps. Cette approche dynamique processuelle est « *fondamentale pour comprendre le phénomène entrepreneurial. […] Elle nécessite la prise en compte du facteur temps* » (Toutain et al., 2008). Comme évoqué par Thiétart (2007), pour caractériser un processus, en détecter les variables processuelles, les cycles et les évènements de changement, il est pertinent de caractériser ce processus sur une temporalité faisant sens pour ce processus. Dans notre travail, les contraintes inhérentes à la durée du travail de thèse ont imposé une analyse sur un pas de temps court, pour caractériser des changements attribuables au CEF. Cette analyse sur pas de temps court est pertinente à plusieurs titres : elle est compatible avec une comparaison d'une situation avant le conseil avec une situation « après », et elle permet d'affiner la connaissance des premiers changements induits par le CEF. Cependant, il nous paraît essentiel, suite à ce travail et en complément du travail exploratoire réalisé par l'IREEP, d'explorer les changements induits par le CEF sur des temporalités plus longues. L'analyse d'une trajectoire de la construction de la réflexion stratégique permettrait de caractériser les changements de proactivité plus « durables », mais aussi de replacer le CEF dans une trajectoire d'apprentissage, pour comprendre la place du CEF par rapport à d'autres facteurs (autres sources d'informations et ressources cognitives, de formation formelle ou informelle) participant à l'élaboration et à l'évolution de la réflexion stratégique. L'analyse de trajectoires faciliterait l'identification de cycles, de phases de stabilité de la réflexion stratégique, ainsi que des phases de bifurcation (rupture, « *turning points* », ou encore « révolutions stratégiques ») qui permettent, d'analyser les situations de changement dans cette trajectoire et ce processus continu (Grossetti, 2006).

Ces analyses des trajectoires de long terme peuvent être pertinentes à plusieurs niveaux. Tout d'abord, ces trajectoires ne sont pas planifiées ou prévues, elles sont complexes et soumises au hasard (Martinet, 2006). Elles n'auraient pas un rôle prédictif mais bien explicatif, pour identifier et comprendre la succession de phases stables et/ou de ruptures dans la construction de la réflexion stratégique. Elles permettraient de comprendre ce que le CEF fait évoluer à long terme, en identifiant des changements « stabilisés ». Elles permettraient également d'explorer la persistance de la proactivité. Ces analyses de long terme permettraient en outre de lier l'évolution de la proactivité des producteurs (donc de leur réflexion stratégique) à la performance, à la fois technique, économique et managériale des dirigeants et de leur exploitation agricole. En mobilisant des méthodes complémentaires à l'analyse basée sur le discours des producteurs, ces études de trajectoires permettraient d'établir un lien entre proactivité et performance. Enfin, une exploration de long terme faciliterait une vision plus globale des phénomènes de changements, pour améliorer la connaissance des changements indirects (autour des participants), et comprendre ce que les changements de proactivité chez les participants induisent comme

changements dans leur famille, dans leur entourage et au niveau social dans le village. Ces études de long terme présentent toutefois la difficulté méthodologique dans la faisabilité du suivi longitudinal des changements. En effet, notre travail de comparaison a pu être réalisé grâce à une temporalité courte, nous permettant d'être présents avant le début du CEF et après un an. Des études de trajectoires impliqueraient une présence du chercheur sur le terrain de plusieurs années (difficile logistiquement parlant), ou exigeraient de reconstruire ces trajectoires d'après le discours des producteurs en *ex post* (comme dans l'étude IREEP ou dans le travail de Toillier et al. (2014)).

Les premiers résultats de ces différents travaux (thèse, IREEP) montrent l'intérêt d'un travail complémentaire de caractérisation de l'évolution de la proactivité des producteurs dans une temporalité longue, en lien avec les impacts, permettant de valider le lien entre les processus et les résultats, entre les processus et la performance issue de la proactivité. Des propositions de travaux de recherche sur ce point sont discutées plus loin.

7.3.2. La taille de l'échantillon

Une limite importante du travail a également été la taille de l'échantillon et la perte importante de producteurs entre le premier et le deuxième terrain. En effet, l'étude portait au départ sur quarante-deux producteurs, répartis dans six groupes de conseil. Le choix des producteurs avait été raisonné avant le début du CEF en fonction de leur sexe, de leur niveau d'éducation, de leurs systèmes d'activités et de leur position en tant que chef d'exploitation agricole (ou de décisionnaire sur leur système d'activités propre). L'abandon de vingt-trois producteurs entre le début du travail de recherche et la deuxième série d'enquêtes a entraîné une réduction forte de la taille de cet échantillon. Notre volonté de comparaison des producteurs avant le CEF, permettant de définir une situation de départ claire, ne nous a pas permis d'introduire de nouveaux producteurs dans le travail pour combler ces abandons.

Cette réduction de l'échantillon a eu des conséquences sur notre travail. En effet, même si nous étions dans une approche qualitative du processus d'apprentissage, dans une dynamique d'exploration de la diversité des situations et des trajectoires plutôt que dans la validation statistique d'une relation causale, le faible nombre de producteurs dans l'échantillon final peut mener les lecteurs à questionner la potentielle montée en généralité de ce travail, et son adaptabilité dans d'autres situations. Dans notre travail, nous avons analysé la variabilité des profils de proactivité des producteurs et l'évolution de leur proactivité à travers le CEF, en tentant d'arriver à saturation pour les différents cas émergeant de l'analyse. Dans notre contexte de travail sur le terrain (dans notre zone d'étude du Sud-Bénin), nous pensons avoir atteint cette saturation, les différents cas « caractéristiques » de chaque classe ayant prouvé certaines similitudes dans leur situation de départ et dans leur évolution à travers le CEF : les passifs, les réactifs et les imaginatifs

contraints ont évolué de manière similaire dans la construction de leur proactivité, deux classes se dégagent chez les proactifs selon leur niveau de planification initial.

Cependant, cette limite de taille de l'échantillon a restreint l'exploration de l'influence de certains facteurs. Nous avons pu montrer, à travers notre échantillon que, malgré des tendances, une grande diversité était observable dans les liens entre proactivité, systèmes d'activités et planification. Un échantillon plus large aurait pu permettre de valider cette diversité de manière plus forte (le rôle de l'éducation sur la proactivité initiale des producteurs par exemple). Enfin, nous pouvons supposer qu'au-delà d'un an, certaines sous-classes pourraient apparaître dans les profils que nous avons qualifiés de similaires, se différenciant en fonction de la relation de conseil installée, ou en fonction d'autres facteurs dont l'influence est plus importante dans les années suivantes de conseil. Ces « bifurcations » de trajectoires pourraient faire évoluer les personnes d'un même profil de manière différente, qu'une taille réduite d'échantillon ne permet pas d'explorer (nous pensons par exemple à l'évolution différenciée des proactifs selon leur niveau de planification initiale).

7.4. Perspectives de recherche : l'exploration de la persistance de la proactivité et l'utilisation de la proactivité dans l'évaluation des impacts du conseil

Les apports de la thèse, ainsi que les différentes limites soulevées précédemment, nous permettent de proposer des pistes de recherche pour approfondir l'étude de la proactivité des producteurs sur le temps long, et discuter de la pertinence de ce concept dans les démarches d'évaluation du conseil.

7.4.1. La prise en compte du temps long : la persistance de la proactivité et la pérennité du projet des producteurs

Nous avons évoqué la temporalité comme un élément paraissant essentiel à intégrer dans l'analyse pour valider les premiers résultats d'évolution de la réflexion stratégique dans le CEF. Cette analyse sur une temporalité longue permettrait d'étudier la temporalité de ce processus pour des profils différents, la persistance de la proactivité, ainsi que le lien entre proactivité, performance et pérennité. En analysant des trajectoires de changement, nous souhaitons poser la question du devenir de cette proactivité, de la réversibilité du processus induit par le CEF, ainsi que de l'utilisation de ces éléments dans l'évaluation du conseil.

Tout d'abord, ce travail, en montrant l'évolution de la réflexion stratégique des producteurs en une année de CEF, pose la question de la suite de cette évolution pour chacun des profils. En effet,

certains producteurs (déjà proactifs ou imaginatifs contraints) changent très rapidement. D'autres producteurs changent moins vite dans leur vision stratégique (réactifs), ou changent très peu dans leur proactivité (passifs). Il est donc légitime de s'interroger sur les possibilités d'évolution de ces différents producteurs, par exemple de savoir si les passifs peuvent changer à terme, et atteindre un certain niveau d'autonomie dans leur réflexion stratégique.

Ensuite, l'évolution de cette réflexion stratégique, en un an, ne garantit pas forcément la persistance de cette réflexion stratégique. Si la proactivité évolue et se construit à travers le CEF, il semble important de savoir si ce processus de construction de la réflexion stratégique est définitif ou durable une fois qu'il a été induit, ou si les producteurs peuvent progressivement perdre ce raisonnement réflexif et ces capacités d'analyse pour retomber dans les routines précédentes. La réflexion stratégique est dans notre travail en permanente reconstruction, en confrontation avec l'interprétation que le producteur fait de son environnement et de ses ressources. Ces changements peuvent être transitoires, et doivent être maintenus et renforcés pour amener une plus grande autonomie, voire une « émancipation » des producteurs (Imel, 1998). Des travaux complémentaires seraient intéressants à mener sur la possible autonomisation des producteurs dans cette posture réflexive, pour savoir si la proactivité construite en un an est durable ou si un accompagnement de moyen ou long terme est nécessaire pour favoriser cette autonomisation, mais également voir si la proactivité construite sur une plus longue période est durable ou peut être déconstruite. Nous avons vu dans le chapitre 3 que ce processus d'apprentissage peut être influencé par des valeurs personnelles du producteur. Nous avons évoqué comme facteurs influençant l'apprentissage et la réflexion stratégique la motivation, le courage, la créativité, l'engagement auxquels nous pouvons ajouter l'éthique de métier[130]. Ces éléments, plus proches de valeurs personnelles que des éléments constitutifs de la proactivité dans notre travail, vont influencer la réflexion stratégique et son évolution. Des évènements qui modifieraient ces éléments (échecs, déceptions) pourraient dont influencer le processus de réflexion stratégique, en « déconstruisant » la proactivité, et en dénaturant la structure à terme (Plane et al., 1998 ; Torres, 1999 ; Torres, 2000). Des travaux complémentaires sur ces éléments de « déconstruction » de la proactivité permettraient d'identifier ces difficultés et de fournir un accompagnement permettant d'anticiper l'apparition de ces évènements.

Ensuite, la proactivité, même si elle permet aux producteurs de mieux appréhender leurs marges de manœuvre et leur rôle dans leur environnement, n'est pas garante d'un niveau de performance. Un producteur proactif peut échouer, en ne mobilisant pas forcément les moyens adaptés à la mise en œuvre d'actions stratégiques pour atteindre sa vision stratégique. La proactivité n'est donc pas synonyme de réussite, mais bien d'une posture dirigée vers l'avenir. Le CEF favorise une construction de proactivité, en fournissant des outils permettant aux

[130] Les caractéristiques de l'éthique de métier sont présentées par Macombe (2009) comme un ensemble de « *règles de décisions assez souples pour s'adapter aux circonstances, mais assez solides et cohérentes pour préserver les valeurs essentielles qui fondent l'identité de l'entreprise* ».

producteurs de mieux connaître leurs ressources et de mieux les calibrer aux actions qu'ils mettent en œuvre pour atteindre leur vision stratégique. Pour valider l'intérêt de la construction de la proactivité à travers le CEF, il serait donc important d'explorer le lien entre proactivité et performance, notamment sur le bien-être et les conditions de vie de la famille.

Dans la même idée, si nous considérons que la proactivité permet de formuler un projet à long terme, de changer la vision de l'avenir et de rendre les producteurs plus acteurs du changement, la proactivité serait source de pérennité. L'amélioration de l'adaptabilité et la réactivité de l'exploitation agricole dans son environnement favoriserait à terme cette pérennité (Chapellier et al., 2013). Ici, nous nous rapprochons du courant des « *dynamic capabilities* » (Teece et al., 1997) dans lequel la stratégie est le fait de « *créer des capacités dynamiques et flexibles pour continuer d'exister dans la durée* ». À travers la construction de la réflexion stratégique, c'est bien la pérennité du projet du producteur qui est favorisée, pas forcément celle de la structure elle-même. À travers le CEF, la source de changement interne prend le pas sur une source de changement plus externe : les producteurs changent leur perception sur leur pouvoir sur le changement et deviennent conscients de leur rôle dans l'atteinte de leur vision. Au-delà de la pérennité de la structure (ou de performances techniques ou économiques), c'est la pérennité d'une vision, d'un projet (Mignon, 2009) qui est rendue possible par la construction de la réflexion stratégique. La réflexion stratégique permet donc aux producteurs de formuler un projet et une vision de l'avenir selon leurs objectifs propres, généralement dans une volonté de stabilité de la famille, que ce soit en agriculture ou dans d'autres activités. Sans que le contenu de la réflexion stratégique ne soit stable et n'évolue forcément positivement, le CEF permettrait de développer une posture de réflexion stratégique durable, permettant de tendre vers une pérennité de vision ou de projet pour les producteurs. En effet, certains producteurs, à travers le CEF, construisent une vision de l'avenir claire qu'ils n'avaient pas au départ (réactifs) ou précisent et améliorent la vision qu'ils avaient déjà (proactifs), parfois en la changeant de manière radicale (imaginatifs contraints et certains proactifs). Ils connaissent mieux leurs marges de manœuvre pour atteindre cette vision, et nous pouvons faire l'hypothèse que progressivement, ils élaborent un projet plus réaliste, en lien avec leurs ressources[131]. Dans de potentiels travaux ultérieurs, il serait donc important d'analyser ce que le CEF permet de construire de manière stable à long terme chez les producteurs, en liant la proactivité à la pérennité du projet des producteurs.

L'analyse sur temps long permettrait enfin de replacer les trajectoires individuelles des participants au CEF dans une dynamique de changement collective, dans laquelle ces individus sont – ou deviennent – des agents de changement. Nous avons effleuré dans ce travail la question des changements indirects induits par le CEF, au-delà des participants, car nous nous sommes concentrés sur les changements individuels des producteurs participant au CEF. Ce travail soulève

[131] L'exemple de la productrice ayant arrêté toutes ses activités de commerce va dans ce sens : proactive, elle se rend vite compte de la non rentabilité de ses activités de commerce qu'elle suspend toutes. Le CEF lui révèle les contours de ces activités, et elle déclare attendre « *d'y voir plus clair* » pour savoir où aller.

également la question du rôle de la famille dans la gestion stratégique de l'exploitation agricole. En effet, nous avons étudié l'évolution des dirigeants (ou des décisionnaires sur leur système d'activités) au niveau individuel. Nous savons également que le rôle de la famille et l'interaction des différents sous-systèmes d'activités ont une influence forte sur la prise de décision individuelle, chez les hommes comme chez les femmes. La famille a un rôle dans les décisions, les orientations stratégiques, et l'évolution de la structure familiale. Il serait pertinent de mener des travaux complémentaires à un niveau « entrepreneurial » familial (Mahmoud-Jouini et al., 2009) et d'étudier les valeurs partagées dans la famille, le rôle que le CEF peut avoir sur l'évolution de ces valeurs familiales, ainsi que le rôle de la famille dans les dynamiques d'apprentissage et de mise en œuvre du changement, par des interactions facilitant ou freinant la construction de la proactivité. Il serait également intéressant d'envisager ce lien entre apprentissage et pérennité dans une dimension collective. En effet, les changements induits au niveau individuel pour les participants ont des conséquences au niveau social et collectif. Le travail exploratoire réalisé montre certaines ruptures entre des dynamiques traditionnelles et « modernes » qui se différencient, et dont les déterminants seraient intéressants à affiner, pour voir si la création d'une réflexion stratégique « collective » est possible (niveau d'apprentissage collectif ou organisationnel) et si l'accompagnement peut favoriser l'apparition de cette vision commune, facilitant le changement à un niveau plus large.

7.4.2. La réflexion stratégique pour l'évaluation du conseil

Nous avons vu dans le chapitre 1 que les évaluations du conseil sont encore principalement réalisées à travers des mesures quantitatives portant sur un nombre limité d'indicateurs (Davis et al., 2010). Un regain d'intérêt existe pour la question de l'évaluation du conseil agricole (Martin et al., 2011 ; GFRAS et al., 2012). Nous avons dans ce travail proposé un angle qualitatif, compréhensif, pour caractériser les changements induits par le CEF au niveau stratégique chez les producteurs participants.

Des travaux ultérieurs de quantification des impacts permettraient également de lier proactivité et « performance », comme évoqué ci-dessus, en tentant d'aller au-delà du déclaratif des producteurs comme nous l'avons fait dans ce travail, pour mesurer les performances (économiques, sociale, collectives) en lien avec la performance managériale (amélioration de la réflexion stratégique). Ces différentes réflexions interrogent les méthodes d'évaluation du conseil, et ce que des travaux ultérieurs pourraient apporter dans ce domaine. Pour pouvoir faire ce lien entre proactivité et performance, il serait donc intéressant d'utiliser une combinaison d'approches quantitatives et qualitatives dans les dispositifs d'évaluation du conseil (comme recommandé dans la littérature (Van Den Berg, 2004 ; Davis et al., 2012)). Certains auteurs (Mackay et al., 2003) estiment que ces deux types d'approches s'excluent mutuellement (car elles sont basées sur deux postures

différentes d'analyse de la réalité, l'une constructiviste, l'autre positiviste) mais d'autres auteurs (Birner et al., 2009) estiment que leur combinaison permet d'obtenir une vision complète des différentes aspects que ces processus de changement induisent, tant pour les producteurs qu'autour d'eux. Les méthodes analysant le « chemin de l'impact » permettent d'explorer à la fois les processus et les résultats de ces processus, en agrégeant différents niveaux et dimensions de l'impact, en permettant d'explorer la complexité des changements induits par les approches de conseil, et en favorisant une participation des différents acteurs associés au processus à cette évaluation (Douthwaite et al., 2003 ; Roduner et al., 2008). Ce type de méthode d'évaluation peut être pertinent pour évaluer le conseil, à la fois pour comprendre des processus et enrichir cette vision de la réflexion stratégique, mais également pour mesurer des résultats intermédiaires ou des impacts liés à ces processus. Ces travaux complémentaires permettraient de tester la montée en généralité des résultats de la thèse, notamment dans l'adaptabilité du concept de proactivité et de la réflexion stratégique dans d'autres situations, mais aussi de lier la construction de la proactivité aux performances économiques et sociales du CEF (conditions de vie des producteurs et de leur famille, réduction de la pauvreté) ainsi qu'à la persistance de la proactivité et à la pérennité du projet des exploitants. Ces différentes dimensions de l'évaluation sont complémentaires. Leurs résultats peuvent appuyer l'adaptation des approches de conseil, pour améliorer l'accompagnement des producteurs.

Enfin, le concept de réflexion stratégique peut être pertinent à mobiliser pour analyser d'autres approches que le CEF, ainsi que dans d'autres situations de conseil de gestion. Une étude de l'évolution de la proactivité des producteurs participant au CEF dans d'autres contextes permettrait d'affiner les indicateurs choisis et de comparer l'efficience du CEF dans l'intensité des apprentissages mis en œuvre, voire avec d'autres dispositifs d'accompagnement favorisant le développement de la réflexion stratégique.

Au-delà des questions de recherche, ces résultats et perspectives nous permettent de formuler des recommandations opérationnelles pour alimenter les réflexions sur l'orientation de la mise en œuvre du CEF sur le terrain.

7.5. Recommandations opérationnelles

Les principales recommandations opérationnelles que nous tirons de ce travail portent sur trois aspects principaux du CEF. Tout d'abord, nous souhaitons discuter de la question de « qui participe au CEF ? » et de l'accès au CEF pour différents types de producteurs. Nous présenterons ensuite des réflexions sur l'adaptation des méthodes et des outils du CEF, ainsi que sur l'évolution des compétences des conseillers pour favoriser la construction de la réflexion stratégique chez les participants.

7.5.1. L'analyse de la proactivité : qui participe ?

Comme nous l'avons évoqué au cours du chapitre 1, les approches de conseil agricole ont longtemps cherché à cibler les producteurs correspondant à un « modèle de développement » censé permettre la diffusion d'innovations. Les profils « avant-gardistes » ou « innovateurs » définis dans la théorie de Rogers (1962) ont été ciblés de manière préférentielle dans de nombreuses approches car ils sont susceptibles d'évoluer plus vite et d'atteindre plus facilement le modèle promu (Rollins, 1993 ; Van Der Ploeg et al., 2009). Ces catégories sont généralement élaborées sur des caractéristiques de ressources, de niveau d'éducation, d'insertion des individus dans des réseaux, permettant de caractériser des « profils » d'adoptants à cibler (Rogers, 1962). Cette définition du public cible du conseil (ou des interventions de développement en général) a été remise en cause, mais reste encore en vigueur dans de nombreux cas et provoque encore une sélection indirecte des bénéficiaires du conseil. En effet, à travers l'ensemble des institutions du monde rural (conseil, recherche, éducation), la promotion d'un « modèle » de développement de l'exploitation agricole a entraîné une sélection toujours plus forte d'un type d'agriculteur au détriment de classes plus vulnérables, moins « standards » (Labarthe et al., 2011, 2012) ou exclues des dispositifs de développement agricole depuis déjà longtemps.

Dans le cas du CEF, nous avons vu au fil du chapitre 2 que les producteurs participant au CEF en Afrique de l'Ouest et du centre, jusqu'au PADYP, étaient des producteurs alphabétisés et disposant pour la majorité d'entre eux d'exploitations agricoles de taille supérieure à la moyenne et diversifiées : « *les petites exploitations plutôt tournées vers l'autoconsommation, dont les actifs ne sont pas alphabétisés mais qui souhaiteraient aussi évoluer, sont peu représentées dans ces groupes* » (Havard et al., 2006). Le PADYP a renouvelé l'approche de CEF en proposant de segmenter les groupes de CEF en regroupant les producteurs selon leur niveau d'alphabétisation, favorisant l'accès au conseil d'une plus grande diversité d'exploitants. Nous avons effectivement vu à travers la thèse que malgré un biais de sélection potentiel des producteurs au départ (biais de sélection du CEF qui peut attirer préférentiellement les proactifs), tous les types de producteurs participent au CEF, quels que soient leurs systèmes d'activités, leurs niveaux de ressources, leurs pratiques de planification et leur proactivité au départ. Tous les producteurs apprennent et changent, et les ressources des producteurs n'expliquent que partiellement ces changements. Nous avons également montré que les femmes semblent évoluer de manière forte avec le CEF (à l'exception des passives), en déclarant rattraper l'éducation dont elles n'ont pas pu bénéficier plus jeunes.

Tout d'abord, ces résultats ne nous permettent pas de définir un public cible qui serait susceptible de mieux mettre à profit les apports du CEF. Étant donné notre échantillon restreint, les producteurs ayant abandonné n'ont pas permis de fournir des raisons générales d'abandon ou de participation au CEF. Toutefois, la question se pose de l'équilibre à trouver pour permettre au CEF d'être le plus inclusif possible. Ces résultats nous montrent que tous les producteurs, s'ils sont volontaires pour participer, peuvent apprendre et changer à travers le CEF, suivant des intensités

différentes. Ces éléments nous permettent de réfléchir aux leviers à mettre en œuvre pour rendre le CEF encore plus inclusif, notamment pour les producteurs qui ne disposent pas encore de la proactivité leur permettant d'atteindre un certain niveau de pérennité de leur projet. En effet, certains causes sociales d'exclusion peuvent jouer (isolement, perception que le conseil est destiné à d'autres qui sont plus souvent sollicités par les conseillers) mais aussi par la représentation de qui peut le mieux bénéficier du CEF à un coût raisonnable (les proactifs changent plus vite et nécessiteront donc moins d'accompagnement, ou un accompagnement moins rapproché). Dans des projets de lutte contre la pauvreté, il est important de garantir des conditions d'accès facilitées aux producteurs en situation de précarité forte. L'exemple des femmes (dans notre travail) montre que le CEF permet des changements très rapides de réflexion stratégique, ainsi que des résultats rapides sur les conditions de vie de la famille. Mais ce choix implique un arbitrage nécessaire sur la question de qui inclure dans le CEF, à quel prix, avec quels moyens et compétences, pour permettre au plus grand nombre de bénéficier d'un accompagnement de qualité.

Ensuite, sans définir de public cible, nous pouvons cependant fournir des recommandations sur les conditions de formation des groupes. Ces résultats montrent qu'une segmentation du conseil par niveau de ressources ne serait pas une entrée pertinente, les niveaux de ressources ne garantissant pas des préoccupations communes. Les groupes ont été segmentés dans le PADYP selon le niveau d'éducation, si les producteurs sont alphabétisés ou non, et le cas échéant s'ils souhaitent s'alphabétiser. Ce niveau de segmentation peut aider à adapter les outils mobilisés au public présent, en fournissant des outils et supports de réflexion adaptés. Nous ne pensons pas qu'il soit constructif de segmenter en fonction des profils de proactivité, les plus proactifs étant potentiellement des exemples de changement pour les moins proactifs, capables de motiver et d'« enrôler » les autres producteurs dans le changement et d'appuyer la construction de leur proactivité. Nous pensons que dans ces groupes constitués en fonction du niveau d'éducation, il est important de favoriser une hétérogénéité des profils de proactivité des producteurs, permettant d'induire des apprentissages collectifs, des dynamiques de changement et d'enrôlement des moins proactifs par les plus proactifs. Intuitivement, certains conseillers fonctionnent déjà en repérant certains producteurs proactifs, notamment en les désignant comme animateurs-relais. Pouvoir détecter les profils de proactivité des producteurs du groupe et favoriser un travail collaboratif avec les moins proactifs pourrait renforcer la cohésion du groupe et l'évolution des producteurs quelle que soit leur situation au départ. Sans être un élément de segmentation, le concept de proactivité peut alors être une clé de lecture pour les conseillers, pour orienter l'accompagnement des producteurs de manière individuelle sur la construction de leur proactivité. Dans les approches actuelles de CEF, l'appui par les conseillers à la formulation de « rêves » ou de « projets » par les producteurs permet de manière intuitive d'identifier une partie de la proactivité. Décomposer ces différents éléments leur permettrait d'identifier le niveau de réflexion stratégique des producteurs, et par l'analyse de leur expérience, de leurs blocages et de leur dynamique d'apprentissage, les amener à construire ou préciser leur vision stratégique, leur

vision du changement ou la mise en œuvre d'actions stratégiques. Le concept de proactivité peut permettre au conseiller d'adapter la relation de conseil avec chaque producteur, en ciblant le potentiel d'évolution de chacun.

7.5.2. Recommandations sur l'évolution de la démarche et des outils du CEF

Notre travail met en évidence la différence existant entre la réflexion stratégique et la planification, ainsi que le rôle de la posture réflexive, l'importance des discussions et des « traces » fournies par le CEF pour faire évoluer les différentes composantes de la proactivité. Ces résultats montrent également que les producteurs changent très rapidement dès la première année, malgré une place relative des outils de gestion durant cette première année. Ces différents résultats poussent à s'interroger sur la démarche d'accompagnement à la réflexion stratégique et aux différents niveaux potentiels de cet accompagnement, ainsi que sur le rôle des outils dans la démarche de CEF, interrogation déjà ancienne (Péneau et al., 2002).

7.5.2.1. L'adaptation de la démarche à différents niveaux

Au niveau individuel d'abord, les travaux portant sur les méthodes d'accompagnement à l'entreprise ou d'accompagnement des producteurs à la gestion stratégique de l'exploitation agricole mettent en évidence l'importance de conduire les producteurs/dirigeants à la prise en compte de la complexité de l'environnement et de leur système, à la prise de conscience de la nécessité de se réinventer et de repenser leur organisation en permanence, tout en renforçant leur perception de pouvoir sur le changement et sur leur environnement (Sammut, 2003 ; Capitaine et al., 2013). En s'éloignant d'une approche descendante basée sur l'adoption d'outils de gestion, la démarche de CEF peut être articulée autour de différentes phases et de différents niveaux d'accompagnement.

Nous pensons que la première année de CEF, selon les besoins et le niveau d'éducation des producteurs, peut être orientée vers un accompagnement sur la réflexion stratégique des producteurs, les faisant évoluer sur leur vision stratégique, leur source du changement ou encore leurs contraintes perçues les freinant dans la mise en œuvre d'actions stratégiques. Cette première année, abordée actuellement comme une sensibilisation à la gestion dans les groupes de producteurs non alphabétisés, peut ainsi être articulée autour d'un socle de réflexions de base sur lesquelles orienter les producteurs, pour les faire devenir réflexifs et faire évoluer leur regard. Ce socle peut porter sur un travail de projection dans l'avenir, sur la précision ou la définition de leurs projets, sur la révélation de leur pouvoir de changement et de leurs marges de manœuvre, en entamant un travail d'évaluation d'ordres de grandeur en termes de capacités de production et

des besoins de la famille. Cette étape peut déjà permettre aux producteurs d'évoluer sur certains aspects de la proactivité. Le CEF peut ensuite s'orienter vers un accompagnement plus individualisé des producteurs dans leur démarche de gestion stratégique. Selon les producteurs et leur proactivité au départ, le conseil peut être alors adapté au fil du temps, en intensité, selon leurs besoins, et selon leur progressive autonomisation dans la réflexion stratégique.

La démarche peut également être adaptée à un accompagnement plus large, au-delà du seul producteur participant au CEF. Il serait intéressant d'inclure un accompagnement des dynamiques familiales autour du CEF. Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 2 et comme souligné par Albert (1993), de nombreux conflits émergent dans les ménages, avec l'évolution des rôles de chacun et les difficultés à redéfinir les obligations réciproques de prise en charge des budgets. Le CEF, par les outils mobilisés et l'induction de la construction de la réflexion stratégique des producteurs, va influencer ces dynamiques familiales et les faire évoluer. Les changements mis en œuvre par les participants au CEF peuvent être plus ou moins bien expliqués et compris par les non-participants, notamment par les membres de la famille, et peuvent être à l'origine de situations plus ou moins conflictuelles. Certains conseillers déclarent déjà avoir un rôle d'« assistante sociale » auprès de certains producteurs, accompagnant les familles en essayant de limiter les conflits, souvent sur les questions de réduction des dépenses et de gestion des stocks. Sans s'immiscer dans l'intimité de la famille de manière systématique, les conseillers doivent adapter leur posture et rester sensibles à leur rôle d'accompagnement de ces dynamiques familiales, en essayant d'associer les membres de la famille une fois que la relation de conseil est plus individualisée et ainsi tenter de réduire les risques de conflits au sein des ménages.

Enfin, au-delà des producteurs, de l'exploitation agricole et de la famille, en lien avec les changements sociaux induits par le CEF, il serait intéressant d'amener les conseillers à faciliter les processus de changement au-delà du groupe de CEF lui-même. La dimension sociale et culturelle des changements induits par le CEF est importante. Un accompagnement de qualité par les conseillers au niveau du village ou d'un groupe plus large, incluant des non-participants, mené sans idéologie ou prise de position personnelle, pourrait favoriser des dynamiques collectives, moins conflictuelles, en favorisant la compréhension des raisonnements sous-jacents par les non-participants, diminuant le fossé ou la stratification créée par le CEF dans certains cas extrêmes. Cet accompagnement pourrait également aider à lever les réticences de certains participants ne voulant pas changer en dehors des règles sociales définies. Cet accompagnement peut être important dans l'évolution rapide du pouvoir perçu par les producteurs sur le changement, et de leur rôle au niveau collectif.

Cette réflexion sur l'adaptation de la démarche amène aussi à une réflexion sur la place et l'adaptation des outils comme support à cet accompagnement.

7.5.2.2. La place des outils de gestion dans l'adaptation de la démarche

Nous avons montré dans ce travail que malgré une place relative des outils de gestion la première année, ces outils alimentent la réflexion stratégique des producteurs en leur fournissant des « traces » de leurs réflexions et de leurs essais, et leur permet de développer un regard réflexif et transformatif sur leur système. La place des outils de gestion est donc importante à discuter dans cette adaptation de la démarche.

Tout d'abord, il paraît essentiel que les conseillers aient un discours auprès des producteurs pour replacer ces outils comme des supports de construction de la réflexion stratégique. Les conseillers ne doivent pas « faire adopter » ces outils mais bien favoriser une appropriation (voire encourager des détournements de ces outils dans certains cas) pour servir la réflexion stratégique des producteurs. En fonction de l'évolution de l'accompagnement (de conseil de groupe basé sur des discussions à un suivi plus individualisé de chaque producteur) ces outils peuvent être mobilisés comme supports de manière différente, au fur et à mesure. Nous avons vu que durant la première année, l'élément important est la sensibilisation à la gestion. Dans le cas du CEF, les outils existants sont un moyen à la fois de communication (entre producteurs et avec le conseiller) et d'analyse de leur situation. Que les producteurs soient alphabétisés ou non, la sensibilisation aux outils de gestion, en replaçant ces outils dans une réflexion sur l'exploitation agricole et la famille, permet une réflexivité et une distanciation critique, les amenant à se projeter dans l'avenir et à revoir leur réflexion stratégique dès la première année. La maîtrise de ces outils ne semble pas nécessaire au départ pour provoquer une évolution de la réflexion stratégique chez les producteurs, la proactivité évoluant de manière importante dès la première année de CEF. Progressivement, en fonction de l'individualisation du conseil (en complément des séances de groupe, les producteurs reçoivent ensuite la visite du conseiller chez eux et peuvent discuter individuellement de leur projet), le conseiller peut proposer de mobiliser des outils de diagnostic appropriés, permettant aux producteurs d'identifier les risques et les points de vulnérabilité de leur système d'activités de manière plus précise, en fonction de leur situation particulière.

La nature de ces outils ensuite peut être discutée, selon les moyens disponibles dans différents contextes, et selon les supports choisis (notamment sur les supports écrits). Dans la phase de conseil plus individualisée que nous proposons ensuite (idéalement de moyen ou long terme), l'accompagnement par les conseillers peut être réalisé quelque soit le niveau d'éducation des producteurs, avec des outils adaptés selon le niveau d'alphabétisation des producteurs. Des outils « pilotes » destinés aux producteurs ne maîtrisant pas l'écrit ont été proposés dans les premiers mois du PADYP (exemple de l'outil Kassa mis au point par un conseiller du Mono, ou d'un tableau illustré de caisse proposé par le GRAPAD) permettant le suivi régulier des recettes et des dépenses par les producteurs non alphabétisés. Sans être aussi précis que des outils de suivi écrits, ces outils permettent aux producteurs de prendre conscience des ordres de grandeurs et de l'importance de la systématisation du suivi des résultats des activités.

Dans d'autres travaux, de nouveaux outils ont été proposés pour un accompagnement à la gestion stratégique de l'exploitation agricole, dans des cas français (Capitaine et al., 2013). Ces travaux proposent un accompagnement à la construction de la stratégie avec les producteurs puis une traduction de cette stratégie de manière opérationnelle, en mobilisant des outils tels que des cartes causales ou des tableaux de bords stratégiques. D'autres travaux d'accompagnement des entreprises proposent d'identifier des actions permettant d'assurer la pérennité de ces entreprise en analysant leurs potentiels de risque et de vulnérabilité dans une analyse de leur cycle de vie (Clusel, 2012). Ces travaux, tout en ayant une démarche similaire à celle du CEF dans la construction de la réflexion stratégique et de l'accompagnement des producteurs / dirigeants dans cette réflexion stratégique, reposent sur des outils nécessitant à la fois des moyens logistiques (logiciels), des capacités de collecte et de traitement des données importants, les rendant difficilement mobilisables dans le cas du CEF pour un conseil touchant un grand nombre de producteurs (notamment des producteurs non alphabétisés). Toutefois, ces travaux sont utiles dans leur approche et rejoignent nos conclusions : sans réaliser des cartes causales sur des supports écrits avec tous les producteurs, ces démarches de réflexion conjointes peuvent aider les conseillers à se détacher eux-mêmes des outils de planification, pour aborder la réflexion stratégique avec les producteurs dans une vision plus globale de l'exploitation agricole et de la famille, sans rester fixés sur les indicateurs de performance des exploitants.

Ces propositions d'adaptation des outils et méthodes de CEF doivent être réfléchies en fonction des contextes et des situations différentes dans lesquels le CEF est mis en œuvre, tout en veillant à maintenir une approche commune de développement de la pérennité des projets des producteurs, en favorisant une vision intégrée de l'exploitation agricole et de la famille, dans leur environnement. La flexibilité de l'approche doit être favorisée pour fournir des marges de manœuvre au conseiller dans cette adaptation à chaque situation spécifique, pour fournir un cadre qui permette aux agriculteurs de construire une stratégie « *non normative et située* » (Capitaine et al., 2013) tout en prenant garde à ne pas affecter les principes de l'approche promue (Röling et al., 1998b). Dans notre cas, une attention doit être portée à préserver le « cœur du CEF » (Faure et al., 2014) en proposant un socle de base d'éléments auxquels les producteurs doivent être sensibilisés ou formés, garantissant l'intégrité du curriculum de CEF, mais garantissant également une certaine flexibilité au conseiller autour de ce socle. Le conseiller doit être en mesure d'adapter son discours à la proactivité des producteurs et à leurs besoins pour induire une posture de réflexivité chez les producteurs, et les amener progressivement à une autonomie relative dans leur réflexion stratégique, ainsi que pour accompagner ces processus de changement dans le contexte plus large des producteurs, auprès de leur famille et de leur entourage. Ces tâches complexes du conseiller pour l'accompagnement des producteurs à la construction de leur réflexion stratégique nécessitent des compétences nombreuses et variées.

7.5.3. Recommandations sur le renforcement de compétences des conseillers

Ces réflexions autour du ciblage du CEF, de la segmentation du conseil et de l'adaptation des outils et des méthodes soulèvent la question des compétences à développer et à renforcer pour permettre cet accompagnement, notamment chez les conseillers, mais également chez les animateurs-relais. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1, les responsabilités et tâches des conseillers se complexifient, et requièrent des compétences et des domaines d'expertise nombreux et diversifiés (GFRAS, 2012a).

Le travail de thèse, sans avoir étudié directement le profil des conseillers et leur influence sur le conseil, permet de mettre en évidence les besoins en formation et en renforcement de compétences des conseillers et des animateurs-relais pour accompagner ces dynamiques de changement : « *pour développer le management stratégique en exploitation agricole, un des enjeux est donc de fournir les capacités aux conseillers d'initier et d'accompagner les agriculteurs dans cette démarche* » (Capitaine et al., 2013). Les conseillers doivent permettre aux producteurs de développer une vision globale, de séparer la planification de la réflexion stratégique, d'être réflexifs et de pouvoir énoncer des savoirs tacites (Sammut, 2003) pour pouvoir identifier les leviers à favoriser selon les situations individuelles des producteurs, pour pouvoir faciliter le processus de changements selon les profils de proactivité et l'identification des biais cognitifs bloquant l'évolution de cette proactivité. De plus, l'étude portant sur les non-participants (Rouchouse et al., 2013) montre que ces derniers n'évoluent pas dans leur réflexion stratégique de manière rapide comme les participants, malgré leurs contacts avec ces derniers. Ces résultats mettent en évidence la difficulté à accompagner des producteurs dans la construction de leur proactivité, en les amenant à une autonomisation et une posture réflexive, sans compétences appropriées. Le rôle du conseiller est donc central dans l'accompagnement de la dynamique de changement, pour favoriser la construction de la réflexion stratégique.

Pour renforcer la réflexion stratégique des producteurs et être en mesure d'adapter leur accompagnement à des publics ayant des besoins différents, les conseillers doivent être formés et disposer de compétences diverses. Ces compétences peuvent aller des domaines techniques et de gestion de l'exploitation agricole, à des compétences d'accompagnement, d'intermédiation, de facilitation de groupe et d'animation, à une posture réflexive sur leur propres pratiques d'accompagnement pour évoluer au fil du temps et s'orienter vers un conseil dédié et adapté à chacun durant les années suivantes de conseil. Les conseillers doivent également disposer des compétences leur permettant d'accompagner et de développer la réflexion stratégique des producteurs. Ces conseillers doivent être formés et comprendre le processus de construction stratégique, et ils doivent alors pouvoir, avec l'aide des outils à leur disposition, amener les producteurs à prendre conscience de leurs marges de manœuvre, de leur perception sur ces marges de manœuvre, ainsi que de leur permettre de se projeter dans l'avenir et de faire évoluer leur perception sur la source du changement. Pour cela, les conseillers doivent eux-mêmes

pouvoir se placer dans une posture réflexive sur leur travail, notamment par l'identification de leurs propres représentations et biais cognitifs, pour pouvoir les ajuster et les adapter en fonction de leurs interlocuteurs.

En outre, cette complexification des tâches des dispositifs de conseil dans leur ensemble relance également la question du rôle des animateurs-relais. En effet, tel qu'évoqué dans ce travail, en lien avec les conclusions de l'atelier de « Bohicon 2 » (Faure et al., 2012) les recommandations vont dans le sens de la définition de « pools de compétences » nécessaires au binôme conseiller-animateur-relais. Dans une recherche de démultiplication du conseil, les animateur-relais, vus par certains professionnels du CEF comme des « conseillers adjoint », restent encore souvent au stade de l'information aux producteurs, efficace sur des problèmes d'ordre technique, mais pas encore compétents pour relayer pleinement le conseiller auprès du groupe. Pour définir le rôle de ces animateurs, il est important d'analyser les compétences (possibles et souhaitables) de ces animateurs dans un accompagnement des producteurs sur leur réflexion stratégique sur le long terme, de définir ce que les animateurs-relais doivent et/ou peuvent faire par rapport aux conseillers, et d'adapter des dispositifs de formation continue spécifiques aux animateurs-relais. Cette question est particulièrement importante dans une dynamique de changement d'échelle et de plus grande implication de ces animateurs dans la démarche de CEF.

Dans le cas du CEF spécifiquement, l'influence et l'importance des conseillers ont été étudiées (Djamen et al., 2010a ; Moumouni et al., 2013). Actuellement, les dispositifs de formation continue pour les conseillers dépendent des structures qui les emploient pour mettre en œuvre le conseil sur le terrain et des structures de projet associées. Ces structures proposent des outils et des modalités de formation continue différents, souvent appropriés aux besoins sur le terrain, mais n'étant pas souvent plus largement mis à disposition d'autres conseillers dans d'autres structures. L'élaboration de ces outils dépend très souvent des compétences des conseillers à chercher et à apprendre par eux-mêmes[132]. Des travaux ont été menés au Bénin pour proposer l'intégration d'éléments centraux du CEF dans les curriculums de formation initiale des techniciens destinés à travailler comme conseillers agricoles (Belarbi et al., 2012). Pour le cas du Bénin, des propositions ont été réalisées pour construire un référentiel de compétences des conseillers, à la fois au niveau de la formation initiale (enseignement technique dans les lycées professionnels agricoles), mais aussi en formation continue, et pour la formation de formateurs (Belarbi et al., 2012). Ces premiers éléments portent à la fois sur un contenu pédagogique, et sur les situations de formation à privilégier pour renforcer les compétences des conseillers et des animateurs-relais. Ces propositions peuvent alimenter des travaux plus larges, pour fournir des outils et supports de formation utiles à la fois pour former les conseillers et les animateurs-relais, mais également à mobiliser par les conseiller pour former les producteurs.

[132] Certains conseillers ont par exemple exprimé le souhait d'être formés à l'andragogie et de disposer de matériel de formation sur les techniques d'animation et de facilitation de l'apprentissage.

Il semble donc important de pouvoir proposer aux conseillers et aux animateurs relais une offre de formation adaptée à leurs besoins. Cette offre doit porter à la fois sur les cursus de formation initiale et sur la formation continue, en mettant par exemple à leur disposition de manière large[133] (sous régionale) des outils et modules leur permettant de mettre à jour leurs compétences et de renforcer leur expertise sur des domaines particuliers dont ils peuvent avoir besoin (gestion stratégique de l'exploitation agricole, place de la planification dans la réflexion stratégique, facilitation de la posture réflexive chez les producteurs). Des réseaux[134] de formation continue pourraient par exemple servir de plateforme de construction et d'échange d'outils et de méthodes de conseil (pour le CEF, mais de manière plus large pour le conseil aux exploitations familiales), pour fournir aux conseillers une « boîte à outils » flexible, et non des outils à faire adopter aux participants au conseil. Enfin, les structures de mise en œuvre de CEF ont un rôle important à jouer dans ce « *back-office* ». Elles peuvent jouer un rôle à la fois pour fournir (ou centraliser et mettre à disposition) des supports et modules de formation pour les conseillers et les animateurs relais, mais également en favorisant des échanges entre pairs, permettant aux professionnels de se retrouver, d'être réflexifs collectivement sur leurs pratiques, et de construire ensemble de nouvelles pistes d'intervention permettant d'accompagner les producteurs dans la construction de leur réflexion stratégique.

Ces différentes réflexions sur le renforcement de compétences des professionnels du CEF rejoignent les enjeux actuels autour du CEF et les débats de l'atelier de Bohicon 2 (Faure et al., 2012 ; Faure et al., 2014). En effet, les réflexions de cet atelier ont mis en évidence le besoin de renforcement de capacités de l'ensemble des acteurs du conseil en mobilisant des institutions pérennes, mais également en sachant diversifier l'offre de conseil en conservant le « cœur du CEF ». La formation des conseillers et animateurs-relais impliqués dans ces dispositifs nécessite de proposer des méthodes et des outils adaptés à ces objectifs. Cette adaptation ne nécessite pas forcément de segmentation des groupes de conseil, mais plutôt une adaptabilité accrue des conseillers et animateurs-relais pour mobiliser les outils et adapter leur posture aux besoins différenciés des producteurs, associée à un enrichissement des curriculums des conseillers en formation initiale et continue, permettant de favoriser ce changement de posture.

[133] Au Bénin, l'université de Parakou a lancé en 2010 une licence professionnelle en formation continue (modules répartis sur quatre ans), destinée aux conseillers déjà en situation professionnelle, souhaitant se former ou renforcer leurs compétences sur le CEF. Dès la première année, une centaine de conseillers se sont inscrits de manière personnelle et individuelle. Cet exemple donne une idée de la forte demande en formation chez les conseillers actuellement.

[134] Dans cette idée, sans mettre à disposition d'outils ou de méthode de conseil pour former les conseillers, le GFRAS recense par exemple les établissements de formation initiale et continue traitant de conseil agricole (http://www.g-fras.org/fr/savoirfr/repertoire-de-formation-scr.html) et centralise les publications relatives au conseil.

Ces différentes recommandations opérationnelles mettent en évidence la complexité du conseil. Cette complexité et l'ampleur des tâches attribuées au conseiller et à l'animateur-relais peuvent paraître contradictoires avec les dynamiques actuelles de changement d'échelle et d'augmentation du nombre de participants au CEF notamment par une réduction du coût du conseil, qui est actuellement un des objectifs principaux de l'adaptation du CEF (Faure et al., 2012). En effet, les producteurs changent vite dès la première année dans la gestion stratégique de l'exploitation agricole et dans leur famille, avec un accompagnement relativement léger. Nos propositions d'un accompagnement plus rapproché dans les années suivant la première année de CEF sont bien sûr à mettre en lien avec des analyses de faisabilité financière, les conditions pour fournir un conseil de qualité étant nombreuses et coûteuses, ce type d'accompagnement demandant à la fois des compétences et du temps.

* * * * * * * * * * * *

Les apports de la thèse se situent à plusieurs niveaux : en mobilisant le concept de proactivité pour caractériser la réflexion stratégique, la thèse propose de considérer la proactivité comme un construit, la réflexion stratégique étant alors comparable à un processus d'apprentissage, complémentaire et alimenté par la planification. Ces différents éléments permettent de mettre en évidence le rôle du conseil dans la réflexion stratégique. Le travail de thèse propose une approche originale de l'analyse des changements dans le CEF, en se basant sur la caractérisation d'un processus. Toutefois, certaines limites ont contraint ce travail, les principales limites étant le temps court d'étude de ce processus et la taille de l'échantillon.

Ces apports et ces limites offrent des perspectives de recherche intéressantes. En effet, il paraît pertinent d'analyser ces dynamiques de changement sur un temps long, en analysant les trajectoires et bifurcations sur lesquelles le CEF va avoir une influence. Cette temporalité longue permettrait d'explorer la durabilité de la proactivité et du lien entre la proactivité et la performance technique, économique et sociale du CEF, ainsi qu'avec l'autonomisation des producteurs et la pérennité de leur projet. Ces analyses peuvent être menées en combinant des approches quantitatives et qualitatives, sur des échantillons plus larges et dans des situations différentes, pour pouvoir monter en généralité sur le processus de construction de la réflexion stratégique, et être mobilisées dans des démarches d'évaluation du conseil.

Enfin, les principales recommandations opérationnelles portent sur la question du ciblage du CEF : sans porter sur la segmentation des groupes de conseil, le concept de proactivité peut être utile comme clé de lecture pour les conseillers, pour détecter les besoins spécifiques des producteurs et accompagner les processus d'apprentissage adaptés en fonction des profils. Une adaptation des méthodes et des outils est également recommandée, en proposant de favoriser l'accompagnement de l'évolution de la réflexion stratégique dans une vision globale de l'ensemble exploitation agricole - famille, sans nécessairement passer par l'utilisation d'outils de gestion en première année. Le conseil peut ensuite être adapté aux besoins de chacun, en mobilisant des outils de gestion et en adaptant le conseil de manière plus individuelle en fonction des besoins des producteurs. Cela soulève la question des compétences à développer chez les conseillers et les animateurs-relais pour délivrer ce conseil stratégique flexible et non standardisé. Ces différents éléments rejoignent les réflexions sur le changement d'échelle du CEF, pour permettre au plus grand nombre de producteurs de bénéficier d'un accompagnement de qualité à moindre coût, favorisant la construction de leur réflexion stratégique.

Conclusion

Face à l'évolution des paradigmes de développement rural, les objectifs du conseil ont évolué de manière parallèle et complémentaire. Au-delà de la promotion initiale d'approches de transfert de technologies et de savoirs, la construction de relations d'accompagnement est devenue centrale, pour permettre la mise en œuvre de processus d'apprentissage mais également le renforcement des compétences des différents acteurs des systèmes de conseil. Cette évolution montre une prise en compte progressive de la complexité des processus d'innovation agricoles, replaçant le producteur au centre de la relation de conseil et des processus d'apprentissage, et plaçant le conseil au cœur des systèmes d'innovation agricoles. Le conseil est vu comme un pilier du développement rural, permettant, par le renforcement de compétences des producteurs et la mise en relations des différents acteurs pour l'innovation, de participer à la lutte contre la pauvreté (Banque Mondiale, 2007 ; Anderson, 2008 ; GFRAS, 2012a). Dans une démarche d'évaluation des approches de conseil, une compréhension des processus d'apprentissage, de leurs déterminants et des facteurs limitants permettent de formuler des recommandations sur ces approches de conseil, les outils mobilisés, et leur inclusivité. Le conseil à l'exploitation familiale (CEF), en Afrique de l'Ouest et notamment au Bénin, a été développé pour accompagner les producteurs dans la gestion de leur exploitation agricole, en prenant en compte à la fois les activités agricoles et non agricoles et les liens entre le producteur et la famille dans la définition d'un projet et dans la mise en œuvre d'actions permettant de réaliser ce projet. Le CEF propose d'accompagner les producteurs dans un processus d'apprentissage réflexif, de construction de leur réflexion stratégique, leur permettant de mieux connaître leurs marges de manœuvre, leur situation et leur environnement, et de devenir autonomes dans la recherche de solutions. Dans ce contexte, nous avons choisi d'analyser les processus d'apprentissage induits par le CEF pour les producteurs participant au conseil, d'en comprendre la récursivité, et pour cela, d'étudier les facteurs influençant ces processus d'apprentissage.

Une analyse des processus d'apprentissage des producteurs dans le conseil à l'exploitation familiale

Dans la continuité des travaux sur la gestion stratégique des exploitations agricoles, nous avons caractérisé la gestion stratégique de l'exploitation agricole en mettant en évidence le lien entre processus d'apprentissage et réflexion stratégique. Nous avons exploré la construction de la réflexion stratégique en cours dans le CEF, en prenant en compte le lien non linéaire, dynamique et récursif entre vision et action stratégique, par la mobilisation du concept de proactivité. Nous

avons pour cela défini un cadre d'analyse permettant de caractériser l'évolution de la proactivité ainsi que la récursivité du processus d'apprentissage dans le CEF.

Ce travail a permis de mettre en évidence différents niveaux de résultats. Tout d'abord, nous avons montré que dans la situation des producteurs avant le CEF, leur profil de proactivité, traduit par la propension à avoir une vision stratégique anticipée et à mettre en œuvre cette vision, n'est pas directement lié à leur type de système d'activités et à leur niveau de ressources, ni à des pratiques de planification de gestion de l'exploitation agricole. L'anticipation et la planification sont bien ici deux composantes différentes de la gestion de l'exploitation agricole. Pour caractériser la situation des producteurs, il est donc central de prendre en compte ces trois différents niveaux, et non uniquement une description du système de l'exploitation agricole ou des pratiques de planification de gestion.

Après un an de CEF, les producteurs attribuent des changements à leur participation au conseil, grâce auxquels nous identifions l'évolution de leur proactivité à travers le CEF. La proactivité des producteurs évolue : le CEF permet aux producteurs de prendre conscience de leur pouvoir sur leur environnement et de porter un regard nouveau sur leur situation, de préciser leur vision stratégique, et de mettre en œuvre plus facilement des actions stratégiques orientées vers leur vision. Ces différentes composantes de la proactivité évoluent différemment pour les différents profils de proactivité au départ : l'intensité et la variabilité de l'évolution de la proactivité sont principalement expliquées par les profils de proactivité au départ, même si d'autres facteurs peuvent s'avérer importants, comme l'éducation. Les niveaux de ressources et le type de conseil ne jouent pas directement sur la construction de la proactivité dans cette première année de CEF, mais peuvent potentiellement jouer un rôle important dans des phases ultérieures de conseil.

Une perspective du conseil agricole comme un outil d'autonomisation des producteurs

Cette thèse fournit une contribution à la discipline des sciences de gestion en proposant un regard nouveau sur la gestion stratégique de l'exploitation agricole, en caractérisant la gestion stratégique comme un processus d'apprentissage continu, permettant de lier vision et action stratégique et leur évolution. En mobilisant le concept de proactivité pour caractériser la réflexion stratégique, la thèse propose de considérer la proactivité comme un construit, la réflexion stratégique étant alors comparable à un processus d'apprentissage, complémentaire et alimenté par la planification. Les résultats empiriques de ce travail permettent de mettre en évidence le rôle du conseil dans la réflexion stratégique. Le travail de thèse propose également une approche originale de l'analyse des changements dans le CEF, en se basant sur la caractérisation d'un processus non linéaire et récursif, introduisant la dimension temporelle dans l'analyse de la réflexion stratégique. Toutefois, certaines limites ont contraint ce travail, comme le pas de temps court d'étude de ce processus et la taille de l'échantillon. Malgré ces limites, ces apports offrent des perspectives de recherche intéressantes, et permettent de formuler des recommandations

opérationnelles abordant des enjeux centraux pour le CEF, mais également pour le conseil agricole de manière plus large (GFRAS, 2012a) et son évaluation.

Les résultats de la thèse mettent en évidence la possibilité d'accompagner de manière pertinente et efficace des producteurs avec des profils de proactivité très différents au départ, sur des pas de temps courts, en initiant une évolution de la réflexion stratégique, avec comme objectif principal le renforcement de l'autonomie des producteurs dans cette démarche de réflexion stratégique. Cet accompagnement sur un pas de temps court nécessite cependant d'être poursuivi pour favoriser la durabilité de ces changements. Ces résultats posent la question des compétences nécessaires dans les dispositifs de CEF pour permettre cet accompagnement de qualité à la construction de la réflexion stratégique. Le renforcement des compétences des conseillers, à la fois au niveau de la formation initiale et continue, mais également des animateurs-relais et des professionnels des institutions impliquées dans le CEF, est indispensable pour permettre de fournir un conseil stratégique efficace et flexible.

Enfin, le CEF est une approche pertinente, mais s'insère dans des systèmes plus larges de conseil, dans une vision pluraliste du conseil agricole (Birner et al., 2009). Au-delà du CEF, ces résultats soulèvent des questions sur les compétences nécessaires dans les dispositifs de conseil, pour favoriser une posture des conseillers de facilitation et d'accompagnement plus que de formation. Les conseillers, en favorisant la flexibilité de l'approche, doivent privilégier le lien entre l'exploitation agricole et la famille, tout en élargissant les cadres de pensée des producteurs, en leur permettant de porter un regard nouveau sur leur potentiel et sur leurs perspectives. La question des compétences nécessaires des conseillers est particulièrement pertinente dans des dynamiques de changement d'échelle, pour toucher plus de producteurs (dont les plus vulnérables), en proposant un conseil de qualité à un coût modéré. Cet enjeu implique des engagements de financement de la part des institutions (États et bailleurs) (GFRAS, 2012b), mais exige également des arbitrages pour définir une offre de conseil viable, garantissant un accompagnement de qualité des producteurs sur le long terme.

Références bibliographiques

AFD (2004), 'Evaluation du Projet d'Amélioration et de Diversification des Systèmes d'Exploitation (Bénin)', Rapport AFD.

Aggeri, F., et Hatchuel, A. (1997), 'Les instruments de l'apprentissage', Chapitre 8 in Jean-Claude Moisdon (ed.), *Du mode d existence des outils de gestion* (Eds Séli Arslan), p 216-47.

Akrich, M., Callon, M., et Latour, B., (1988), 'A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement', *Gérer et comprendre. Annales des mines*, n°11, p 4-17.

--- (2006), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs* (Presses des Mines), p 303.

Albert, I. (1992), 'Les nouvelles pratiques alimentaires dans les groupements féminins du Bénin côtier', *Tiers-Monde*, 33, n°13, p 861-72.

--- (1993), *Des femmes, une terre: une nouvelle dynamique sociale au Bénin* (L'Harmattan), p 264.

Allain, S. (1999), 'Approche cognitive du pilotage stratégique de l'entreprise agricole', *Economie rurale*, n°250, p 21-30.

Alston, J., Wyatt, T., Pardey, P., Marra, M., et Chang-Kang, C. (2000), *A meta analysis of rates of return to agricultural R&D - Ex pede herculem* (International Food Policy Research Center, Washington D.C), n° 113, p 148.

Amonsou-Biaou, F., et Moumouni, I., (2012), *Diversité des représentations des conseillers et conséquences sur la mise en œuvre du conseil aux exploitations familiales au Bénin.* In Synthèse des travaux menés sur le CEF au Bénin de 2010 à 2012, CIRAD - Université de Parakou, p 20-23.

Anandajayasekeram, P., (2011), The Role of Agricultural R&D within the Agricultural Innovation Systems Framework, *Report Prepared for the ASTI/IFPRI-FARA Conference,* Conference working paper n°6, p 40.

Andersen, H.J. (2004), 'Different personal skills and competencies which local agricultural advisers can use to co-create change in management procedures: A case-study of Danish dairy farmers and advisers', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 10, n°4, p 151-62.

Anderson, J.R., (2008), 'Agricultural Advisory Services - A background paper for "Innovating through science and technology"', Chapter 7 of the WDR 2008. Washington DC, World Bank, p 40.

Anderson, J.R., et Feder, G. (2004), 'Agricultural Extension: Good Intentions and Hard Realities', *The World Bank Research Observer*, Vol 19, n°1, p 41-60.

André, F. (1987), 'Vers un renouveau de la formation économique des agriculteurs ?', *Economie rurale*, Vol 177, n°1, p 53-56.

Anouilh, D., et Mbacké-Mboup, C. (2008), '50 ans d'histoire du conseil agricole en Afrique de l'Ouest et Centrale', *Grain de Sel*, n°41-42, p 2.

Ansoff, H.I. (1980), 'Strategic issue management', *Strategic Management Journal*, Vol 1, n°2, p 131-48.

Aouni, Z., et Surlemont, B. (2007), 'Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales: une approche cognitive', *Actes du 5 ème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat,* p 22.

Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* (Paris: InterEditions), p 330.

Argyris, C., et Schön, D.A. (1974), *Theory In Practice: Increasing Professional Effectiveness*, (Jossey-Bass San Francisco), p 224.

Argyris, C., et Schon, D. (1978), *Organizational Learning: A theory of action approach* (Reading, MA: Addision Wesley), p 356.

Argyris, C., Putnam, R., et Smith, D.M. (1985), *Action science* (Jossey-Bass San Francisco), p 480.

Argyris, C., Schön, D.A., Aussanaire, M., et Garcia-Melgares, P. (2002), *Apprentissage organisationnel.: Théorie, méthode, pratique* (De Boeck Université), p 380.

Arouna, A., et Moutangou, J., (2011), Evaluation des effets à long terme du Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF) : cas des anciens adhérents du PADSE au Bénin, Rapport de l'IREEP (Institut de Recherche Empirique en Economie Politique, Cotonou).

Audet, M. (1994), 'Plasticité, instrumentalité et reflexivité', in *Cartes cognitives et organisations*, Collection «Sciences de l'administration», (Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA), p 187-198.

--- (2009), 'Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement?', *Gestion*, Vol 34, n°4, p 55-63.

Avenier, M.-J., (1996), La stratégie tâtonnante des interactions récursives entre vision et action stratégiques, *Actes de la 6ème conférence de l'AIMS*, Lille, p 29.

--- (2007), 'Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience', in Marie-José Avenier and Christophe Schmitt (eds.), *La construction des savoirs pour l'action* (L'Harmattan), p 139-169.

Avenier, M.-J., et Schmitt, C. (2007), *La construction de savoirs pour l'action* (L'Harmattan), p 245.

Axinn, G.H. (1988), *Guide on alternative extension approaches*, (FAO, Rome), p 62.

Baker, J.L. (2000), *Evaluating the impact of development projects on poverty: a handbook for practitioners*, (World Bank Publications, Washington DC), p230.

Balleux, A. (2000), 'Évolution de la notion d'apprentissage expérientiel en éducation des adultes: vingt-cinq ans de recherche', *Revue des sciences de l'éducation*, Vol 26, n°2, p 263-86.

Banque Mondiale (2007), 'Rapport sur le développement dans le monde 2008 : l'agriculture au service du développement', (World Bank Publications, Washington), p 36.

Barbier, J.-M. (2007), 'Le vocabulaire des rapports entre sujets et activités', in Marie-José Avenier and Christophe Schmitt (eds.), *La construction des savoirs pour l'action* (L'Harmattan), p 49-68.

Bardin, L. (2003), *L 'analyse du contenu. 11 ème* éd. (Presses Universitaires de France), p 291.

Barouch, G., et Wehrlin, H. (1988), 'Les déterminants des choix des agriculteurs en matière de gestion du capital', *Economie rurale*, Vol 183, n°1, p 35-42.

Barrett, C.B., Reardon, T., et Webb, P. (2001), 'Nonfarm income diversification and household livelihood strategies in rural Africa: concepts, dynamics, and policy implications', *Food Policy*, Vol 26, n°4, p 315-331.

Bateman, T.S., et Crant, J.M. (1993), 'The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates', *Journal of Organizational Behavior*, Vol 14, n°2, p 103-118.

Bateson, G. (1972), 'The logical categories of learning and communication', *Steps to an Ecology of Mind*, p 279-308.

Bayad, M. (2011), 'Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement', *Management & Avenir*, n°10, p 116-140.

Bayad, M., et Garand, D.J. (1998), 'Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action', *Actes du 4ème Congrès international francophone de la PME*, Metz.

Bayad, M., Boughattas, Y., et Schmitt, C. (2006), 'Le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition de compétences', *Actes du 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Fribourg.

Beckers, J. (2009), 'Contribuer à la formation de « praticiens réflexifs »'. Pistes de réflexion', *Puzzle*, Vol 26.

Belarbi, K., et Ripoche, J., (2012), Appui à l'introduction du Conseil à l'Exploitation Familiale dans l'enseignement agricole professionnel, Rapport de DEFIS - Montpellier SupAgro.

Benin, S., Nkonya, E., Okecho, G., Pender, J., Nahdy, S., et Mugarura, S. (2007), *Assessing the impact of the National Agricultural Advisory Services (NAADS) in the Uganda rural livelihoods* (International Food Policy Research Institute), p 92.

Benoit-Cattin, M. (1981), 'Le conseil de gestion pluriannuel aux exploitants agricoles du sud Sine Saloum au Sénégal', *Economie rurale*, Vol 142, n°1, p 9-9.

— (1986), 'Les Unités Expérimentales du Sénégal. Recherche et Développement Agricole', in M. Benoit - Cattin (ed.), *ISRA – CIRAD – FAC, Sénégal.* (Montpellier), p 500.

Bentley, J.W. (2009), 'Impact of IPM Extension for Smallholder Farmers in the Tropics', in *'Integrated Pest Management: Dissemination and Impact'*, (Springer Netherlands), p 333-46.

Bentley, J.W., Barea, O., Priou, S., Equise, H., et Thiele, G. (2007), 'Comparing farmer field schools, community workshops, and radio: Teaching Bolivian farmers about bacterial wilt of potato', *Journal of International Agricultural and Extension Education*, Vol 14, n°3, p 45-61.

Bernard, M.-J. (2008), 'L'entrepreneuriat comme un processus de résilience', *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 14, n°32, p 119-140.

Bernard, T., Delarue, J., De Romemont, A., et Faure, G., (2010), Proposition technique pour l'évaluation des impacts du Conseil à l'Exploitation Familiale au Bénin, Rapport AFD-CIRAD.

Bernardes, M.E.B., Sergi, V., et Montréal, H., (2006), La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement, *Actes du 8ème Congrès International Francophone en Entrepeneuriat et PME,* Fribourg.

Bernier, F., (2010), Analyse du mode d'évaluation de la campagne agricole par les producteurs en zone cotonnière. Étude exploratoire pour l'adaptation des principes de la didactique professionnelle à l'activité agricole, Mémoire d'Ingénieur, IRC - Montpellier SupAgro.

Berry, M., (1983), 'Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains', Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique de Paris.

–– (1986), Connaissance et action: de la balistique à la maïeutique, *Communication du colloque international d'HEC, Montréal*, p 9-13.

Bessire, D., Brillet, F., Grimand, A., et Méric, J. (2012), 'Introduction du numéro "de l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation"', *Management & Avenir*, Vol 54, n°4, p 53-60.

Bindlish, V., et Evenson, R.E. (1997), 'The Impact of T&V Extension in Africa: The Experience of Kenya and Burkina Faso', *The World Bank Research Observer*, Vol 12, n°2, p 183-201.

Birkhaeuser, D., Evenson, R.E., et Feder, G. (1991), 'The Economic Impact of Agricultural Extension: A Review', *Economic Development and Cultural Change*, Vol 39, n°3, p 607-650.

Birner, R., Davis, K., Pender, J., Nkonya, E., Anandajayasekeram, P., Ekboir, J., Mbabu, A., Spielman, D.J., Horna, D., et Benin, S. (2009), 'From best practice to best fit: a framework for designing and analyzing pluralistic agricultural advisory services worldwide', *Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 15, n°4, p 341-55.

Boichard, J. (1969), 'Gestion agricole et géographie rurale', *Revue de géographie de Lyon*, Vol 44, n°4, p 323-374.

Boon, K.F. (2010), '*A critical history of change in agricultural extension and considerations for future policies and programs*', Thesis (Ph.D.) – University of Adelaide, School of Agriculture, Food and Wine, p 289.

Bootz, J.-P., et Monti, R. (2008), 'Les démarches prospectives: de l'aide à la décision à la conduite du changement. Construction d'une typologie interprétative en termes d'apprentissage organisationnel', *Revue Finance Contrôle stratégie*, Vol 11, n°1, p 41-70.

Boughattas, Y., et Bayad, M. (2008), 'Métier d'entrepreneur: Étude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences', *Congrès de l'AGRH, Reims.*

Bourguignon, F. (2012), 'Introduction à la conférence : « Malaise dans l'évaluation : quelles leçons tirer de l'expérience du développement ? »', *Revue d'économie du développement*, Vol 26, n°4, p 7-9.

Boutillier, S., et Dokou, G.a.K. (2006), 'L'accompagnement familial à la création de PME : un mode de construction des compétences entrepreneuriales', *Marché et organisations*, Vol 2, n°2, p 3-21.

Braun, A., et Duveskog, D., (2008), The Farmer Field School Approach – History, Global Assessment and Success Stories, Background paper for the IFAD Rural poverty report.

Braun, A., Higgins, J., Röling, N., Berg, H.V.D., et Snijders, P., (2006), A global survey and review of Farmer Field School Experiences, International Livestock Research Institute.

Brossier, J. (2007), 'L'exploitation agricole familiale en Afrique : définitions et apports théoriques', in Gafsi (ed.) *Exploitations agricoles familiales en Afrique de l'Ouest et du Centre. Enjeux, caractéristiques et éléments de gestion*, (Quae, Versailles), p 69-118.

Brossier, J., Chia, E., Marshall, E., et Petit, M. (1997), *Gestion de l'exploitation agricole familiale : éléments théoriques et méthodologiques* (Educagri), p 215.

Brücke-Lepont, (2010), Etude sur la main d'oeuvre agricole au Togo et au Bénin, Rapport Cristo-Brücke-Lepont.

Capitaine, M., Garnier, A., Jeanneaux, P., Pervanchon, F., Chabin, Y., Bletterie, N., De Torcy, B., et De Framond, H. (2013), 'Accompagner la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole', *Economie rurale*, Vol 337, n°5, p 75-90.

Carrière, J. (1990), 'La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique', *Revue internationale PME*, Vol 3, n°3-4, p 301-325.

Cassabois, G. (1964), 'Recherche en Economie Rurale et vulgarisation économique en agriculture', *Economie rurale*, Vol 59, n°1, p 17-22.

Cautrès, B., et Mallein, P., (1993), Les identités professionnelles des agriculteurs : les "profils de valeurs", *Tele Promotion Rurale Rhône-Alpes Massif Central, Université des Sciences Sociales*, vol. 189.

Cerf, M., et Sebillotte, M. (1997), 'Approche cognitive des décisions de production dans l'exploitation agricole', *Economie rurale*, Vol 239, n°1, p 11-18.

Cerf, M., et Hemidy, L. (1999), 'Designing support to enhance co-operation between farmers and advisors in solving farm-management problems', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 6, n°3, p 157-70.

Cerf, M., et Maxime, F. (2006a), 'La coproduction du conseil : un apprentissage difficile', in Rémy J., Brives H., and Lémery B. (eds.), *Conseiller en agriculture* (Paris: Educagri Eds), p 137 - 152.

Cerf, M., et Meynard, J.-M. (2006b), 'Les outils de pilotage des cultures : diversité de leurs usages et enseignements pour leur conception', *Natures Sciences Sociétés*, Vol 14, n°1, p 19-29.

Cerf, M., et Magne, M.-A. (2007), 'Comment les agriculteurs mobilisent-ils des interventions de développement ?', *@activités*, Vol 4, n°1, p 112-122.

Cerf, M., Gibbon, D., Hubert, B., Ison, R., Jiggins, J., Paine, M., Proost, J., et Röling, N. (2000), *Cow Up A Tree : Knowing and learning for change in agriculture. Case studies from industrialised countries* (INRA Editions - Science Update; Paris), p 493.

Chabaud, D., Messeghem, K., et Sammut, S. (2010), 'Vers de nouvelles formes d'accompagnement ?', *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 9, n°2, p 1-5.

Chambers, R., et Jiggins, J. (1986), 'Agricultural research for resource poor farmers: a parsimonious paradigm', *Agricultural Administration and Extension*, 1987, vol. 27, n°2, p 109-128.

Chambers, R., et Conway, G.R., (1991), Sustainable rural livelihoods : practical concepts for the 21st century, Institute for Development Studies.

Chantre, E. (2011), '*Apprentissages des agriculteurs vers la réduction d'intrants en grandes cultures : Cas de la Champagne Berrichonne de l'Indre dans les années 1985-2010*',Thèse de doctorat, AgroParisTech.

Chapellier, P., et Dupuy, Y. (2013), 'L'hybridation du système de gestion du dirigeant dans la PME pérenne', in Mignon S., (ed.), *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle* (Editions EMS), p 135-161.

Chatelin, M.-H., Aubry, C., Leroy, P., Papy, F., et Poussin, J.-C. (1993), 'Pilotage de la production et aide à la décision stratégique: le cas des exploitations en grande culture', *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n°28, p 119-138.

Cherchem, N., et Fayolle, A. (2010), 'Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: un modèle théorique', *3émes Journées Georges Doriot. 4 et 5 Mars 2010, Caen*, p 1-14.

Chia, E. (1987), *'Les pratiques de trésorerie des agriculteurs: la gestion en quête d'une théorie'*, Thèse de Doctorat, (Université de Dijon).

Chia, E., Marshall, E., et Brossier, J. (1991), 'Démarche clinique et décisions : une méthode de recherche en gestion', *Economie rurale*, Vol 206, n°1, p 29-36.

Chombart de Lauwe, J., et Poitevin, J. (1957), *Gestion des exploitations agricoles*, Vol 2, (Dunod).

Chombart de Lauwe, J., Poitevin, J., et Tirel, J.C. (1963), *Nouvelle gestion des exploitations agricoles* (Dunod).

Christoplos, I., (2010), Mobilizing the potential of rural and agricultural extension, Rapport FAO – GFRAS.

Clerc, J., Adam, P., et Tardits, C. (1956), 'Société paysanne et problèmes fonciers de la palmeraie dahoméenne', *L'Homme d'Outre-Mer*, Vol 02, p 147.

Clusel, S. (2012), *'Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE/PME fondée sur le cycle de vie'*, Thèse de doctorat, (Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris).

Coen, P.-F., et Schumacher, J. (2006), 'Construction d'un outil pour évaluer le degré d'intégration des TIC dans l'enseignement', *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, Vol 3, n°3, p 7-17.

Colin J.P., et Losch, B. (1990), 'Touche pas à mon planteur. Réflexions sur les "encadrements" paysans à travers quelques exemples ivoiriens', *Politique Africaine*, n°40, p 83-99.

Collinson, M.P. (1982), *Farming systems research in Eastern Africa: The experience of CIMMYT and some national agricultural research services, 1976-81* (Michigan: Department of Agricultural Economics, Michigan State University).

Colonie du Dahomey, et Collectif (1900), 'Rapport d'ensemble sur la situation générale de la colonie en 1899, Colonie du Dahomey et Dépendances', (Imprimerie du Gouvernement - Colonie du Dahomey et Dépendances), p 36.

Commission Européenne, (2000), Mémorandum de la Commission Européenne sur l'éducation et la formation tout au long de la vie, Rapport de la Commission Européenne, p 41.

Compagnone, C. (2009), 'Conseil collectif et collectifs de production de connaissances', in Compagnone C., Auricoste C., and Lémery B. (eds.), *Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques* (Educagri), p 19-35.

Cope, J. (2005), 'Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 29, n°4, p 373-397.

Cossette, P. (2003), 'Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant', *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 2, n°1, p 1-18.

–– (2008), 'La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche', *M@n@gement*, Vol 11, n°3, p 259-281.

Coudel, E. (2009), *'Formation et apprentissage pour le développement territorial : regards croisés entre économie de la connaissance et science de gestion'*, Thèse de doctorat, (Montpellier SupAgro - CIRAD).

Coudel, E., Tonneau, J.-P., et Rey-Valette, H. (2011), 'Diverses approaches to learning in rural and development studies: review of the literature from the perspective of action learning', *Knowledge Management Research and Practice*, n°9, p 15.

Coutelle, P. (2005), 'Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion', *Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives.*

Couteret, P. (2010), 'Peut-on aider les entrepreneurs contraints ? Une étude exploratoire', *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 9, n°2, p 6-33.

Coutts, J.A. (1994), *'Process, Paper Policy and Practice. A case study of the introduction of a formal extension policy in Queensland, Australia 1987-1994'*, PhD, (Wageningen).

Coutumier du Dahomey, A. 'Droit Civil - Section Première de la Famille', (Présence Béninoise), p 36.

Couturier, Y. (2000), 'L'inflation réflexive dans le courant praxéologique: indice de la reconstruction de l'idéologie professionnaliste', *Nouvelles pratiques sociales*, Vol 13, n°1, p 137-152.

Covey, S. (1989), *'The 7 habits of highly successful people'*, (Fireside).

Crant, J.M., et Bateman, T.S. (2000), 'Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality', *Journal of Organizational Behavior*, Vol 21, n°1, p 63-75.

Creplet, F., et Mehmanpazir, B. (2008), 'Les représentations de la vision entrepreneuriale', *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2008, vol. 14, n°32, p 67-86.

Cyert, R., et March, J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Vol 2 (Englewood Cliffs, New Jersey).

D'Amboise, G., et Bouchard, S., (1990), De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, Cahier 90-02 de l'Université de Laval.

Darnhofer, I., Gibbon, D., et Dedieu, B. (2012), *Farming Systems Research into the 21st Century: The New Dynamic* (Springer Netherlands), p 490.

Darr, D., et Pretzsch, J. (2008), 'Mechanisms of Innovation Diffusion Under Information Abundance and Information Scarcity—On the Contribution of Social Networks in Group Vs. Individual Extension Approaches in Semi-Arid Kenya', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 14, n°3, p 231-248.

Darré, J.-P. (1999), *La production de connaissances pour l'action : arguments contre le racisme de l'intelligence*, (Quae), p 244.

David, A., Hatchuel, A., et Laufer, R. (2012), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (Presses des Mines), p 266.

David, S. (2007), 'Learning to Think for Ourselves: Knowledge Improvement and Social Benefits among Farmer Field School Participants in Cameroon', *Journal of International Agricultural and Extension Education*, Vol 14, n°2, p 35.

David, S., et Asamoah, C. (2011), 'The Impact of Farmer Field Schools on Human and Social Capital: A Case Study from Ghana', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 17, n°3, p 239-252.

Davis, K., (2009), 'Review of Farmer Field Schools Literature Worldwide', International Food Policy Research Institute.

Davis, K., et Nkonya, E., (2008), Developing a methodology for assessing the impact of Farmer Field Schoold in East Africa, *24th AIAEE Annual Conference, "Global Entrepreneurship : The role of International Agricultural Extension and Education"*, E.A.R.T.H. University, Costa Rica.

Davis, K., Nkonya, E., Kato, E., Mekonnen, D.A., Odendo, M., Miiro, R., et Nkuba, J. (2012), 'Impact of Farmer Field Schools on Agricultural Productivity and Poverty in East Africa', *World Development*, Vol 40, n°2, p 402-413.

Davis, K., Nkonya, E., Kato, E., Mekonnen, D.A., Odendo, M., Miiro, R., Nkuba, J., et Okoth, J., (2010), Impact of Farmer Field Schools on agricultural production, poverty and farmer empowerment in East Africa - Draft discussion paper, International Food and Policy Research Institute.

De La Vaissière, P. (1992), 'Intérêts et limites de la comptabilité « Nouveau Plan Comptable 1987 » pour la gestion des entreprises agricoles', *Economie rurale*, vol. 207, n°1, p 26-32.

De Noray, S., Havard, M., et Onibon, P., (2013), Evaluation à mi-parcours du Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP), Rapport MAEP - AFD – SOFRECO.

De Rond, M., et Thietart, R.-A. (2007), 'Responsabilité stratégique des dirigeants', *Revue française de gestion*, 2007, n°3, p. 63-77.

De Vaujany, F.X. (2006), 'Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage', *Management & Avenir*, Vol 9, n°3, p 109-126.

Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., et De Vaujany, F.X. (2006), 'Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture', *Management & Avenir*, Vol 9, n°3, p 181-200.

Delarue, J. (2007), '*Mise au point d'une méthode d'évaluation systémique d'impact des projets de développement agricole sur le revenu des producteurs: étude de cas en région kpèlè (République de Guinée)*', Thèse de doctorat, (AgroParisTech).

Deniel, E., (2007), Réflexions sur le conseil agricole au Bénin. De la vulgarisation au conseil agricole : une volonté affichée mais un passage difficile sur le terrain, Inter Réseaux.

Derlon, J.-P., (2001), Le conseil de gestion et le Projet d'amélioration des systèmes d'exploitation (Pase) en zone cotonnière malienne, *Atelier "Conseil de Gestion"*, Bohicon, Bénin.

Devèze, J.-C., Mercoiret, M.-R., et Gentil, D. (1989), Les interventions en milieu rural: principes et approche méthodologique. Groupe de Travail Coopération Française, n°23.

Dillon, J.L. (2009), 'Farm Management in Australia as an academic discipline', *Review of Marketing and Agricultural Economics*, Vol 33, n°4.

Djamen, P., Havard, M., et Wey, J., (2010a), Renouvellement de l'offre de conseil au Nord Cameroun : le rôle déterminant du conseiller, *Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations "*, Dijon.

Djamen, P., Djonnewa, A., Havard, M., et Legile, A., (2002), Du diagnostic au conseil : démarche méthodologique pour accompagner les agriculteurs du Nord-Cameroun sur la voie de la professionnalisation, *Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis. Actes du colloque*, Garoua, Cameroun.

Djamen, P., Havard, M., Wey, J., Lefèvre, D., et Djomo, S., (2010b), Le Conseil Agricole, une démarche porteuse à l'épreuve des réalités. Premières leçons d'une expérience de changement d'échelle au Nord Cameroun., *Innovation and Sustainable Development in Agriculture and Food*, Montpellier.

Djondang, K., et Havard, M. (2010), 'De l'encadrement au conseil aux exploitations agricoles familiales: une évolution indispensable pour les zones cotonnières du Tchad et du

Cameroun', *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, Vol 31, n°1-2, p 77-89.

Douthwaite, B., Kuby, T., Van De Fliert, E., et Schulz, S. (2003), 'Impact pathway evaluation: an approach for achieving and attributing impact in complex systems', *Agricultural Systems*, Vol 78, n°2, p 243-265.

Droy, I., Pascual, C., et Bidou, J.-E. (2013), 'Inégalités de genre et vulnérabilité alimentaire en milieu rural béninois: des interactions complexes', in Guetat H. and Saussey M. (eds.), *à paraître collection IRD.* (Montpellier: IRD).

Dubar, C., et Demazière, D. (1997), 'E. C. Hughes, initiateur et précurseur critique de la Grounded Theory', *Sociétés contemporaines*, vol. 27, n°1, p 49-55.

Dugué, P., et Faure, G., (2003), Le conseil aux exploitations familiales, *Actes de l'atelier sur le conseil aux exploitations agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre*, Bohicon, Bénin.

Durand, T. (2006), 'L'alchimie de la compétence', *Revue française de gestion*, Vol 160, n°1, p 261-292.

Duveskog, D., Friis-Hansen, E., et Taylor, E.W. (2011), 'Farmer Field Schools in Rural Kenya : A Transformative Learning Experience', *Journal of Development STudies*, Vol 47, n°10, p 1529-1544.

Ellis, F. (2000), 'The Determinants of Rural Livelihood Diversification in Developing Countries', *Journal of Agricultural Economics*, Vol 51, n°2, p 289-302.

Ellis, F., et Biggs, S. (2001), 'Evolving Themes in Rural Development 1950s-2000s', *Development Policy Review*, Vol 19, n°4, p 437-448.

Engeström, Y., et Sannino, A. (2012), 'Whatever happened to process theories of learning? *Learning, Culture and Social Interaction*, 2012, vol. 1, n°1, p 45-56.

Esc/Jitap, (2004), Rapport diagnostic sur l'analyse de l'offre de manioc et dérivés du Bénin.

Evenson, R. (1997), 'The economic contributions of agricultural extension to agricultural and rural development', in Swanson B., Bentz R.P., and Sofranko A.J. (eds.), *Improving agricultural extension. A reference manual* (FAO), p 27-36.

Falen, D.J. (2003), *'Paths of power: control, negotiation and gender among the Fon of Benin'*, PhD, (University of Pennsylvania).

--- (2009), 'From Warriors to Wives: Gender and the Negotiation of Power among the Fon of Benin'.

Fao, (2012), La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture : investir dans l'agriculture pour un avenir meilleur, (FAO).

Farrington, J. (1995), 'The changing public role in agricultural extension', *Food Policy*, Vol 20, n°6, p 537-544.

Farrington, J., Carney, D., Ashley, C., et Turton, C. (1999), *Sustainable livelihhods in practice: early applications of concepts in rural areas* (ODI), Vol 42.

Faure, G., Kleene, P., et Ouedraogo, S. (1998), 'Le conseil de gestion aux agriculteurs dans la zone cotonnière du Burkina Faso: une approche renouvelée de la vulgarisation agricole', *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement. INRA*, n°31, p 81-92.

Faure, G., Dugué, P., et Beauval, V. (2004), *Conseil à l'Exploitation Familiale - Expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre*, ed. GRET-CIRAD (Agridoc).

Faure, G., Desjeux, Y., et Gasselin, P. (2011), 'Revue bibliographique sur les recherches menées dans le monde sur le conseil en agriculture', *Cahiers Agricultures,* Vol 20, n°5, p 327-342.

Faure, G., Toillier, A., Legile, A., Moumouni, I., Pelon, V., Gouton, P., et Gansonré, M., (2012), Synthèse de l'atelier de réflexion pour l'amélioration des la durabilité des démarches de conseil aux exploitations familiales en Afrique, CIRAD - AFD - Université de Parakou - Inter Réseaux - PADYP – FEPAB.

— (2014), 'How to improve the sustainability of approaches for management advice for family farms in Africa? Toward a research and development agenda', *Extension System.*

Fayolle, A., et Verzat, C. (2009), 'Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ?', *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 8, n°2, p 1-15.

Feder, G., et Slade, R. (1986), 'The impact of agricultural extension : the training and visit system in India', *The World Bank Research Observer*, Vol 1, n°2, p 139-161.

Feder, G., et Savastano, S. (2006), 'The role of opinion leaders in the diffusion of new knowledge: The case of integrated pest management', *World Development*, Vol 34, n°7, p 1287-1300.

Feder, G., Willett, A., et Zijp, W., (1999), Agricultural Extension—Generic Challenges and Some Ingredients for Solutions, World Bank.

Feder, G., Murgai, R., et Quizon, J.B. (2004), 'The Acquisition and Diffusion of Knowledge: The Case of Pest Management Training in Farmer Field Schools, Indonesia', *Journal of Agricultural Economics*, Vol 55, n°2, p 221-243.

Filion, L.J. (2008), 'Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence', *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2008, vol. 14, n°32, p 11-43.

Filion, L.J., et De Montréal, É.D.H. (1998), 'Deux types d'entrepreneurs: l'opérateur et le visionnaire. Conséquences pour l'éducation', in H.J. Pleitner (ed.), *Renaissance of SMEs in globalized economy* (Montréal), Vol 10, p 261-270.

Fillol, C. (2004), 'Apprentissage et systémique', *Revue française de gestion*, 2004, n°2, p 33-49.

Fiol, C.M., et Lyles, M.A. (1985), 'Organizational Learning', *The Academy of Management Review*, Vol 10, n°4, p 803-813.

Floquet, A., et Mongbo, R. (1998), *Des paysans en mal d'alternatives: dégradation des terres, restructuration de l'espace agraire et urbanisation au bas Bénin* (Margraf, Gaimersheim), p 189.

Fonrouge, C. (1999), *'De l'entrepreneur à l'entreprise: exploration de l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées'*, Thèse de doctorat, (Bordeaux 4).

— (2002), 'L'entrepreneur et son entreprise: une relations dialogique', *Revue française de gestion*, Vol 28, n°138, p 145-158.

Fourn Gnansounou, E. (2007), 'Pesanteurs socioculturelles à l'exercice des activités génératrices de revenus par les femmes', *Labrys, études féministes/ estudos feministas,* (Juillet/décembre 2007).

Fournier, S., Adje, I., et Okounlola-Biaou, A. (2000), 'Filière huile de palme au Bénin: une dynamique essentiellement artisanale', *Oléagineux, Corps Gras, Lipides*, Vol 7, n°2, p 175-181.

Foy-Sauvage, L., et Rebuffel, P., (2003), Etude des processus d'échange d'information et d'apprentissage en milieu rural sahélien pour l'accompagnement des dynamiques d'auto-

développement, *Savanes africaines: des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis. Actes du colloque,* Garoua, Cameroun.

Friis-Hansen, E., et Duveskog, D. (2012a), 'The Empowerment Route to Well-being: An Analysis of Farmer Field Schools in East Africa', *World Development*, Vol 40, n°2, p 414-427.

Friis-Hansen, E., Duveskog, D., et Taylor, E.W. (2012b), 'Less noise in the household: the impact of Farmer Field Schools on Gender Relations', *Journal of Research in Peace, Gender and Development*, Vol 2, n°2, p 44-55.

Frugier, D., et Verzat, C. (2005), 'Un défi pour les institutions éducatives', *L'Expansion Management Review*, Vol 116, n°1, p 42-48.

Gafsi, M. (2006a), 'Exploitation agricole et agriculture durable', *Cahiers Agricultures*, Vol 15, n°6, p 491-497.

--- (2006b), 'Organisation sociale de la production dans les exploitations familiales africaines', in Granié A.M., et Guétat-Bernard H., (eds) *Empreintes et inventivités des femmes dans le développement rural*, (Presses Universitaires du Mirail), p 169-186.

--- (2007), 'Gestion de l'exploitation agricole familiale africaine', in *Exploitations agricoles familiales en Afrique de l'Ouest et du Centre. Enjeux, caractéristiques et éléments de gestion* (Quae), p 210-344.

Gallais, M., et Bayad, M., (2010), Accompagner autrement le dirigeant de PME vers l'innovation: une exploration du rapport de prescription, *10ème Congrès International Francophone en Entrepeneuriat et PME*, Bordeaux.

Ganguly, S., Feder, G., et Anderson, J.R., (2006), The Rise and Fall of Training and Visit Extension: An Asian Mini-drama with an African Epilogue, World Bank.

Garreau, L., (2006), Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée, *XVIIe Congrès de l'AGRH*, Reims.

Garreau, L., et Bandeira-De-Mello, R. (2010), 'La théorie enracinée en pratique: vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée?', *AIMS 2010*, p 1-19.

Gartner, W.B. (1988), '" Who is an Entrepreneur?" is the Wrong Question', *American Journal of Small Business*, Vol 12, n°1, p 11-32.

Genard, J.-L., et Cantelli, F. (2008), 'Êtres capables et compétents : lecture anthropologique et pistes pragmatiques', *SociologieS [En ligne]*. <http://sociologies.revues.org/index1943.html>, accessed mis en ligne le 27 avril 2008, Consulté le 11 mars 2011.

Gertler, P.J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L.B., et Vermeersch, C.M. (2011), *Impact evaluation in practice* (World Bank Publications).

GFRAS, (2011), Nairobi Declaration on Agricultural Extension and Advisory Services, *Innovations in extension and advisory services international conference*, GFRAS, Nairobi – Kenya.

--- (2012a), The "New Extensionist": Roles, Strategies, and Capacities to Reduce Hunger and Poverty - Summary and Recommendations, Rapport du GFRAS.

--- (2012b), Building Knowledge Systems in Agriculture, Rapport du GFRAS.

GFRAS, Christoplos, I., Sandison, P., et Chipeta, S., (2012), Guide to evaluating rural extension, GFRAS.

Gibb, A. (2005), 'The future of entrepreneurship education – Determining the basis for coherent policy and practice', in Kyrö P., and Carrier C., (eds) *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context,* University of Tampere: Research Centre for Vocational and Professional Education.

Gilbert, E.H., Norman, D.W., et Winch, F.E., (1980), Farming systems research: a critical appraisal, MSU Rural Development Papers n°6, Michigan State University.

Glaser, B.G., et Strauss, A.A. (1995), *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative* (Armand Colin), p 405.

Gnimadi, A., (2008), Etude pour l'identification des filières agro-industrielles prioritaires (Bénin), Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'Industrie des Etats membres de l'UEMOA – ONUDI.

Godtland, E.M., Sadoulet, E., Janvry, A.D., Murgai, R., et Ortiz, O., (2004), The Impact of Farmer-Field-Schools on Knowledge and Productivity: A Study of Potato Farmers in the Peruvian Andes, *Economic development and cultural change*, 2004, vol. 53, n°1, p 63-92.

Gordon, J., et Chadwick, K. (2007), *Impact assessment of capacity building and training: assessment framework and two case studies* (Australian Centre for International Agricultural Research).

Grossetti, M. (2006), 'L'imprévisibilité dans les parcours sociaux', *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol 120, n°1, p 5-28.

Habermas, J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1: Rationnalité de l'action et rationnalisation de la société*, Vol 1 (Fayard).

Hall, A. (2007a), Challenges to strengthening agricultural innovation systems: where do we go from here? United Nations University, Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology.

--- (2007b), The origins and implications of using innovation systems perspectives in the design and implementation of agricultural research projects: Some personal observations, United Nations University.

Hall, A., Mytelka, L., et Oyeyinka, B. (2006), Concepts and guidelines for diagnostic assessments of agricultural innovation capacity UNU-MERIT, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology.

Hamel, G., et Prahalad, C.K. (1992), 'Strategy as stretch and leverage', *Harvard business review*, Vol 71, n°2, p 75-84.

Hamel, G., et Prahalad, C. (1994), *Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow* (Harvard Business School Press), p 5-7.

Hatchuel, A. (2000), 'Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective', in David A., Hatchuel A., Laufer R., (eds) *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion (*Vuibert–FNEGE), p 7-43

Haug, R. (1999), 'Some leading issues in international agricultural extension, a literature review', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 5, n°4, p 263-274.

Havard, M., Coulibaly, Y., et Dugué, P., (2006), Étude sur la capitalisation des expériences de conseil agricole au Mali, Rapport du CIRAD.

Hémidy, L. (1991), 'Instruments et pratiques de gestion des agriculteurs', *Economie rurale*, Vol 206, n°1, p 93-96.

Hémidy, L., et Soler, L.-G. (1992), 'Nouvelles exigences en gestion de la petite entreprise agricole: réflexions à partir du cas français', *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1992, vol. 5, n°2, p 83-102

Hémidy, L., Maxime, F., et Soler, L.-G. (1993), 'Instrumentation et pilotage stratégique dans l'entreprise agricole', *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n°28, 91-118.

Heracleous, L. (1998), 'Strategic thinking or strategic planning?', *Long Range Planning*, Vol 31, n°3, p 481-87.

Hoffmann, V., et Thomas, A. (2003), 'Advisory work as assistance in problem-solving — Problem-solving models as basic concepts for advisory work', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 9, n°2, p 61-73.

Huard, V. (2005), 'Cognition et processus de formation. Le cas des formations agricoles courtes', *Recherches & éducations*, n°10, p 8.

Hubert, B., Ison, R., et Röling, N. (2000), 'The 'problematique' with respect to Industrialised-Country Agricultures', in INRA (ed.), *Cow Up A Tree : Knowing and learning for change in agriculture. Case studies from industrialised countries* (INRA Editions), p 14-29.

Imel, S. (1998), 'Transformative Learning in Adulthood', *ERIC Digest*, n°200.

Ingram, J. (2008), 'Agronomist–farmer knowledge encounters: an analysis of knowledge exchange in the context of best management practices in England', *Agriculture and Human Values*, Vol 25, n°3, p 405-418.

Iram, Halley Des Fontaines, D., Akplogan, G., Coulibaly, Y., et Liagre, L., (2006), Etude de définition d'indicateurs pour la mesure d'impacts du Conseil à l'Exploitation Familiale, Rapport de l'IRAM.

Ison, R., et Russell, D., (2011), The worlds we create : designing learning systems for the underworld of extension practice, *DRAFT PROCEEDINGS–APENFORUM'07*, p. 64.

Ison, R., High, C., Blackmore, C.P., et Cerf, M. (2000), 'Theoretical framework for learning-based approaches', in INRA (ed.), *Cow Up A Tree : Knowing and learning for change in agriculture. Case studies from industrialised countries* (INRA Editions), p 31-54.

Jaouen, A. (2008), 'Le dirigeant de très petite entreprise: éléments typologiques', *Actes du 9e CIFEPME*.

— (2010), 'Typologie de dirigeants de très petite entreprise', *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol 23, n°1, p 133-152.

Japiot, F., et Gautier, P., (1998), Outils et méthodes de gestion pour les exploitations agricoles et les organisations de producteurs, Inter Réseaux

Jeanneaux, P. (2012), 'Pourquoi parler de gestion stratégique de l'exploitation agricole ? Des approches de gestion de l'exploitation agricole……à la gestion stratégique en agriculture', *Séminaire PerfEA*, VetAgroSup (Clermont-Ferrand).

Jeanneaux, P., et Blasquiet-Revol, H. (2012), 'La gestion des exploitations agricoles : un état des lieux de la recherche en France', *Gérer et Comprendre*, n°1, p 29-40.

Joly, N. (1998), '*Écritures du travail et savoir paysans, Aperçu historique et lecture de pratiques. Les agendas des agriculteurs* ',Thèse de doctorat, (Université Paris - X Nanterre).

— (2002), 'Former les agriculteurs, accompagner le développement rural: les implications de l'enseignement agricole dans le milieu local', *Agriculteurs, ruraux et citadins: les mutations des campagnes françaises*, p 151.

— (2004), 'Écrire l'événement : le travail agricole mis en mémoire', *Sociologie du Travail*, Vol 46, n°4, p 511-527.

Jones, G.E., et Garforth, C. (1997), 'The history, development, and future of agricultural extension', in FAO (ed.), *Improving agricultural extension. A reference manual* (FAO).

Jouve, P., et Mercoiret, M., (1987), La Recherche-Développement : une démarche pour mettre les recherches sur les systèmes de production au service du développement rural, *Journée Systèmes Agraires - réunion semestrielle du CGIAR*, Montpellier.

Khiari, S., et Amewokunu, Y., (2007), De la création ex nihilo d'entreprises innovantes : Proactivité libre, forcée ou ambivalente ?, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal.

Kidd, A., Lamers, J., Ficarelli, P., et Hoffmann, V. (2000), 'Privatising agricultural extension', *Journal of Rural Studies*, Vol 16, n°1, p 95-102.

Kilpatrick, S., et Johns, S. (2003), 'How farmers learn : different approaches to change', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 9, n°4, p 151-64.

King, C., Gaffney, J., et Gunton, J. (2001), 'Does participatory action learning make a difference? Perspective of effective learning tools and indicators from the conservation group in northern Queensland, Australia.', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 7, n°4, p 133-146.

Kleene, P., (1995), Le conseil de gestion comme méthode de vulgarisation agricole : Aperçu général et application dans l'Ouest du Burkina Faso, Rapport du CIRAD.

Klerkx, L. (2008), '*Matching demand and supply in the Dutch agricultural knowledge infrastructure : the emergence and embedding of new intermediaries in an agricultural innovation system in transition*', Tesis (PhD), Wageningen University, p 239.

Klerkx, L., De Grip, K., et Leeuwis, C. (2006), 'Hands off but Strings Attached: The Contradictions of Policy-induced Demand-driven Agricultural Extension', *Agriculture and Human Values*, Vol 23 n°2, p 189-204.

Koenig, G. (2006), 'L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux', *Revue française de gestion*, Vol 160, n°1, p 293-306.

Kolb, D.A. (1984), *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, (Prentice Hall).

Koné, M. (1994), '*Etre encadreur agricole en Côte d'Ivoire: principes et pratiques (le cas de Sakassou)*', Thèse de Doctorat, (EHESS)

Kroll, J.C. (1985), 'Débats et controverses. Modèle comptable et gestion de trésorerie (A propos d'un article de J. Brossier, E. Chia, E. Marshall dans le n° 161 d'Economie Rurale)', *Economie rurale*, n°165-176, p 41-44.

Labarthe, P. (2005), 'Trajectoires d'innovation des services et inertie institutionnelle : dynamique du conseil dans trois agricultures européennes', *Géographie, économie, société*, Vol 7, n°3, p 289-311.

Labarthe, P., et Laurent, C. (2011), 'Économie des services et politiques publiques de conseil agricole', *Cahiers Agricultures*, Vol 20, n°5, p 343-351.

--- (2012), 'Privatization of agricultural extension services in the EU: Towards a lack of adequate knowledge for small-scale farms?', *Food policy*, vol. 38, p 240-252.

Laberge, M. (2003), *'La proactivité des professionnels en ressources humaines'*,Thèse de Doctorat (Université de Montréal).

Lagarde, V. (2004a), *'Influence du profil du dirigeant sur le type de diversification en petite entreprise. Application au cas agricole'*,Thèse de doctorat, (CREOP - Université de Limoges).

--- (2004b), Portées et limites des typologies entrepreneuriales classiques appliquées a l'agriculture, *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier.

--- (2006a), 'Interrogation du mythe de l'entrepreneur à travers la trajectoire inégale d'un créateur persistant', *ENTREPRENDRE, UN PROJET DE VIE - Le Revenue-Assurance*, 2006, n°1, p. 69.

--- (2006b), 'Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture', *La Revue des Sciences de Gestion*, n°4, p 31-41.

Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., et Saint-Macary, J. (1995), 'Opening up decision making: The view from the black stool', *Organization Science*, 6 (3), 260-79.

Laroche, H. (1995), 'From Decision to Action in Organizations: Decision-Making as a Social Representation', *Organization Science*, Vol. 6, n°3, p 260-279.

Laroche, H., et Nioche, J.-P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise', *Revue française de Gestion*, n°1, p 81-105.

Laurent, C., Cerf, M., et Pasquier, C. (2002), 'Le conseil en agriculture: un investissement immatériel entre développement sectoriel et développement territorial', *Géographie Economie Société*, vol. 4, n°2, p 131-153.

Laurent, C., Maxime, F., Mazé, A., et Tichit, M. (2003), 'Multifonctionnalité de l'agriculture et modèles de l'exploitation agricole', *Economie rurale*, vol. 273, n°1, p 134-152.

Laurent, C., Labarthe, P., Cerf, M., Rémy, J., Brive, H., et Lémery, B. (2006), 'L'Europe et le conseil agricole. Evolutions récentes dans six pays de l'UE', in INRA (eds) *Conseiller en agriculture,* (Educagri), p 103-118.

Laviolette, E.M., et Loue, C. (2006), 'Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel', *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriale,* Haute école de gestion (HEG) Fribourg, vol. 25, p. 26-27.

Le Meur, P.-Y. (2000), 'Logiques paysannes au Bénin: courtage, associations, réseaux et marchés', *Autrepart*, Vol 13, n°13, p 91-108.

Le Moigne, J.-L. (1998), 'Connaissance actionnable et action intelligente', *Grand Atelier MCX au Futuroscope*.

Legile, A., (1997), Histoire de la gestion en France - deuxième version provisoire, Inter-Réseaux.

Legile, A., et Faure, G., (2013), Le conseil à l'exploitation familiale en Afrique francophone en 2013 : une démarche novatrice ancrée dans les réalités paysannes, GFRAS.

Legrand, E., (2013), Comment mesurer l'apprentissage des participants à une formation à l'entrepreneuriat? Pour quels résultats?, *« Accompagner les entrepreneurs : quoi de neuf ici et ailleurs », "Supporting entrepreneurs: National and international perspectives" - 3èmes Rencontres entre entrepreneurs, réseaux d'accompagnement et chercheurs*, Lille.

Lelorrain, A.-M., et Bobbio, M. (2005), *L'enseignement agricole et vétérinaire de la Libération à nos jours: textes officiels avec introduction, notes et annexes* (Educagri), p 1053.

Lemay Boucher, P., et Dagnelie O., (2007), 'Inside Beninese Households: How Spouses Manage their Personal Income', CERT Discussion Paper (Centre for Economic Reform and Transformation, Heriot Watt University), n° 2007/05, p 28.

Lemay Boucher, P., Noret, J., et Somville, V. (2011), 'Double, Double toil and Trouble : Investigating Expenditures on Protection Against Occult Forces in Bénin ', Working Paper (Namur: Centre of Research in the Economics of Development (CRED) - University of Namur).

Lemay, P., (2006), Are household expenditure decisions cooperative? Evidence from Benin, Mimeo CRED. University of Namur, Belgium.

Lemery, B., Ingrand, S., Dedieu, B., et Dégrange, B. (2005), 'Agir en situation d'incertitude : le cas des éleveurs de bovins allaitants', *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, n°288, p 57-69.

Leroy, F., (1998), L'apprentissage organisationnel: une revue critique de la littérature, *Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS.*

Leroy, F., et Ramanantsoa, B. (1997), 'The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger: an Empirical Study', *Journal of Management Studies*, Vol 34, n°6, p 871-894.

Lestienne, C., et Dubruille, P. (2009), 'L'accompagnement dans une société à la recherche de sens', *Savoirs*, Vol 20, n°2, p 79-83.

Lhotellier, A., et St-Arnaud, Y. (1994), 'Pour une démarche praxéologique', *Nouvelles pratiques sociales*, Vol 7, n°2, p 93-109.

Liedtka, J.M. (1998), 'Strategic thinking: can it be taught?', *Long Range Planning*, Vol 31, n°1, p 120-129.

Liedtka, J.M., et Rosenblum, J.W. (1996), 'Shaping conversations: making strategy, managing change', *California Management Review*, n°39, p 141-157.

Loevinsohn, M.E., Berdegué, J.A., et Guijt, I. (2002), 'Deepening the basis of rural resource management: learning processes and decision support', *Agricultural Systems*, Vol 73, n°1, p 3-22.

Lorino, P., (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, Groupe ESSEC, Working Paper n°DR02015, p 34.

Lorino, P., et Tarondeau, J.-C. (2006), 'De la stratégie aux processus stratégiques', *Revue française de gestion*, Vol 160, n°1, p 307-328.

Mackay, R., et Horton, D. (2003), 'Expanding the use of impact assessment and evaluation in agricultural research and development', *Agricultural Systems*, Vol 78, n°2, p 143-165.

Macombe, C. (2003), 'Ethique et pérennité chez les exploitants agricoles', Thèse de doctorat (Université de Clermont-Ferrand 1).

— (2009), 'Éthique et proactivité agricoles pour durer', *Revue française de gestion*, Vol 192, n°2, p 127-140.

MAEP, (2007), Livre Blanc sur le conseil agricole au Bénin, Direction du conseil agricole et de la formation professionnelle, Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche du Bénin.

— (2008), Stratégie Nationale de Mise en Œuvre du Conseil Agricole au Bénin (SNCA), Direction du conseil agricole et de la formation professionnelle, Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche du Bénin.

Mahmoud-Jouini, S.B., et Mignon, S. (2009), 'Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle', *Management international / International Management / Gestión Internacional*, Vol 14, n°1, 25-41.

Malcolm, B. (2004), 'Where's the economics? The core discipline of farm management has gone missing!*', *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, Vol 48, n°3, p 395-417.

Mancini, F., et Jiggins, J. (2008a), 'Appraisal of methods to evaluate farmer field schools', *Development in Practice*, Vol 18, n°4-5, p 539-550.

Mancini, F., Termorshuizen, A.J., Jiggins, J.L.S., et Van Bruggen, A.H.C. (2008b), 'Increasing the environmental and social sustainability of cotton farming through farmer education in Andhra Pradesh, India', *Agricultural Systems*, Vol 96, n°1–3, p 16-25.

March, J.G. (1991), 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning', *Organization Science*, Vol 2, n°1, p 71-87.

March, J.G., et Simon, H.A. (1958), *Organizations* (Wiley).

March, J.G., et Olsen, J.P. (1975), 'The Uncertainty of the Past: Organizational learning under Ambiguity', *European Journal of Political Research*, Vol 3, n°2, p 147-171.

Marchesnay, M. (1980), 'Sur la petite entreprise', *Revue d'économie industrielle*, Vol 11, n°1, p 141-146.

— (1991), 'La PME : une gestion spécifique', *Economie rurale*, Vol 206, n°1, p 11-17.

— (1993), *Management stratégique* (Eyrolles).

— (2003), 'La petite entreprise : sortir de l'ignorance', *Revue française de gestion*, Vol 144, n°3, p 107-118.

Marshall, E. (1980), 'D'une formation centrée sur un savoir disciplinaire à une formation centrée sur les problèmes économiques des agriculteurs', *Economie rurale*, Vol 136, n°1, p 17-27.

Marshall, E., Chia, E., et Brossier, J. (1984), 'Les agriculteurs et leurs pratiques de trésorerie', *Economie rurale*, vol. 161, n°1, p 46-49.

— (1985), 'Réponse à J.-C. Kroll', *Economie rurale*, Vol 165, n°1, p 44-45.

Martin, A. (1987), *La gestion proactive : Les nouvelles perspectives sur la prise de décision*, (Institut Supérieur de Gestion), p 243.

Martin, A., Gündel, S., Apenteng, E., et Pound, B., (2011), Review of Literature on Evaluation Methods Relevant to Extension, Rapport du GFRAS.

Martineau, R. (2007), 'Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique: une revue de littérature', *Congrès des I.A.E*, Tours.

Martinet, A.-C. (2006), 'Stratégie et pensée complexe', *Revue française de gestion*, Vol 160, n°1, p 31-45.

— (2007), 'Savoir(s), connaître, agir en organisation : attracteurs épistémiques', in Avenier M.J., and Schmitt C. (eds.), *La construction de savoirs pour l'action* (L'Harmattan), p 29-48

Maxwell, S. (1986), 'Farming systems research: Hitting a moving target', *World Development*, Vol 14, n°1, p 65-77.

Mayne, J. (2001), 'Addressing Attribution through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly.', *The Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol 16, n°1, p 1-24.

Mca-Bénin, (2008), "Projet Accès au Foncier" - Etude sur la Politique et les Réformes Foncières - Etude 4: Elaboration de Stratégies pour Accroître L'Accès des Femmes à la Terre, Analyses et Recommandations, Millenuim Challenge Account – Bénin.

Mccown, R., et Parton, K. (2006a), 'Learning from the historical failure of farm management models to aid management practice. Part 2. Three systems approaches', *Crop and Pasture Science*, Vol 57, n°2, p 157-172.

Mccown, R., Brennan, L., et Parton, K. (2006b), 'Learning from the historical failure of farm management models to aid management practice. Part 1. The rise and demise of theoretical models of farm economics', *Crop and Pasture Science*, Vol 57, n°2, p 143-156.

Médénouvo, F. (2004), *Coutumier du Dahomey* (Présence béninoise).

Mercoiret, M.-R. (1994), *L'appui aux producteurs ruraux: Guide à l'usage des agents du développement et des responsables de groupements* (Quae), p 463.

Messeghem, K., et Sammut, S. (2011), 'Accompagnement du créateur: de l'isolement à la recherche de légitimité', *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 9, n°1, p 82-107.

Messeghem, K., Naro, G., et Sammut, S. (2000), 'Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise: apport du tableau de bord prospectif', *Gestion*, Vol 27, n°2, p 95-112.

Métais, E., et Roux-Dufort, C. (1997), 'Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel: des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention', *Actes du 7ème congrès de l'AIMS*.

Mezirow, J. (1981), 'A critical theory of adult learning and education', *Adult education quarterly*, Vol 32, n°1, p 3-24.

— (1990), *Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning* (Jossey-Bass), p 20.

— (1997), 'Transformative Learning: Theory to Practice', *New Directions for Adult and Continuing Education*, Vol 1997, n°74, p 5-12.

Mignon, S. (2003), 'Grant, l'analyse des ressources et le management des connaissances', in Allouche J., (ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (Vuibert).

— (2009), La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse. *Revue française de gestion*, n°192

Miles, M.B., et Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives* (De Boeck), p 632.

Minaud, G. (2006), 'Comparaison des comptabilités agricoles. Antiquité romaine et société préindustrielle française'. *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques. Archives*, n°37, p 107-120.

Mintzberg, H. (1978), 'Patterns in strategy formation', *Management science*, Vol 24, n°9, p 934-948.

–– (1994), *Rise and fall of strategic planning* (Simon and Schuster), p 458.

Mintzberg, H., et Waters, J.A. (1985), 'Of strategies, deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, Vol 6, n°3, p 257-272.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., Cohen, L., et Fontaine, J. (1999), *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique* (Village mondial).

Moisdon, J.-C. (2005), Comment apprend-on par les outils de gestion, in Teulier R., et Lorino P., (eds) *Retour sur une doctrine d'usage. Entre connaissance et organisation : l'activité collective,* (La Découverte).

Moreau, M.R. (1955), 'Le conseil de gestion', *Economie rurale*, Vol 26, n°1, p 35-43.

Morin, E., et Le Moigne, J.L. (1999), *L'intelligence de la complexité* (L'Harmattan), p 332.

Mouchet, C., et Colson, F. (1985), 'La promotion de la gestion auprès des agriculteurs ou l'histoire de la comptabilité simplifiée et de son utilisation en agriculture', *Economie rurale*, Vol 169, n°1, p 54-55.

Moumouni, I., Amonsou-Biaou, F., Faure, G., et De Romemont, A., (2012), Le rôle des conseillers et des animateurs paysans dans les apprentissages, *Atelier de réflexion pour l'amélioration des la durabilité des démarches de conseil aux exploitations familiales en Afrique*, Bohicon, Bénin.

Moumouni, I., De Romémont, A., Amonsou-Biaou, F., et Faure, G., (2013), Représentations des conseillers et mise en oeuvre du conseil à l'exploitation agricole familiale: Cas de la Fédération des Unions des Producteurs du Bénin, CIRAD - Université de Parakou.

Moumouni, I.M., Guy, N., et Nasser, B. (2011), 'Du système formation et visites au conseil à l'exploitation agricole familiale au Bénin : rupture ou continuité ?', *Cahiers Agricultures*, 2011, Vol 20, n°5, p 376-381.

Mouzoun, X., et Moumouni, I., (2012), Types d'organisation et mise en œuvre du conseil à l'exploitation familiale au Bénin, CIRAD - Université de Parakou.

Mucchielli, A. (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (Armand Colin).

Nagel, U. (1997), 'Alternative approaches to organizing extension', in Swanson B.E., Bentz R.P., et Sofranko A.J., *Improving agricultural extension* (FAO), p 28-40.

Najjar, D., Spaling, H., et Sinclair, A.J. (2012), 'Learning about sustainability and gender through Farmer Field Schools in the Taita Hills, Kenya', *International Journal of Educational Development*, Vol 33, n°5, p 466-475.

Nallet, H., Cotton, G., et Chatanay, J.-N. (1970), 'La fiscalité et l'agriculture', *Economie rurale*, Vol 86, n°1, p 69-78.

Nathaniels, N.Q.R., (2005), Cowpea, farmer field schools and farmer-to-farmer extension: a Benin case study. Overseas development institute (ODI). Agricultural research & extension network (AgREN).

Naudet, J.-D., Delarue, J., et Bernard, T., (2013), Évaluations d'impact : un outil de redevabilité? Les leçons tirées de l'expérience de l'AFD. *Revue d'économie du développement*, 2013, Vol 26, n°4, p 27-48.

Ngok Evina, J.-F. (2007), 'Le développement de la TPE camerounaise: évidences ou paradoxes?', *Communication et organisation*, n°32, p 150-66.

Nonaka, I., et Takeuchi, H. (1997), *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*, (De Boeck Université), p 303.

OCDE, (2002), Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, Organisation de coopération et de développement économique - Comité d'assistance et de développement.

Ocler, R. (2002), *'Vers la notion de stratégie proactive : éléments de définitions et de mise en oeuvre'*,Thèse de doctorat, (Université Lumière Lyon 2).

Olson, K.D. (2004), *Farm management : principles and strategies* (Iowa State Press), p 429.

Olson, L. (1944), 'Pietro De Crescenzi: The Founder of Modern Agronomy', *Agricultural History*, Vol 18, n°1, p 35-40.

Orivel, F. (1981), 'Les services de vulgarisation agricole : efficacité, obstacles, rendement. Une revue de la littérature', *Economie rurale*, Vol. 142, no 1, p. 55-55.

Otchoun, B., (2004), Etude de la situation et de l'évolution des systèmes de vulgarisation et d'animation forestière en Afrique sahélienne, (FAO).

Padyp, (2010), Démarche de mise en oeuvre de la composante de conseil aux exploitations agricoles familiales (CEF), Rapport du PADYP – CELCOR.

Paimaf-Grapad, (2006), Revue et Analyse Documentaire sur le Conseil Agricole au Bénin, Rapport du MAEP-GRAPAD.

Palis, F. (2006), 'The role of culture in farmer learning and technology adoption: A case study of farmer field schools among rice farmers in central Luzon, Philippines', *Agriculture and Human Values*, Vol 23, n°4, p 491-500.

Palis, F.G., Morin, S., et Hossain, M. (2005), 'Social capital and geography of learning: Roles in accelerating the spread of integrated pest management', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 11, n°1-4, p 27-37.

Pam, (2009), Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition (AGVSAN) - République du Bénin, (Programme Alimentaire Mondial).

Pant, L.P. (2012), 'Learning and Innovation Competence in Agricultural and Rural Development', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 18, n°3, p 205-230.

Parrot, D. (1982), *'La formation rurale dans l'Afrique Coloniale (AOF - AEF - East and West Africa) 1885 - 1960'*,Thèse de doctorat, (Université de Lyon II).

Pasco, D., et Ennis, C.D. (2009), 'Les orientations de valeur des enseignants. Une revue de question en éducation physique', *Science et motricité*, Vol 66, n°1, p 85-112.

Pastré, P. (2005), 'Dynamique et métamorphose des compétences professionnelles', *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol 11, n°2, p 73-87.

Paul, M. (2009), 'L'accompagnement dans le champ professionnel', *Savoirs*, Vol 20, n°2, p 11-63.

Péneau, B., Legile, A., Keïta, M., Keïta, I., et Leroy, J. (2002), 'Peut-on faire de la gestion sans comptabilité ?', *Grain de Sel*, N° 20.

Percy, R. (2005), 'The contribution of transformative learning theory to the practice of participatory research and extension: Theoretical reflections', *Agriculture and Human Values*, Vol 22, n°2, p 127-136.

Perrenoud, P. (1998), 'De la réflexion dans le feu de l'action à une pratique réflexive', *Genève, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education.*

Perrot, C., Landais, E., et Pierret, P. (1995), 'L'analyse des trajectoires des exploitations agricoles. Une méthode pour actualiser les modèles typologiques et étudier l'évolution de l'agriculture locale', *Economie rurale*, Vol 228, n°1, p 35-47.

Persson, S., et Bayad, M. (2007), 'L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial', *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 13, n°31, p 147-168.

Pesqueux, Y. (2010), Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? Cahiers du LIPSOR, - Série Recherche n°6 -; Paris: CNAM.

Petit, M. (1984), 'Vulgarisation et développement, réexamen de la problématique', *Economie rurale*, Vol 159, n°1, p 4-10.

Petit, M., et Brossier, J. (1977), 'Pour une typologie des exploitations agricoles fondée sur les projets et les situations des agriculteurs', *Economie rurale*, Vol 122, n°1, p 31-40.

Pfeiffer, V. (1988), *Agriculture au Sud Bénin: passé et perspectives* (L'Harmattan), p 172.

Piaget, J. (1975), *L'équilibration des structures cognitives: problème central du développement*, Vol 33 (Presses universitaires de France).

Plane, J.-M., et Torres, O. (1998), 'Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME', *Actes du 4ème CIFEPME,* Metz.

Pluchart, J.-J. (2012), 'L'accompagnement entrepreneurial', *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol 18, n°45, p 217-238.

Poitevin, J. (1959), 'Les progrès en matière de gestion et d'organisation des entreprises agricoles', *Economie rurale*, Vol 39, n°1, p 49-461.

Politis, D. (2005), 'The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 29, n°4, p 399-424.

Pontius, J., Dilts, R., et Bartlett, A. (2002), *From farmer field school to community IPM: ten years of IPM training in Asia*, (FAO Regional Office for Asia and the Pacific), p 120.

Prahalad, C., Hamel, G. et Cohen C., (1995), *La conquête du futur* (Dunod).

Pretty, J., et Chambers, R. (1993), Towards a learning paradigm: new professionalism and institutions for agriculture. Discussion Paper-Institute of Development Studies, University of Sussex.

Pretty, J., Sutherland, W.J., et al., (2010), 'The top 100 questions of importance to the future of global agriculture', *International Journal of Agricultural Sustainability*, Vol 8, n°4, p 219-236.

Pretty, J.N. (1995), 'Participatory learning for sustainable agriculture', *World Development*, Vol 23, n°8, p 1247-1263.

Procoton, (2009), Stratégie de mise en oeuvre du conseil aux exploitations familiales (CEF) piloté par les OP - PROCOTON, Rapport de SNV-ANPC.

Pye-Smith, C., (2012), Agricultural Extension : a Time for Change, Linking knowledge to policy and action for food and livelihoods, Rapport du GFRAS – CTA.

Ravallion, M., (2005), Evaluating anti-poverty programs, *Handbook of development economics*, Vol 4, p 3787-3846.

Rémy, J., Brives, H., et Lémery, B. (2006), *Conseiller en agriculture* (Educagri Ed.).

Reynolds, M., et Vince, R. (2004), *Organizing reflection: An introduction.* (Ashgate Pub Limited), p 1-14.

Richard, P., et Chatanay, J.N. (1969), 'Chapitre 17. Le développement de la formation et du calcul économique chez les agriculteurs', *Economie rurale*, Vol 79, n°1, p 273-278.

Rivera, W.M., Alex, G., Hanson, J., et Birner, R., (2006), Enabling agriculture: The evolution and promise of agricultural knowledge frameworks, *Proceedings of the Association for International Agricultural and Extension Education*, Florida, USA.

Roduner, D., Schläppi, W., et Agridea Walter Egli, N.E. (2008), 'Logical Framework Approach and Outcome Mapping, A Constructive Attempt of Synthesis', Zurich: AGRIDEA and NADEL.

Roesch, M. (1992), *'Surplus agricole et stratégies de production chez les exploitants agricoles de la province du Zou (Bénin)* ',Thèse de doctorat, (CIRAD).

Rogers, E. (1962), *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press).

Rogers, E.M. (1998), 'The Intellectual Foundation and History of the Agricultural Extension Model', *Science Communication*, Vol 9, n°4, p 492-510.

Rogers, R.R. (2001), 'Reflection in higher education: A concept analysis', *Innovative Higher Education*, Vol 26, n°1, p 37-57.

Rojot, J. (2001), 'La théorie de la structuration chez Anthony Giddens', *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, p 47-57.

Rola, A.C., Jamias, S.B., et Quizon, J.B. (2002), 'Do Farmer Field School Graduates retain and share what they learn? An investigation in Iloilo, Philippines', *Journal of International Agricultural and Extension Education*, Vol 9, n°1, p 65-76.

Röling, N. (1985), 'Extension science: increasingly preoccupied with knowledge systems', *Sociologia Ruralis*, Vol 25, n°3-4, p 269-290.

— (2002), Issues and challenges for FFS: an introductory overview. *Proceedings of the International Workshop on Farmer Field Schools (FFS) 'Emerging Issues and Challenges.* p 21-25.

— (2007), Communication for Development in Research, Extension and Education, *9th UN Roundtable on Communication for Development*, FAO, p 57-78.

Röling, N., et Wagemakers, A.-E. (1998a), 'A new practice : facilitating sustainable agriculture', in Röling N., and Wagemakers A-E., (eds.), *Facilitationg Sustainable Agriculture - Participatory learning and adaptative management in times of environmental uncertainty* (Cambridge: Cambridge University Press), p 3-19.

Röling, N., et Jong, F.D. (1998b), 'Learning : shifting paradigms in education and extension studies', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 5, n°3, p 143-161.

Röling, N.G., et Jiggins, J., (2007), Making Trans-disciplinary Science Work for Resource-poor Farmers, *Workshop Farmers First Revisited*, Brighton.

Rolland, L. (1984), 'L'histoire de la vulgarisation agricole en France avant 1966', *Economie rurale*, Vol 159, n°1, p 11-16.

Rollins, T.J. (1993), 'Profile of Farm Technology Adopters ', *Journal of Extension*, Vol 31, n°3, p 38-39.

Rotter, J.B. (1954), *Social learning and clinical psychology* (Prentice-Hall), p 466.

Rouchouse, M., Faysse, N., de Romemont, A., et Faure, G. (2013), 'Communication between Participants and Non-participants in Analytical Capacity Building Projects: Management Advice to Family Farms in Benin'. *The Journal of Agricultural Education and Extension, in press*, p 1-18.

Royer, A., et Bijman, J. (2012), 'Towards an analytical framework linking institutions and quality: Evidence from the Beninese pineapple sector', *African Journal of Agricultural Research*, Vol 7, n°38, p 5344-5356.

Sammut, S. (2003), 'L'accompagnement de la jeune entreprise', *Revue française de gestion*, Vol 144, n°3, p 153-164.

Sare, L., (2012), Le conseil agricole dans les politiques publiques au Bénin, Inter-Réseaux - Développement Rural – FERT, p12.

Savariau, N. (1906), *'L'agriculture du Dahomey'*, (Gouvernement Général de l'Afrique Occidentale Française - Librairie Maritime et Coloniale - Colonie du Dahomey), p110.

Schmitt, C., (2005), Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir: réflexions autour de différentes expériences, *Atelier les nouvelles sciences de l'ingénierie: expériences*, p17.

Schmitt, C., et Bayad, M., (2006), Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial: réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial, *Actes du 8ème Congrès francophone en entrepreneuriat et PME,* Fribourg, Suisse.

Schmitt, C., et Filion, L.J. (2009), 'Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques', *Management & Avenir*, Vol 30, n°10, p 207-226.

Schön, D.A. (1994), *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel* (Editions Logiques, Montréal), p418.

Scoones, I., (1999), '*Sustainable rural livelihoods : a framework for analysis*', IDS Discussion Paper n°72, University of Sussex, Brighton.

–– (2009), 'Livelihoods perspectives and rural development', *Journal of Peasant Studies*, Vol 36, n°1, p 171-196.

Scoones, I., et Thompson, J. (2009), *Farmer first revisited : innovation for agricultural research and development*, Practical Action Publishing, p386.

Sébillotte, M., (1979), Analyse du fonctionnement des exploitations agricoles : trajectoire et typologie : note introductive pour la réunion du SAD INRA – SAD.

Sen, A. (2000), *Un nouveau modèle économique: développement, justice, liberté* (Odile Jacob), p356.

Seuneke, P., Lans, T., et Wiskerke, J.S.C. (2013), 'Moving beyond entrepreneurial skills: Key factors driving entrepreneurial learning in multifunctional agriculture', *Journal of Rural Studies*, Vol 32, p 208-219.

Shrivastava, P. (1983), 'A typology of organizational learning systems', *Journal of Management Studies*, Vol 20, n°1, p 7-28.

Siegel, D. (2006), 'Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ?', *La Revue des Sciences de Gestion*, 219 (3), p 35-44.

Simpson, B.M., et Owens, M., (2002), Farmer Field Schools and the Future of Agricultural Extension in Africa, *Association for International Agricultural and Extension Education Annual Conference*, Durban, South Africa, p8.

Smida, A., et Condor, R. (2001), 'Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises', *Gestion*, 26 (4), p 12-22.

Solesbury, W., (2003), Sustainable Livelihoods: A Case Study of the Evolution of DFID Policy, Working Paper 217, Overseas Development Institute, p 36.

Somville, V. (2012), 'Informal Savings and Intra-Household Strategies: Theory & Evidence from Urban Benin', Working Paper AMID, p36.

Sourisseau, J.-M., Bosc, P.-M., Fréguin-Gresh, S., Bélières, J.-F., Bonnal, P., Le Coq, J.-F., Anseeuw, W., et Dury, S. (2012), 'Les modèles familiaux de production agricole en question. Comprendre leur diversité et leur fonctionnement', *Autrepart*, 62 (3), p 159-81.

Swanson, B.E., (2008), Global Review of Good Agricultural Extension and Advisory Service Practices, FAO, p 82.

Swanson, B.E., et Rajalahti, R., (2010), *Strengthening Agricultural Extension and Advisory Systems: Procedures for assessing, transforming, and evaluating extension systems*, Agriculture and Rural Development Discussion Paper 45, World Bank, p 206.

Swanson, B.E., Bentz, R.P., et Sofranko, A.J. (1998), *Improving agricultural extension. A reference manual* (Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations), p 262.

Taylor, E.W. (2008), 'Transformative learning theory', *New Directions for Adult and Continuing Education*, Vol 2008, n°119, p 5-15.

Taylor, E.W., Duveskog, D., et Friis-Hansen, E. (2012), 'Fostering transformative learning in non-formal settings: Farmer-Field Schools in East Africa', *International Journal of Lifelong Education*, Vol 31, n°6, p 725-742.

Teece, D.J., et Shuen, A. (1997), 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, Vol 18, n°7, p 509-533.

Tendam, H.W. (1986), 'Strategic Mentality', *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 7, n°2, p 27-32.

Terrier, M., Gasselin, P., et Le Blanc, J. (2010), 'Evaluer la durabilité des systèmes d'activités des ménages agricoles pour accompagner les projets d'installation en agriculture - La méthode EDAMA ', *ISDA 2010*, June 2010, Montpellier, France. Cirad-Inra-SupAgro, 14 p.

Teulier-Bourgine, R. (1997), 'Les représentations : médiations de l'action stratégique', in MJ Avenier (ed.), *La stratégie chemin faisant* (Paris: Economica), p 95-135.

Theureau, J. (2000), 'Anthropologie cognitive et analyse des compétences', in J.M. Barbier, et al. (eds.), *L'analyse de la singularité de l'action* (Education & Formation; Paris: PUF), p 171-211.

Thiétart, R.-A. (2007), *Méthodes de recherche en management* (Paris: Collection: Gestion Sup, Dunod), p 586.

Toillier, A., Gadet, O., et Medah, B., (2012), Evaluation de l'impact de la recherche au Cirad sur le développement. Cas d'étude n°3 – Le conseil à l'exploitation familiale au Burkina-Faso, Synthèse finale, CIRAD, p 22.

Toillier, A., Baudoin, A., et Chia, E., (2014), Assessing learning regimes leading to sustainable intensification at the farm level: a new perspective for management assistance for family farms, *International Farming System Association*, Berlin, p 11.

Torres, O. (1999), 'Les PME (SMEs)', *Flammarion, Collection Dominos, Paris*, p51.

--- (2000), 'Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME', *5 ème Congrès International sur la PME*, p 25-27.

Torset, C., (2002), La notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes, *XIème conférence de l'AIMS*, Paris, France, p 29.

--- (2005), La réflexion stratégique : outil du management stratégique?, *XIVème conférence internationale de management stratégique*, Angers, France, p 31.

Toulmin, C., et Traore, S. (2000), 'Gérer le foncier rural en Afrique de l'ouest, interventions publiques et dynamiques locales', *Paris/Saint-Louis, Karthala/URED*.

Toutain, O. (2010), '*Apprentissage expérientiel et métacognition dans l'éducation à l'entrepreneuriat*',Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, (Université Lyon 3), p 297.

--- (2012), 'L'enjeu de l'apprentissage expérientiel et de la métacognition dans l'éducation entrepreneuriale', Comment faciliter la mise en oeuvre d'une pédagogie entreprenante? (Lyon: EM Business school), p 10.

Toutain, O., et Fayolle, A. (2008), 'Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation', *Marché et organisations*, Vol 6, n°1, p 31-72.

Tripp, R., Wijeratne, M., et Piyadasa, V.H. (2005), 'What should we expect from farmer field schools? A Sri Lanka case study', *World Development*, Vol 33, n°10, p 1705-20.

Uaee/Fngn-Collectif, (2006), L'évaluation de l'impact du conseil de gestion à la FNGN, FNGN.

Ugbe, U.P., (2010), What Does Innovation Smell Like? A Conceptual Framework for Analysing and Evaluating DFID-RIU Experiments in Brokering Agricultural Innovation and Development, RIU Discussion Paper Series# 2010-10.

Unesco, (2006), Rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous - Chapitre 7 : le défi de l'alphabétisation, un état des lieux, p 29.

--- (2013), Rapport mondial de suivi sur l'Éducation pour tous 2013 - Enseigner et apprendre pour le développement, UNESCO, p 460.

Van De Fliert, E., Dung, N.T., Henriksen, O., et Dalsgaard, J.P.T. (2007), 'From Collectives to Collective Decision-making and Action: Farmer Field Schools in Vietnam', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 13, n°3, p 245 - 56.

Van Den Ban, A.W. (1984), 'Les courants de pensée en matière de théorie de la diffusion des innovations', *Economie rurale*, Vol 159, n°159, p 31-36.

Van Den Berg, H., (2004), IPM Farmer Field Schools: a synthesis of 25 impact evaluations, Wageningen University.

Van Den Berg, H., et Jiggins, J. (2007), 'Investing in Farmers--The Impacts of Farmer Field Schools in Relation to Integrated Pest Management', *World Development*, Vol 35, n°4, p 663-86.

Van Der Ploeg, J.D. (1994), 'Part 2 : Styles of farming : an Introductory note on concepts and methology', *Born from within: practice and perspectives of endogenous rural development*, p 298.

Van Der Ploeg, J.D., Laurent, C., Blondeau, F., et Bonnafous, P. (2009), 'Farm diversity, classification schemes and multifunctionality', *Journal of Environmental Management*, Vol 90, Supplement 2, p124-131.

Van Wijk, M.T., Tittonell, P., Rufino, M.C., Herrero, M., Pacini, C., Ridder, N.D., et Giller, K.E. (2009), 'Identifying key entry-points for strategic management of smallholder farming systems in sub-Saharan Africa using the dynamic farm-scale simulation model NUANCES-FARMSIM', *Agricultural Systems*, Vol 102, n°1–3, p 89-101.

Vanclay, F., et Lawrence, G. (1994), 'Farmer rationality and the adoption of environmentally sound practices; A critique of the assumptions of traditional agricultural extension', *European Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 1, n°1, p 59-90.

Vanclay, F., Mesiti, L., et Howden, P. (1998), 'Styles of Farming and Farming Subcultures: Appropriate concepts for Australian rural sociology?', *Rural Society*, Vol 8, n° 2, p 41.

Varraut, N., (1998), Démarche stratégique du dirigeant-propriétaire de PME, *4ème Congrès International Francophone sur le PME*, Metz, Vol 22.

Verstraete, T., (1997), Socialisation entrepreneuriale et construction de la vision stratégique du créateur d'entreprise: un essai constructiviste, *Actes de la conférence Constructivisme et sciences de gestion, Lille*, p 23.

--- (2001), 'Entrepreneuriat: modélisation du phénomène', *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 1, n°1, p 5-23.

--- (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat* (PhE= f [(CxSxP)⊂(ExO)], Editions de l'ADREG).

Verstraete, T., et Fayolle, A. (2005), 'Paradigmes et entrepreneuriat', *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 4, n°1, p 33-52.

Verzat, C., et Surlemont, B. (2011), 'Éditorial. L'enseignement de l'entrepreneuriat : la boîte de Pandore !', *Entreprendre & Innover*, Vol 11-12, n°3-4, p 5-6.

Vinck, D. (2009), 'De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière', *Vers la prise en compte du travail d'équipement*, Vol 3, n°1, p 51-72.

Vinérier, A. (2011), 'Quelle place pour les apprenants dans la compréhension de la problématique de l'illettrisme ?', *Empan*, Vol 81, n°1, p 14-21.

Violas, D., (2005), Rapport de mission - programme PASE.

--- (2012), Présentation des principaux outils du Conseil à l'Exploitation Familiale au Bénin.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* (Gestion; Paris: Economica), p 281.

Waddington, H., Snilstveit, B., White, H., et Anderson, J., (2010), The Impact of Agricultural Extension Services, International Initiative for Impact Evaluation.

Watzlawick, P. (1992), *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme* (Ed. du Seuil), p 373.

Weick, K.E. (1969), 'The social psychology of organizing', (Massachusetts, EUA : Addison-Wesley) p 294.

--- (1983), 'Managerial thought in the context of action', *The executive mind*, p 221-42.

--- (1988), 'Enacted sensemaking in crisis situations', *Journal of Management Studies*, Vol 25, n°4, p 305-17.

--- (1991), 'The Nontraditional Quality of Organizational Learning', *Organization Science*, Vol 2, n°1, p 116-24.

--- (1999), 'Theory construction as disciplined reflexivity: Tradeoffs in the 90s', *Academy of Management Review*, Vol 24, n°4, p 797-806.

Weil, T. (2000), *Invitation à la lecture de James March: réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations* (Presses des MINES).

Witt, R., Pemsl, D.E., et Waibel, H. (2009), 'The Farmer Field School in Senegal: Does Training Intensity Affect Diffusion of Information?', *Journal of International Agricultural and Extension Education*, Vol 15, n°2, p 14.

Yang, P., Liu, W., Shan, X., Li, P., Zhou, J., Lu, J., et Li, Y. (2008), 'Effects of training on acquisition of pest management knowledge and skills by small vegetable farmers', *Crop Protection*, Vol 27, n°12, p 1504-10.

Yuasa, Y., et Kasulis, T.P. (1987), *The body : Toward an Eastern mind-body theory* (Suny Press), p 256.

Zossou, E., Van Mele, P., Vodouhe, S.D., et Wanvoeke, J. (2009a), 'The power of video to trigger innovation: rice processing in central Benin', *International Journal of Agricultural Sustainability*, Vol 7, n°2, p 119-29.

--- (2009b), 'Comparing farmer-to-farmer video with workshops to train rural women in improved rice parboiling in central Benin', *Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 15, n°4, p 329-39.

Table des matières

Résumé

Sommaire

Remerciements

Introduction 1

Section 1 – Contexte et objet d'étude 5

Chapitre 1. Le conseil agricole en débat : évolution des concepts, des approches et des enjeux 11

1.1. Évolution historique des approches de développement rural et de conseil agricole : du transfert de technologies à l'accompagnement des processus d'apprentissage 11

1.1.1. Évolution des paradigmes du développement rural depuis 1950 11

1.1.2. Définition et évolution historique du conseil agricole jusqu'à l'après-guerre 13

1.1.3. L'évolution du conseil agricole : une vue d'ensemble 16

1.1.4. De la Révolution verte à la fin des années 1970 18

1.1.4.1. Le modèle du transfert de technologies et de savoirs et la critique du modèle de transfert 18

1.1.4.2. La période de modernisation en Afrique de l'Ouest 21

1.1.5. De la fin des années 1970 aux années 1990 23

1.1.5.1. Les « farming system approach » : une reconnaissance de la diversité des situations, mais un conseil qui reste assez prescriptif 23

1.1.5.2. L'évolution des approches de FSR au Sud 26

1.1.6. « *From teaching to learning* » : les apprentissages et les compétences au cœur des systèmes agricoles d'innovation 27

1.1.6.1. La reconnaissance de la diversité des systèmes agricoles d'innovation 27

1.1.6.2. L'évolution des systèmes de conseil vers des cadres pluralistes : « best practices for best fit ». L'exemple des « Farmer Field Schools » au Sud 30

1.2. Questions transversales pour le conseil agricole 35

1.2.1. La construction de compétences pour tous les acteurs et l'adaptation des méthodes et outils 35

1.2.1. La gouvernance et le financement des systèmes de conseil 37

1.2.3. Conséquences sur l'accès au conseil : qui participe ?..... 39

1.2.4. Un intérêt croissant pour l'évaluation du conseil agricole : de l'évaluation des dispositifs et des impacts à la compréhension des processus..... 40

Chapitre 2. Le conseil de gestion à l'agriculture : le cas du conseil à l'exploitation familiale au Bénin..... 47

2.1. Le conseil de gestion en agriculture : le cas français pour illustrer le passage d'approches instrumentales à des approches axées sur les processus..... 47

2.1.1. La naissance de la gestion en agriculture : des démarches initiales axées sur les besoins des producteurs en économie agricole..... 48

2.1.2. L'évolution du conseil de gestion vers la comptabilité dans les années 1970..... 51

2.1.3. Une critique de l'approche par les outils de gestion et la comptabilité..... 52

2.1.4. Vers un conseil de gestion global basé sur le projet de l'exploitant..... 53

2.2. L'émergence du conseil à l'exploitation familiale..... 55

2.2.1. La naissance du CEF : les premières expériences de conseil de gestion en Afrique de l'Ouest..... 55

2.2.2. Les expériences de CEF en Afrique de l'Ouest : une évolution vers des principes communs..... 58

2.3. Les défis actuels du CEF : des enjeux plus larges autour de l'adaptabilité du CEF et de la mise en œuvre des processus d'apprentissage..... 61

2.3.1. Qui participe au CEF ?..... 61

2.3.2. La question de la gouvernance et du financement du CEF..... 63

La gouvernance des dispositifs de CEF..... 63

Le financement du CEF..... 64

2.3.3. La question du renforcement de compétences à tous les niveaux..... 64

2.4. Le terrain de recherche : l'évolution du CEF pour faire face aux contraintes actuelles de l'agriculture au Sud-Bénin..... 66

2.4.1. Bref historique des politiques de conseil agricole au Bénin..... 66

2.4.2. La place du CEF dans le conseil agricole au Bénin et l'évolution du CEF..... 68

2.4.2.1. Les premières expériences de CEF au Bénin : le PADSE, une approche qui touche un grand nombre de producteurs, mais encore standardisée..... 68

2.4.2.2. Le PADYP : une proposition d'ouverture et de flexibilité du CEF..... 72

2.4.3. Le terrain de recherche : les contraintes de l'agriculture au Sud-Bénin..... 76

2.4.3.1. Le secteur agricole au Sud-Bénin : données géographiques et agro-écologiques 76

2.4.3.2. Les principaux systèmes de cultures et d'élevages 80

Les cultures annuelles 81

Les cultures pérennes 82

L'élevage 83

2.4.3.3. Éléments d'explication sur le fonctionnement des familles et des systèmes d'activité au Sud-Bénin : dynamiques foncières, marché du travail agricole, rôle des femmes et religions. 84

La pression foncière et la précarité de la tenure de la terre 85

Le travail salarié comme facteur limitant 86

Le faible financement de l'agriculture et l'importance du capital courant 87

Évolution du rôle des femmes, répartition des tâches et stratégies financière intra-ménage 89

L'importance de la religion dans les dépenses : les dépenses religieuses et sociales .. 92

2.4.4. Synthèse sur le cas béninois 93

2.5. La question de recherche : les processus d'apprentissages au cœur du CEF 95

Section 2 - Cadre théorique et méthode 99

Chapitre 3. La réflexion stratégique dans la gestion de l'exploitation agricole : un processus d'apprentissage ? 103

3.1. La gestion de l'exploitation agricole familiale : un champ de recherche peu renouvelé ces dernières années 103

3.1.1. L'évolution des théories sur la gestion des exploitations agricoles 104

3.1.1.1. La théorie du comportement adaptatif 104

Le postulat de cohérence 106

Les finalités du système 106

La situation 106

La perception 107

3.1.1.2. Les approches cognitives et stratégiques de la gestion de l'exploitation agricole 108

3.1.2. La stratégie et la réflexion stratégique : des éléments pour la caractérisation du processus stratégique de gestion de l'exploitation agricole 111

3.1.2.1. La stratégie : définitions générales et principes des premiers courants positivistes 112

3.1.2.2. L'approche par les traits : un regard extérieur sur l'entrepreneur 114

3.1.2.3. L'approche cognitive : la vision stratégique et l'action stratégique 117

3.1.2.4. La réflexion stratégique : un lien complexe entre réflexion, décision et action 119

3.1.2.5. Réflexion stratégique et planification : au-delà d'une opposition, une intégration intéressante 123

3.2. Processus d'apprentissage dans la gestion de l'exploitation agricole : comment caractériser les apprentissages induits par le CEF ? 124

3.2.1. L'apprentissage : définition et évolution de la production de connaissances 124

3.2.2. L'apprentissage organisationnel : une approche de l'apprentissage dans l'entreprise 126

3.2.3. L'approche par les compétences : une analyse du processus entrepreneurial ? 131

3.3. La construction de la réflexion stratégique comme processus d'apprentissage : la construction de la proactivité et les facteurs d'influence 133

3.3.1. La caractérisation de la réflexion stratégique par le concept de proactivité 133

3.3.2. Facteurs d'influence de la réflexion stratégique 137

3.3.2.1. Influence du profil de l'individu 138

3.3.2.2. Influence de la posture et des outils d'apprentissage 139

La posture d'apprentissage : l'expérience et la réflexivité sur l'expérience 139

Les outils et supports de l'apprentissage 142

3.3.2.3. Influence de l'accompagnement sur le processus d'apprentissage 143

Les conditions d'interaction et l'environnement de l'apprentissage : l'influence du groupe 144

L'accompagnement : la relation de conseil et le profil du conseiller 144

Chapitre 4. Cadre d'analyse et méthode. La caractérisation de la construction de la réflexion stratégique par l'analyse de l'évolution de la proactivité. 149

4.1. Élaboration du cadre d'analyse des processus d'apprentissage dans le CEF 149

4.1.1. Hypothèses, posture de recherche et caractérisation d'un processus : la délimitation de l'objet de recherche 150

4.1.1.1. Hypothèses issues de la revue des éléments théoriques 150

4.1.1.2. La posture de recherche : une compréhension des représentations et perceptions des producteurs 151

4.1.1.3. Démarche de la recherche qualitative : une construction de la méthode par le terrain 153

4.1.1.4. La caractérisation d'un processus : quelles exigences ? 155

4.1.2. Cadre d'analyse : la proposition de variables et d'indicateurs pour caractériser le processus d'apprentissage 156

4.1.2.1. Ce que les producteurs SONT 157

4.1.2.2. Ce que les producteurs ONT 162

4.1.2.3. Ce que les producteurs FONT 165

4.1.2.4. Caractérisation d'un processus : le pas de temps de l'analyse et la caractérisation des changements 169

Le pas de temps 169

Caractérisation des changements 170

4.1.3. Les facteurs d'influence des apprentissages : caractérisation des principaux facteurs et cadre d'analyse pour explorer leur influence 172

4.1.3.1. Les facteurs individuels 172

4.1.3.2. Les autres facteurs d'influence 173

L'intensité du conseil : le profil du conseiller et le conseil mis en œuvre 173

Les autres facteurs d'influence 175

Les conditions de l'apprentissage 175

La méthode et les outils de CEF 176

Le type d'organisation de mise en œuvre du CEF 176

4.1.4. Synthèse sur le cadre d'analyse 177

4.2. Méthodes : application de la posture de recherche et du cadre d'analyse à notre contexte de terrain 178

4.2.1. Fiabilité et validité de la recherche : description de la démarche et des outils pour limiter les biais de la recherche 178

4.2.2. Échantillonnage 180

4.2.2.1. L'échantillon de départ 180

4.2.2.2. Évolution de l'échantillon durant le travail de recherche 184

4.2.2.3. La question de l'utilisation d'un groupe-témoin ou contrefactuel 185
4.2.3. Méthode de collecte des données 186
4.2.3.1. Organisation et déroulement de la collecte de données 186
4.2.3.2. La traduction pour la collecte de données 188
4.2.3.3. Démarche de collecte et de validation des données 190
4.2.3.4. Méthode et outils de collecte des données 192
Phase exploratoire 192
Collecte de données pour la caractérisation de la situation de départ des producteurs et de l'évolution de leur proactivité 193
La collecte des données sur la proactivité et les changements de proactivité 194
La collecte des données sur les systèmes d'activités 195
La collecte des données sur les pratiques de planification de gestion de l'exploitation agricole 196
Contrôle de l'intensité du conseil 198
4.2.3.5. Biais potentiels des méthodes de collecte choisies 199
4.2.4. Méthode de traitement et d'analyse des données 200
4.3. Synthèse du design de recherche 202
Section 3 - Résultats 207
Chapitre 5. La situation des producteurs au départ : ce qu'ils SONT, ce qu'ils ONT et ce qu'ils FONT 211
5.1. Ce que les producteurs SONT : les différents profils de proactivité au départ 211
5.1.1. Les producteurs passifs 214
5.1.1.1. La vision stratégique des producteurs passifs 214
5.1.1.2. La source de changement des producteurs passifs 215
5.1.1.3. La mise en œuvre d'actions stratégiques par les producteurs passifs 216
5.1.2. Les producteurs réactifs 216
5.1.2.1. La vision stratégique des producteurs réactifs 217
5.1.2.2. La source de changement des producteurs réactifs 217
5.1.2.3. La mise en œuvre d'actions stratégiques par les producteurs réactifs 220
5.1.3. Les producteurs imaginatifs contraints 220

5.1.3.1. La vision stratégique des producteurs imaginatifs contraints....220
5.1.3.2. La source de changement des producteurs imaginatifs contraints....221
5.1.3.3. La mise en œuvre d'actions stratégiques chez les producteurs imaginatifs contraints....222
5.1.4. Les producteurs proactifs....223
5.1.4.1. La vision stratégique des producteurs proactifs....223
5.1.4.2. La source de changement des producteurs proactifs....225
5.1.4.3. La mise en œuvre d'actions stratégiques chez les producteurs proactifs....226
5.1.5. La composition de l'échantillon : l'éducation, le sexe et la proactivité....229
5.2. Ce que les producteurs ONT : les systèmes d'activités et les ressources des producteurs....231
5.2.1. Les producteurs du groupe 1 : les systèmes d'activités limités faiblement dotés en ressources....232
5.2.2. Les producteurs du groupe 2 : les systèmes d'activités fortement diversifiés et moyennement dotés en ressources....234
5.2.3. Les producteurs du groupe 3 : les systèmes d'activités spécialisés en agriculture et disposant de ressources importantes....236
5.2.4. Les producteurs du groupe 4 : les systèmes d'activités ayant une activité agricole secondaire et disposant de ressources importantes....238
5.2.5. Les producteurs du groupe 5 : les transformatrices au système d'activités limité par une faible dotation en ressources....240
5.2.6. Les données récapitulatives des différents groupes de systèmes d'activités....242
5.3. Ce que les producteurs FONT : les pratiques de planification de gestion dans l'exploitation agricole....245
5.3.1. Les pratiques de planification de l'assolement....247
5.3.2. Les pratiques de suivi et d'évaluation de la campagne agricole....248
5.3.3. Les pratiques de planification de l'approvisionnement en intrants et de l'embauche de main-d'œuvre....250
5.3.3.1. La planification de l'embauche de main-d'œuvre....250
5.3.3.2. La planification de l'approvisionnement en intrants....251
5.3.4. Les pratiques de planification de la trésorerie....252
5.3.5. Les pratiques de planification de stockage des récoltes et des produits transformés....255

5.3.6. Les pratiques de planification des investissements 257

5.3.7. Les pratiques de planification : conclusions 258

5.4. Ce que les producteurs SONT, ONT et FONT : quelles relations entre les différents niveaux de caractérisation de la situation des producteurs ? 264

5.4.1. Ce que les producteurs SONT et ONT : les proactifs disposent-ils de plus de ressources ? 264

5.4.2. Ce que les producteurs ONT et FONT : les producteurs ayant des ressources sont-ils ceux qui planifient ? 266

5.4.3. Ce que les producteurs SONT et FONT : ceux qui anticipent planifient-ils ? 268

5.4.4. Ce que les producteurs SONT, ONT et FONT avant la participation au CEF : épilogue 271

Chapitre 6. Le CEF et les processus d'apprentissage induits par le CEF : analyse de l'évolution de la réflexion stratégique et des facteurs influençant l'apprentissage 277

6.1. Un an de CEF : quel est le conseil mis en œuvre dans les groupes de l'échantillon ? Qui participe et qui abandonne ? 278

6.1.1. La première année de CEF : le conseil mis en œuvre et le profil des conseillers 278

6.1.1.2. Le profil du conseiller 281

6.1.2. Qui participe et qui abandonne ? 286

6.1.3. L'échantillon de travail après la première année de CEF 289

6.2. Les changements induits par le CEF 291

6.2.1. Les types de changements évoqués par les producteurs 291

6.2.1.1. Les changements au niveau individuel 293

La réflexion par soi-même 293

Le changement par soi-même est possible 294

La recherche d'appuis pour de nouvelles solutions 294

Communiquer et être des agents de changement dans son environnement 295

L'évolution de la posture réflexive 295

6.2.1.2. Les changements de pratiques agricoles 295

6.2.1.3. Les changements au niveau des systèmes de cultures et d'élevages : une introduction à la gestion 297

6.2.1.4. Les changements sur la gestion de l'exploitation agricole 298

La planification de l'assolement et des interventions agricoles 298

La planification de la trésorerie 299

- Les « traces » de la trésorerie : les calculs et la mesure des flux comme révélateur de moyens 299

- L'évaluation de la réussite des activités 300

- La programmation de la trésorerie des activités agricoles et non agricoles 300

La gestion des stocks 301

La gestion des investissements 301

Complémentarité des activités et organisation du travail 302

6.2.1.5. Les changements sur la famille 302

La connaissance des besoins alimentaires de la famille 303

La rationalisation des besoins, des dépenses et des revenus de la famille 304

L'organisation de la famille et la répartition des rôles dans la famille 305

6.2.1.6. Les changements dans les relations avec l'extérieur 305

6.2.1.7. Les « résultats » : le bien-être de la famille et les réalisations financées grâce au CEF 307

Les changements sur le bien-être de la famille 307

Les « réalisations » : les investissements 308

6.2.1.8. Synthèse sur les différentes sphères et types de changements 308

6.2.2. Les changements de proactivité des producteurs : l'évolution de la réflexion stratégique 313

6.2.2.1. Les changements de vision anticipée et de la source de changement 314

La vision stratégique anticipée 314

La source de changement 316

6.2.2.2. Les changements sur la mise en œuvre d'actions stratégiques 317

6.2.2.3. Synthèse sur les changements induits par le CEF sur la proactivité des producteurs : une construction de la proactivité et un renforcement de la réflexion stratégique par une réflexion sur la planification 319

6.3. Variabilité de la construction de la réflexion stratégique 322

6.3.1. La proactivité comme facteur principal influençant le processus d'apprentissage ? Exploration de la récursivité de la réflexion stratégique 322

6.3.1.1. Les changements et l'évolution de la proactivité chez les passifs 323

6.3.1.2. Les changements et l'évolution de la proactivité chez les réactifs 325

6.3.1.3. Les changements et l'évolution de la proactivité chez les imaginatifs contraints 329

6.3.1.4. Les changements et l'évolution de la proactivité chez les proactifs 333

6.3.2. Les autres facteurs potentiels d'influence du processus d'apprentissage 338

6.3.2.1. L'influence du type de système d'activités 338

6.3.2.2. Les pratiques de planification 340

6.3.2.3. Le niveau d'éducation et le sexe 341

6.3.2.4. Le contrôle de l'influence du type de conseil fourni 342

6.3.3. Synthèse et discussion sur les dynamiques de changement des producteurs 343

Chapitre 7. Discussion. Apports et limites de la thèse, perspectives de recherche et recommandations opérationnelles 351

7.1. Principaux résultats 351

7.2. Les apports principaux de la thèse : le concept de proactivité et l'analyse des changements 353

7.2.1. Les concepts de proactivité et de réflexion stratégique dans la gestion stratégique de l'exploitation agricole 353

7.2.1.1. La gestion stratégique de l'exploitation agricole : des apports conceptuels à différents niveaux 354

La proactivité comme un construit 354

La réflexion stratégique comme processus d'apprentissage 356

Le lien entre réflexion stratégique et planification 357

7.2.1.2. Rôle du conseil sur la réflexion stratégique 359

7.2.2. L'analyse des changements induits par le CEF 361

7.3. Les limites du travail de thèse 363

7.3.1. Une recherche sur un pas de temps court 364

7.3.2. La taille de l'échantillon 365

7.4. Perspectives de recherche : l'exploration de la persistance de la proactivité et l'utilisation de la proactivité dans l'évaluation des impacts du conseil 366

7.4.1. La prise en compte du temps long : la persistance de la proactivité et la pérennité du projet des producteurs....366
7.4.2. La réflexion stratégique pour l'évaluation du conseil....369
7.5. Recommandations opérationnelles....370
7.5.1. L'analyse de la proactivité : qui participe ?....371
7.5.2. Recommandations sur l'évolution de la démarche et des outils du CEF....373
7.5.2.1. L'adaptation de la démarche à différents niveaux....373
7.5.2.2. La place des outils de gestion dans l'adaptation de la démarche....375
7.5.3. Recommandations sur le renforcement de compétences des conseillers....377
Conclusion....383
Références bibliographiques....1
Table des matières....29
Table des illustrations....1
Acronymes, abréviations et unités de valeur....5
Annexes....9

Table des illustrations

ENCADRÉS

Encadré 1 : Aperçu du contexte béninois en chiffres 77
Encadré 2 : Les femmes en milieu rural au Bénin 90
Encadré 3 : Différents principes pour la définition de la stratégie 112
Encadré 4 : Définition de la proactivité retenue dans ce travail 136
Encadré 5 : Les profils de conseillers 174
Encadré 6 : Critères de validité et de fiabilité de la recherche 179
Encadré 7 : Définition du « cours d'action » 190
Encadré 8 : Producteur planifiant la gestion de ses activités agricoles dans tous les domaines de gestion identifiés 260
Encadré 9 : Productrice ne planifiant pas la gestion de ses activités agricoles 261
Encadré 10 : Rappel des questions de recherche et des hypothèses 277
Encadré 11 : Le profil des conseillers de « vulgarisation de techniques agricoles et de concepts de gestion », et le type de conseil mis en œuvre 282
Encadré 12 : Rappel de l'hypothèse de travail n°2 : les facteurs d'influence de l'évolution de la proactivité 322

FIGURES

Figure 1 : Évolution des paradigmes de développement rural de 1950 à maintenant 12
Figure 2 : Évolution des approches de conseil agricole de 1950 à maintenant 17
Figure 3 : La courbe de diffusion d'une innovation 19
Figure 4 : Le cadre d'analyse des systèmes de services de conseil agricole 31
Figure 5 : Synthèse de l'évolution des approches de conseil 34
Figure 6 : Standardisation des outils et méthodes dans le cadre du PADSE 70
Figure 7 : Volonté de flexibilité sur les outils et méthodes dans le PADYP 75
Figure 8 : Carte administrative du Bénin 78
Figure 9 : Calendrier général des interventions agricoles et des périodes de soudure en zone Sud au Bénin 79
Figure 10 : Cercle vicieux de la vulnérabilité chez les paysans du Sud-Bénin 88
Figure 11 : Synthèse des courants de recherche sur la gestion de l'exploitation agricole en France 104
Figure 12 : Schéma du comportement adaptatif d'un système « famille – exploitation » 105
Figure 13 : Types de liens entre décisions (au niveau temporel et stratégique) 121
Figure 14 : L'apprentissage en simple, double et triple boucle 129

Figure 15 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique 153
Figure 16 : Schéma simplifié de la question de recherche ciblée 177
Figure 17 : Synthèse du design de recherche 203
Figure 18 : Effectif selon le nombre de domaines planifiés par producteur 259
Figure 19 : Pratiques de planification, sexe et niveau d'éducation 263
Figure 20 : Profils de proactivité et système d'activités 265
Figure 21 : Synthèse et croisement de ce que les producteurs ONT et FONT 267
Figure 22 : Croisement de ce que les producteurs SONT et FONT 269
Figure 23 : Croisement des trois niveaux caractérisant les producteurs avant la participation au CEF, par le profil de proactivité 271
Figure 24 : Croisement des trois niveaux caractérisant les producteurs avant la participation au CEF, par le type de système d'activités 272
Figure 25: Croisement des trois niveaux caractérisant les producteurs avant la participation au CEF, par le niveau d'éducation 273
Figure 26 : Modèle d'analyse de l'influence du profil du conseiller sur le type de conseil 281
Figure 27 : Évolution de la proactivité et changements évoqués par les producteurs suivant le profil de proactivité 346

TABLEAUX

Tableau 1 : Évolution de la vision des systèmes d'innovation 28
Tableau 2 : Pourcentage de ménages par région cultivant les principaux produits agricoles 79
Tableau 3 : Outils et thématiques du CEF en regard des problématiques des producteurs au Sud-Bénin 94
Tableau 4 : Des exemples de typologies d'entrepreneurs 115
Tableau 5 : Adaptation et apprentissage 128
Tableau 6 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste 152
Tableau 7 : Caractérisation de la vision stratégique du producteur 159
Tableau 8 : La mise en œuvre d'actions stratégiques 160
Tableau 9 : Profils de proactivité 160
Tableau 10 : Domaines de gestion de l'exploitation agricole et indicateur des pratiques de planification (assolement, évaluation de campagne) 166
Tableau 11 : Domaines de gestion de l'exploitation agricole et indicateur des pratiques de planification (intrants et main-d'œuvre) 167
Tableau 12 : Domaines de gestion de l'exploitation agricole et indicateur des pratiques de planification (trésorerie, stockage) 167
Tableau 13 : Domaines de gestion de l'exploitation agricole et indicateur des pratiques de planification (trésorerie, stockage) 168

Tableau 14 : Échantillon d'étude sélectionné au début de la recherche pour caractériser l'évolution de la proactivité à travers le CEF....184
Tableau 15 : Structure de l'échantillon d'étude et évolution durant le temps du travail de thèse (avant-après)....185
Tableau 16 : Structure de l'échantillon pour les cinq passages successifs d'enquête....187
Tableau 17 : Exemple de traduction littérale des concepts en langue fon mobilisés pour les associations d'idées....189
Tableau 18 : La proactivité – la vision stratégique : sources et outils de collecte....194
Tableau 19 : La proactivité – les actions stratégiques : sources et outils de collecte....195
Tableau 20 : Les systèmes d'activités : sources et outils de collecte de données....196
Tableau 21 : Les pratiques de planification de gestion : sources et outils de collecte de données....197
Tableau 22 : L'intensité du conseil : sources et outils de collecte de données....198
Tableau 23 : Profils de proactivité....211
Tableau 24 : Synthèse des indicateurs identifiés à partir des enquêtes, utilisés pour la définition des profils de proactivité....212
Tableau 25 : Effectifs des différents profils de proactivité dans l'échantillon....213
Tableau 26 : Proactivité, sexe et niveau d'éducation....229
Tableau 27 : Sexe, éducation et proactivité....230
Tableau 28 : Systèmes d'activités, capital humain, social, naturel, financier et physique des différents groupes....243
Tableau 29 : Synthèse des pratiques de planification des producteurs avant la formation de CEF246
Tableau 30 : Synthèse du croisement entre niveau d'éducation, sexe et pratiques de planification....262
Tableau 31 : Activités de conseil mises en œuvre dans les quatre groupes de l'échantillon....279
Tableau 32 : Profils des quatre conseillers et rôle des animateurs-relais....283
Tableau 33 : Causes d'abandon du CEF entre l'année 0 et l'année 1 pour les producteurs de l'échantillon....287
Tableau 34 : Type de système d'activités et profil de proactivité des producteurs ayant quitté l'échantillon entre l'année 0 et l'année 1....288
Tableau 35 : Échantillon des producteurs enquêtés en année 1 lors du deuxième terrain, par profil de proactivité avant le CEF....289
Tableau 36 : Synthèse des sphères et types de changements par catégorie....292
Tableau 37 : Synthèse des types et niveaux de changement par producteurs....309
Tableau 38 : Quantification de l'évocation des changements par les producteurs....310
Tableau 39 : Rappel sur la caractérisation de la vision stratégique et de la mise en œuvre d'actions stratégiques par les producteurs....313
Tableau 40 : Évolution de la vision stratégique des producteurs de l'échantillon....314
Tableau 41 : Évolution de la source de changement des producteurs de l'échantillon....316

Tableau 42 : Évolution de la mise en œuvre d'actions stratégiques chez les producteurs de l'échantillon 318
Tableau 43 : Synthèse des changements de proactivité par producteur 320
Tableau 44 : Synthèse des sphères de changements évoquées par les producteurs passifs (détail du tableau 37) 323
Tableau 45 : Synthèse des changements de proactivité des producteurs passifs (détail du tableau 43) 324
Tableau 46 : Synthèse des sphères de changements évoquées par les réactifs (détail du tableau 37) 326
Tableau 47 : Synthèse des changements de proactivité des producteurs réactifs (détail du tableau 43) 327
Tableau 48 : Synthèse des sphères de changements évoquées par les producteurs imaginatifs contraints (détail du tableau 37) 329
Tableau 49 : Synthèse des changements de proactivité des producteurs imaginatifs contraints (détail du tableau 43) 331
Tableau 50 : Synthèse des sphères de changements évoquées par les producteurs proactifs (détail du tableau 37) 333
Tableau 51 : Synthèse des changements de proactivité des producteurs proactifs (détail du tableau 43) 335
Tableau 52 : Synthèse des changements de proactivité des producteurs proactifs selon leur pratiques de planification avant le CEF (détail du tableau 43) 336
Tableau 53 : Synthèse des changements de proactivité selon les groupes de systèmes d'activités 339
Tableau 54 : Synthèse des changements de proactivité selon les pratiques de planification initiales 340
Tableau 55 : Synthèse des changements de proactivité selon les niveaux d'éducation et le sexe des producteurs 341
Tableau 56 : Synthèse des changements de proactivité selon les groupes de conseil 342
Tableau 57 : Synthèse de l'évolution de la proactivité selon les différents facteurs d'influence 345

Acronymes, abréviations et unités de valeur

Abréviations

AAS	Agriculture Advisory Services
AFAAS	African Forum for Agriculture Advisory Services
AFD	Agence française de développement
AFDI	Agriculteurs français et développement international
AGVSAN	Analyse globale de la vulnérabilité, de la sécurité alimentaire et de la nutrition (PAM)
AIC	Association interprofessionnelle du coton (Bénin)
AIS	Agriculture Innovation System
AKIS	Agriculture, Knowledge and Information System
AL	Alphabétisation fonctionnelle (Groupe de CEF du PADYP)
AR	Animateur-relais (ou PA : paysan animateur, ou AP : animateur paysan selon les publications)
APNV	Approche participative au niveau village
BM	Banque mondiale
CADG	Cellule d'appui au développement du conseil en gestion
CAGEA	Cellule d'appui à la gestion des exploitations agricoles
CAP	Profil d'entrepreneur axé sur la croissance, l'autonomie et la pérennité (Marchesnay, 1980)
CARDER	Centre d'action régional pour le développement rural (ancien acronyme du CeRPA)
CeCPA	Centre communal de promotion de l'agriculture
CELCAM	Caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel
CdG	Conseil de gestion
CdG-OP	Conseil de gestion aux organisations de producteurs
CEF	Conseil à l'exploitation familiale
CER	Centre d'économie rurale
CeRPA	Centre régional de promotion de l'agriculture
CETA	Centre d'études techniques agricoles
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CIEPAC	Centre international d'éducation permanente et d'aménagement Concerté
CMDT	Compagnie malienne du développement des textiles

CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale
CTB	Coopération technique belge
DEAT	Diplôme d'études d'agriculture tropicale
DICAF	Direction du conseil agricole et de la formation opérationnelle
DIFOV	Direction de la formation et de la vulgarisation agricole
DPP	Direction de la planification et de la prospective
DRSPR	Division de recherche sur les systèmes de production rurale (Mali Sud)
DSA	Direction des services agricoles
EA	Exploitation agricole
FAFA	Facilité d'appui aux filières agroalimentaires
FAO	Food and agriculture organization
FF	Farmer-First
FFS	Farmer Field Schools
FIDA	Fonds international pour le développement et l'agriculture
FSR	Farming System Research
FNSEA	Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
FUPRO	Fédération des unions de producteurs du Bénin
GAEC	Groupement agricole d'exploitation en commun
GERED	Groupe d'étude et de recherche sur l'environnement et le développement
GERME	Groupe d'étude et de recherche en milieu réel
GFC	Groupe focal de conseil
GFRAS	Global Forum for Rural Advisory Services
GRAPAD	Groupe de recherche et d'actions pour la promotion de l'agriculture et du développement
GRN	Gestion des ressources naturelles
GTZ	Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
GV	Groupement villageois (unité des organisations de producteurs au niveau village).
GVA	Groupe de vulgarisation agricole
IDH	Indicateur de développement humain
IER	Institut d'économie rurale
IGER	Institut national de gestion et d'économie rurale
INRA	Institut national de recherche agronomique (France)
INRAB	Institut national de recherche agronomique du Bénin
IPM	Integrated Pest Management
IREEP	Institut de recherche empirique en économie politique
ISRA	Institut sénégalais de recherches agricoles

ITK	Itinéraire technique
LARES	Laboratoire d'analyse régionale et d'expertise sociale
LDPDR	Lettre de déclaration de la politique de développement rural
MAEP	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (Bénin)
M-C	Mono-Couffo (région administrative du Bénin)
MDM	Marge(s) de manœuvre
MFR	Maisons familiales rurales
MRJC	Mouvement rural de la jeunesse chrétienne
NARS	National Agriculture and Research System
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NIS	National Innovation System
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OG	Outils de gestion (Groupe de CEF du PADYP)
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation(s) de producteurs
OPA	Organisations professionnelles agricoles
O-P	Ouémé-Plateau (région administrative du Bénin)
PROCOTON	Programme d'appui à la filière coton
PADSE	Programme d'amélioration et de diversification des systèmes d'exploitation
PADYP	Projet d'appui aux dynamiques productives
PAM	Programme alimentaire mondial
PARFCB	Projet d'assainissement et de relance de la filière coton du Bénin
PAS	Plan d'ajustement structurel
PDDAA	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine
PIB	Produit intérieur brut
PIC	Profil d'entrepreneur axé sur la pérennité, l'indépendance et la croissance (Marchesnay, 1980)
PME	Petite ou moyenne entreprise
PRA	Participatory Rural Appraisal
PRASAC	Pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale
PRSA	Projet de restructuration des services agricoles
PSO	Plan stratégique opérationnel
RC	Recyclage (Groupe de CEF du PADYP)
RCPA	Responsables communaux pour la promotion de l'agriculture

RéPAB	Réseau des producteurs d'ananas du Bénin
RICA	Réseau d'information comptable agricole
RPF	Resource-Poor Farm(s) or Resource-Poor Farmer(s)
SDC	Swiss Development Cooperation Agency
SDDAR	Schéma directeur du développement agricole et rural
SE	Sans enregistrement (Groupe de CEF du PADYP)
SNCA	Stratégie nationale de conseil agricole
SNV	Organisation néerlandaise de développement
SNVA	Service national de vulgarisation agricole
SOBEBRA	Société béninoise de brasseries
SOBEPALH	Société béninoise du palmier à huile
SONIAH	Société nationale d'irrigation et d'aménagement hyrdo-agricole
T&V	Training & Visit
TIC	Technologies de l'information et de la communication
ToT	Transfer of Technology
ToK	Transfer of Knowledge
TPE	Très petite entreprise
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UCP	Union communale des producteurs
UCPC	Union communale des producteurs de coton
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
URP	Union régionale des producteurs

Unités de valeurs

- Monnaie

1 euro (€) = 655,957 francs CFA (FCFA)

1 FCFA = 0, 00152449 €

- Unité de surface (utilisée par les producteurs du Sud-Bénin)

  1 kanti = 20m*20m

  = 400m2

  = 0.04 ha

(L'équivalence du kanti peut varier entre 1/25ème et 1/30ème d'hectare selon les régions du Bénin).

Annexes

Annexes du chapitre 1

Annexe n°1.1 : L'« *agricultural treadmill* » de Cochrane et les effets non désirés de l'« *agricultural treadmill* » (Röling et al., 1998a ; Hubert et al., 2000)

Annexe n°1.2 : Bases conceptuelles et différences majeures des cadres d'analyse des systèmes d'innovation, inspirés de Hall (Klerkx, 2008).

Annexe n°1.3 : Exemple d'un système agricole d'innovation (Rivera et al., 2006 ; GFRAS, 2012a)

Annexe n°1.4 : Comparaison des fonctions du conseil dans le transfert de savoirs et dans la co-création de connaissances (Röling, 2007)

Annexe n°1.5 : Différents types de relations de service pour l'appui technique aux agriculteurs (Laurent et al., 2002)

Annexe n°1.6 : Synthèse sur les méthodes d'évaluation alternatives des « chemins de l'impact »

Annexes du chapitre 2

Annexe n°2.1 : Les activités d'un centre de gestion (Richard et al., 1969)

Annexe n°2.2 : Critiques de la conception de la gestion centrée sur les outils de gestion (Brossier et al., 1997)

Annexe n°2.3 : Deux conceptions de la gestion de l'exploitation agricole (Brossier et al., 1997)

Annexe n°2.4 : Synthèse des principales expériences de Conseil aux Exploitations Familiales en Afrique de l'Ouest et du Centre, des années 70 à maintenant ; tableaux 1 à 6 par pays.

Annexe n°2.5 : Évolution du contexte et des approches du conseil agricole au Bénin

Annexe n°2.6 : Étapes, méthodes et outils de standardisation du CEF dans le PADSE

Annexe n°2.7 : Exemple d'outils de gestion du PADSE (Violas, 2012)

Annexe n°2.8 : Les différents dispositifs de CEF au Bénin en 2012

Annexe n°2.9 : Les modes d'accès à la terre au Bénin et les disparités hommes-femmes (Mca-Bénin, 2008)

Annexe n°2.10 : Prix du travail agricole dans le Sud-Bénin selon la tâche et la culture

Annexe n°2.11 : Répartition de la prise en charge des dépenses dans les foyers au Sud-Bénin (Albert, 1992, 1993)

Annexes du chapitre 3

Annexe n°3.1 : Trois regards sur l'appropriation des outils de gestion (Dechamp et al., 2006)

Annexe n°3.2 : Historique de la création de la connaissance (Nonaka et al., 1997).

Annexe n°3.3 : Synthèse sur le concept de proactivité (Laberge, 2003)

Annexe n°3.4 : De Lindeman à Jarvis : quelques définitions de l'apprentissage revues et corrigées par l'expérience (Balleux, 2000).

Annexes du chapitre 4

Annexe n°4.1 : Démarche d'élaboration du design de recherche pour l'analyse d'un processus (Thiétart, 2007)

Annexe n°4.2 : Les exigences de l'analyse qualitative (Bardin, 2003 ; Coutelle, 2005)

Annexe n°4.3 : Calendrier des différentes phases de la thèse

Annexe n°4.4 : Guides d'entretiens utilisés avec les producteurs

Annexe n°4.5 : Spirale d'apprentissage (Nonaka et al., 1997)

Annexe n°4.6 : Les qualités des « bonnes catégories » de codification (Bardin, 2003)

Annexes du chapitre 5

Annexe n°5.1 : Tableaux 5.1.1. à 5.1.4. Ce que les producteurs SONT - Classement des profils de proactivité des producteurs au départ

Annexe n°5.2 : Ce que les producteurs ONT - Systèmes d'activités et niveaux de ressources (tableaux n°5.2.1. à 5.2.7).

Annexe n°5.3 : Ce que les producteurs FONT - Caractérisation des pratiques de planification des producteurs dans leur exploitation agricole (tableaux n°5.3.1. à 5.3.5).

Annexe n°5.4 : Les croisements de ce que les producteurs SONT, ONT et FONT, et le niveau d'éducation (tableaux 5.4.1 à 5.4.5.

Annexes du chapitre 6

Annexe 6 : Détails de l'évolution de la proactivité par producteur

Annexes du chapitre 7

Annexe 7 : Résultats de l'étude de l'IREEP sur les changements à long terme et de l'étude de Marine Rouchouse sur les changements indirects induits par le CEF

Annexe n°1.1 : L'« *agricultural treadmill* » de Cochrane et les effets non désirés produits par l'« *agricultural treadmill* »

Les mécanismes de base :

- De nombreux producteurs relativement petits produisent le même produit
- Comme personne ne peut influencer le prix, tous cherchent à produire le plus possible pour ce prix
- Une nouvelle technologie permet à ceux qui l'adoptent en premier de bénéficier d'un effet d'aubaine et d'avoir un meilleur profit
- D'autres suivent dans l'adoption de cette technologie après un certain laps de temps
- Comme la production augmente, le prix diminue
- Ceux qui n'ont pas adopté la nouvelle technologie doivent le faire pour maintenir leur revenu (compression des prix)
- Ceux qui sont trop vieux, trop petits, n'ayant pas les ressources suffisantes pour adopter la technologie abandonnent. Leurs ressources sont récupérées par ceux ayant tiré profit de l'effet d'aubaine (agrandissement des structures).

Les fondements présentés ci-dessus de l'« *agricultural treadmill* » mènent à des effets non désirés, souvent non durables à la fois au niveau social et environnemental :

- Les producteurs qui abandonnent ne trouvent pas forcément de source d'emploi alternative ;
- Les consommateurs ne profitent pas forcément des bénéfices réalisés ou de la valeur ajoutée due à l'innovation, mais plus souvent les entreprises (fournisseurs d'intrants, industries agro-alimentaires, grande distribution) ;
- Les revenus des agriculteurs ne se maintiennent pas sur le long terme, les producteurs étant en compétition jusqu'à la disparition des moins compétitifs (« un marché parfait s'autodétruit », Galbraith, 1995), ou jusqu'à mise en place de politiques de subventions pour permettre aux structures « diversifiées » en dehors de ce « *treadmill* » de se maintenir ;
- Les avantages de l'« *agricultural treadmill* » diminuent rapidement, en même temps que les nombre de producteurs diminue et que l'homogénéité des producteurs restants augmente. Ce « *treadmill* » a une durée de vie limitée en tant qu'outils de politique publique ;
- Le niveau de compétitivité au niveau international diminue et exclut les industries agro-alimentaires nationales, compromettant la sécurité alimentaire à long terme ;
- La pression des marchés entraîne l'apparition de formes non durables d'agriculture (pollution environnementale, destruction des paysages, perte de biodiversité,…).
- La pression des marchés entraîne une perte des savoirs locaux et contextualisés (savoirs professionnels, indigènes ou connaissances situées adaptées à un contexte et une action particuliers).
- Un « *treadmill* » global met en compétition des producteurs qui sont à des stades et niveaux très différents de développement technologique et d'accès aux facteurs de production. Même si les coûts du travail au Nord sont bien plus importants qu'au Sud, la productivité du travail au Nord est toujours plusieurs fois supérieure à celle des pays en développement, qui ne sont donc pas compétitifs.

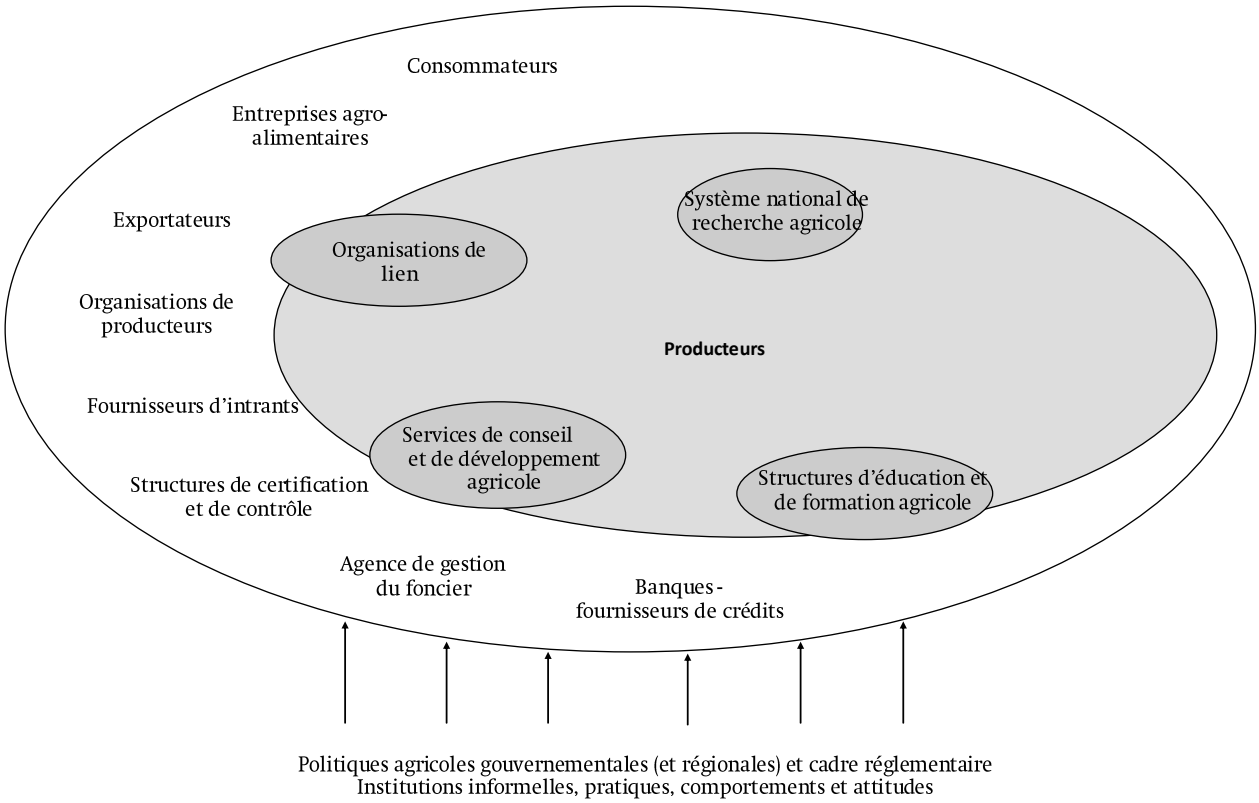
Source : Hubert et al (2000), adapté de Cochrane 1958, et Röling et al 1998.

Annexe n°1.2 : Bases conceptuelles et différences majeures des cadres d'analyse des systèmes d'innovation (Defining features of the NARS, AKIS and AIS approaches, inspiré de (Hall, 2006)

Defining feature	NARS	AKIS	AIS
Purpose	Planning capacity for agricultural research, technology development and technology transfer	Strengthening communication and knowledge delivery services to people in the rural sector	Strengthening the capacity to innovate throughout the agricultural production and marketing system
Actors	National agricultural research organizations, agricultural universities or faculties of agriculture, extension services and farmers	National agricultural research organizations, agricultural universities or faculties of agriculture, extension services, farmers, NGO and entrepreneurs in rural areas	Potentially all actors in the public and private sectors involved in the creation, diffusion, adaptation and use of all types of knowledge relevant to agricultural production and marketing
Outcomes	Technology invention and technology transfer	Technology adoption and innovation in rural production	Combinations of technical and institutional innovations throughout the production, marketing, policy research and enterprise domains
Organizing principle	Using science to create inventions	Accessing agricultural knowledge	New uses of knowledge for social and economic change
Mechanism of innovation	Transfer of technology	Interactive learning	Interactive learning
Degree of market integration	Nul	Low	High
Role of policy	Resources allocation, priority setting	Enabling framework	Integrated component and enabling framework
Nature of capacity strengthening	Infrastructure and human resource development	Strengthening communication between actors in rural areas	Strengthening interactions between actors, institutional development and change to support interaction, learning and innovation, creating an enabling environment

Source : (Klerkx, 2008)).

Annexe n°1.3 : Exemple d'un système d'innovation agricole



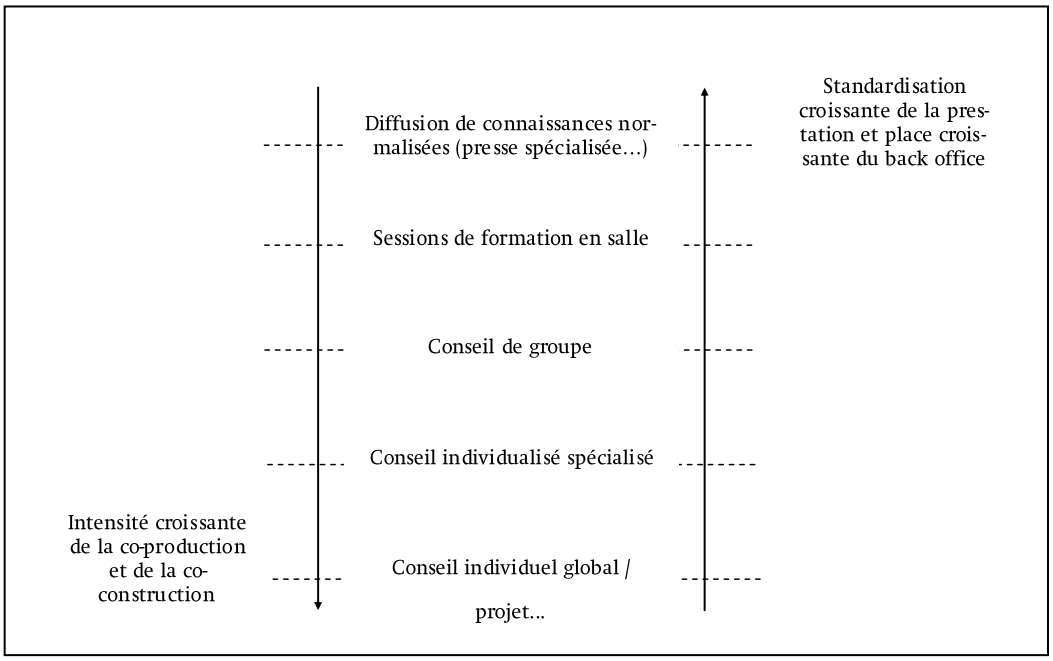
Source : Inspiré du position paper du GFRAS (2012a), adapté de Rivera, M.W., Alex, G., Hanson, J. and R. Birner. 2006. Enabling Agriculture: The Evolution and Promise of Agricultural Knowledge Frameworks. Conference of the Association for International Agricultural Education and Extension (AIAEE) in Clearwater Beach, Florida, May 14-18 (2006).

Annexe n°1.4 : Comparaison des fonctions du conseil dans le transfert de savoirs et dans la co-création de connaissances

Éléments clés	Transfert de savoirs	Co-création de connaissances
Nature du problème	Manque de productivité et d'efficacité	Manque d'action concertée / synergie
Acteurs impliqués	Expert et participants	Membres interdépendants d'un collectif ayant un problème commun ou une ressource commune
Changement souhaité	Les participants utilisent la technologie améliorée	Les membres se mettent d'accord sur les modalités d'une action concertée
Apprentissage souhaité	Les participants adoptent la technologie développée par l'expert. Dans le meilleur des cas, l'innovation est diffusée entre les participants. L'apprentissage de l'expert n'est pas central dans ce cas.	Par l'interaction, les membres apprennent les uns aux autres. Ils expérimentent des solutions par des actions communes qui leur permettent des apprentissages dans l'action. Ils deviennent capables de réfléchir et d'analyser le cadre de leurs actions, et ont les moyens d'agir dessus.
Facilitation	L'expert convainc, promeut, explique, démontre l'intérêt de la technologie aux participants	Le facilitateur réunit les membres du collectif de manière à favoriser l'interaction et l'échange. Il créé des espaces dédiés à l'apprentissage et à l'interaction (plateformes). Il conduit le processus et gère plus la forme de l'échange que son contenu

Source : Communication for Development in Research, Extension and Education, (Röling, 2007).

Annexe n°1.5 : Différents types de relations de service pour l'appui technique aux agriculteurs.



Source : « Le conseil en agriculture : un investissement immatériel entre développement sectoriel et développement territorial », (Laurent et al., 2002).

Annexe n°1.6 : Synthèse sur les méthodes d'évaluation alternatives des « chemin de l'impact »

Afin de compléter les méthodes « rigoureuses » statistiques d'évaluation d'impact des interventions de développement, des méthodes d'analyse alternatives du « chemin » de l'impact ont été proposées, ne basant pas l'évaluation sur une attribution statistique de l'impact à l'intervention, mais sur une « plausibilité » de des impacts, à travers l'exploration d'un ensemble de lien de causalité.

Quelques exemples permettent de comprendre ce que chacune des méthodes propose d'explorer :

- « *impact pathway evaluation* » (Douthwaite et al., 2003) permet de développer un « program theory evaluation » : cette démarche permet d'expliciter la théorie ou le modèle de comment le projet et ses participants voient l'atteinte de l'impact associé à une évaluation des impact ex post ;
- « *impact chain approach* » (Birner et al., 2009) permet d'explorer les chaîne de causalité avec une dimension dynamique, en caractérisant leur évolution dans le temps ;
- « *outcome mapping* » (Roduner et al., 2008) explore l'ensemble des liens de causalités et les différents résultats d'une intervention ;
- *l'analyse de contribution* (Mayne, 2001) permet d'explorer l'ensemble des changements évoqués par les participants (même les non prévus) et de valider leur contribution à l'impact (plausibilité).

Martin (2011) présente différents types d'évaluation qui peuvent être complémentaires de l'évaluation d'impact, et pertinents dans le cas du conseil :

- « *process evaluation* » analyse le pourquoi du processus de changement,
- « *empowerment evaluation* » évalue l'atteinte de l'objectif d' « *empowerment* » des participants, « *stakeholders evaluation* » basée sur la l'implication des participants dans l'évaluation du processus et de l'analyse des résultats,
- « *strategic evaluation* » sur les résultats répondant à des enjeux stratégiques sectoriels en plus d'avoir des résultats au niveau individuel, et
- « *most significant change* » présente les changements qui auront été évoqués et validés par la majorité des participants.

Au-delà d'une causalité linéaire, on cherche alors à travers ces méthodes à analyser l'ensemble des liens de causalité menant à l'impact. Dans le cas du conseil, dont les effets sont nombreux et complexes, ces différentes méthodes peuvent avoir l'avantage d'explorer l'ensemble des changements menant aux impacts à long terme, sans toutefois les mesurer.

Annexe n°2.1 : Les activités des centres de gestion

« Comment le Centre de gestion va-t-il amener l'agriculteur à acquérir un raisonnement économique ?

Il lui demandera tout d'abord de tenir un enregistrement plus ou moins poussé, selon les capacités de l'agriculteur, des recettes, des dépenses, des quantités d'engrais épandus, des aliments consommés par le bétail, peut-être aussi d'enregistrer le temps de travail pour certaines productions.

En fin de campagne, ces enregistrements permettent au conseiller d'établir une fiche d'exploitation qui dégage, à côté du compte d'exploitation global les principales caractéristiques techniques de l'entreprise. Cette fiche sera commentée par le conseiller avec l'agriculteur et les améliorations seront envisagées ensemble. Une autre pratique, couramment utilisée dans les Centres, est celle de l'analyse de groupe qui est une comparaison des résultats de chacun à ceux de l'ensemble du groupe. De telles réunions bien menées, ont une valeur pédagogique certaine, car elles habituent l'agriculteur à discuter en groupe et à remettre en question son exploitation ».

Source : Richard (1969) : Le développement de la formation et du calcul économique chez les agriculteurs.

Annexe n°2.2 : Critiques de la conception de la gestion centrée sur les outils de gestion

(1) « Elle néglige les particularités de l'acteur et de la famille qui conduisent l'exploitation : c'est une gestion désincarnée, universelle et indépendante des situations qui est proposée.

(2) Elle privilégie les informations quantitatives supposées neutres et objectives. L'archétype en ce domaine étant la gestion de type comptable à partir du bilan et du compte de résultats qui sont considérés comme donnant la bonne représentation de l'activité agricole. Il y a en fait un appauvrissement considérable des informations nécessaires pour gérer une entreprise.

(3) Elle privilégie le prescriptif et le normatif en disant ce qu'il faut faire, et ce qui est bien au détriment de la compréhension et de l'explication. En ce domaine, l'analyse par groupe avec ses classements (tête et queue), malgré son intérêt évident, peut apparaître comme une caricature de ces jugements qui ne tiennent pas compte des spécificités particulières des exploitations et des familles qui les conduisent.

(4) Elle privilégie les résultats annuels en grande masse (bilan et compte de résultats) au détriment des processus plus explicatifs ("seul le résultat compte", mais il faut savoir comment il a été obtenu pour savoir s'il est reproductible ou améliorable). L'exploitation est d'abord appréhendée par sa contribution à la production.

(5) Elle accentue la domination de l'environnement. Les notions globales comme l'amortissement, la valeur actualisée, le résultat d'exploitation, sont certes nécessaires pour établir l'assiette fiscale et utiles pour faire des comparaisons macroéconomiques et établir un jugement d'expert. Mais elles reposent souvent sur des découpages arbitraires du temps et de l'espace selon une logique qui peut être exogène à celle de l'agriculteur. »

Source : Brossier et al. (1997) : Introduction du livre « Gestion de l'exploitation agricole familiale : éléments théoriques et méthodologiques ».

Annexe n°2.3 : Deux conceptions de la gestion de l'exploitation agricole

Gestion	Gestion centrée sur un diagnostic d'expert reposant sur des outils conçus pour et par l'environnement de l'exploitation	Une gestion centrée sur l'acteur et son projet (décision)
Vision de l'exploitation	L'exploitation est appréhendée par sa fonction de production et de valorisation	Il y a un système piloté qui est souvent le système famille-exploitation. Gestion de facteurs fournis par la famille (temps, argent)
Objectifs essentiels de la gestion	Domination de l'environnement : gestion de type comptable et fiscale ; le revenu agricole a une utilité macro-économique (comparaison sociale) ; domination du normatif et prescriptif	Tenir compte du projet et de la situation du système (recentrage sur l'acteur et sa stratégie) : mise au point d'indicateurs de gestion par et pour les agriculteurs
Type de gestion	La gestion de type comptable est neutre et objective (priorité au quantitatif)	Les flux identifiés, modifiés par la décision peuvent être qualitatifs. La gestion est liée à un projet, elle n'est pas neutre
Terme de gestion	Gestion en termes de stocks (bilan)	Gestion qui s'appuie sur les flux identifiables, repérés par des capteurs (indicateurs pertinents)
Logique analysée	Découpage selon une logique externe du temps (amortissement) et de l'espace de l'exploitation (comptabilité analytique et coût de production)	Le système est un tout finalisé : le projet détermine les axes prioritaires. Critique des imputations arbitraires
Critère de gestion	Gestion centrée sur les résultats	Les processus sont pris en compte : comment obtient-on les résultats (programme)
Calendrier de gestion	Gestion économique annuelle en grandes masses avec des critères dominants : le revenu, la marge brute	Continuum court-moyen terme des décisions. La gestion utilise une batterie d'indicateurs à différents niveaux
Définition de gestion	« Etre en gestion » = être adhérent d'un centre de gestion	Gérer c'est prendre des décisions, c'est-à-dire négocier avec son environnement
Posture générale	Il y a des lois naturelles, de bons outils de gestion qu'il faut diffuser, l'entreprise est la cible de cette diffusion	Les outils de gestion sont à construire car l'entreprise est un projet complexe. Il n'y a pas de règle universelle de gestion puisqu'aucune ne peut être valable quelle que soit l'identité des agents

Source : Brossier et al. (1997), « Gestion de l'exploitation agricole familiale : éléments théoriques et méthodologiques ».

Annexe n°2.4 : Synthèse des principales expériences de Conseil aux Exploitations Familiales en Afrique de l'Ouest et du Centre, des années 70 à maintenant[135]

Tableau n°1. : Sénégal

	Structure appuyée	Dates	Dispositif institutionnel	Nbre prod. Part.	Nbre cons.	AR	Prod. non AB?	Approche CEF
SENEGAL	ISRA - IRAT/GERDAT	1968-1981, CdG à partir de 1974	Projet de R/D	350	-	N	N	Projet qui met en place les UE (unités expérimentales) pour intensification de la production, qui arrive sur conseil de gestion
	SODEFITEX	Appui puis fonds propres	Projet au sein de société cotonnière puis fonds propres	?	?	-	N	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion
	CGER (PSAOP)	2007-2009	Centre de conseil en gestion aux OP	52	2	-	-	Conseil aux exploitations agricoles individuelles, mais à la base conseil de gestion aux OP
	FONGS	?	Mise au point d'une démarche d'accompagnement pour OP membre de la FONGS	?	?	-	N	LEFA (pas forcément CEF, démarche d'accompagnement de L'Exploitation Familiale, dans tous es projets, avec tous les acteurs)

Tableau n°2. : Guinée – Tchad – Cameroun

	Structure appuyée	Dates	Dispositif institutionnel	Nbre prod. Part.	Nbre cons.	AR	Prod. non AB?	Approche CEF
GUINEE	FPFD (PROMOPA)	2003-2007	Projet d'appui aux OP et CAOPA, appui à OP pomme de terre	845	3	O	N (???)	CEF axé sur sous système de culture/élevage
TCHAD	PRASAC/ITRAD	1999-2001	Projet R/D (centre de recherche)	120	3	N	O (certains non ab motivés)	Conseil global à l'EA basé sur conseil de gestion, test avec institut de recherche, volonté de l'étendre à des non alphabétisés
CAMEROUN	DPGT/PRASAC	1998-2001	Projet R/D et projet développement rural	400	14	N	O (certains non ab motivés)	Conseil est une des activités du projet en appui aux producteurs de cton, surtout axé sur conseil de gestion
	DPGT/APROSTOC	1998-2001	Service au sein d'une OP (OP coton organisée pour stockage céréales)	400	10	N	O	Conseil plutôt axé sur aspect technique, et gestion des greniers et stocks de céréales (sorgho)
	SADEL/SODECOTON	2004-2007	SODECOTON	1500	100	N	N	Conseil technico-économique sur coton aux Groupements de producteurs de coton
	ACEFA	2008-2016	Etat / services publics de vulgarisation	310000 (prévus)	1972	N	N	Conseil de gestion individuel destiné aux producteurs alphabétisés

[135] Abréviations du tableau : « nbre prod part » : nombre de producteurs participant ; « nbre cons. » : nombre de conseillers, « AR » : présence d'animateurs-relais dans le dispositif (O ++ signifie qu'une grande partie des formations repose sur les AR) ; « prod non AB » : producteurs non alphabétisés participant aux formations.

Tableau n°3. : Burkina Faso

	Structure appuyée	Dates	Dispositif institutionnel	Nbre prod. Part.	Nbre cons.	AR	Prod. non AB?	Approche CEF
BURKINA FASO	Tin Tua - PAMA	1998-2000	OP : Producteurs de l'association Tin Tua pour la mécanisation	946	14	O	N	Conseil de gestion pour passage à la culture attelée, recherche-action-formation
	UPPM-Panisé	1998-2008	Service au sein d'une OP	160	3	N	N	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion
	UPPC	Depuis 2002	UPPC - SNV	1934	385 (AR)	O	-	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion, conseillers sont producteurs relais
	CAGEF	1998-2001	Service au sein d'une OP	200	3	O	N	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion
	FGPN	1998-2005	Service au sein d'une OP	120	3	O	N	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion
	UGCPA	Depuis 2009	UGCPA - FARM (OP)	240	5	O	-	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion
	FNGN	Depuis 1996	Service au sein d'une OP	160	7	O	N	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion
	FEPAB	Depuis 2003	FEPAB - AFDI (appui de la fédération aux OP membres)	-	-	-	N	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion, surtout sur gestion des greniers au départ
	SOFITEX/UNPCB	Depuis 2000	Dans Société Cotonnière, en concertation avec OP	5100	21	O (depuis 2003?)	O (conseil technique)	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion
	SNV-UNPCB	2001-2011	Accompagnement SNV des OP départementales de producteurs de coton	2830	380	O ++	Ab fonctionnelle	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion, conseillers sont producteurs relais
	Réseau gestion - AFDI	2004-2008	Appui de l'AFDI au réseau gestion	-	-	-	-	Appui au réseau gestion, qui appuie les OP du Burkina dans leur réflexion sur les approches et leur mise en œuvre du CEF

Tableau n°4. : Côte d'Ivoire

	Structure appuyée	Dates	Dispositif institutionnel	Nbre prod. Part.	Nbre cons.	AR	Prod. non AB?	Approche CEF
COTE d'IVOIRE	IAB - CGEA	1982 - 1994	Institut de recherche pour mise au point de méthodes et outils	30	?	N	N	Mise au point d'outils de conseil de getsion prenant en compte l'ensemble des activités des EAF (aide d'ordinateurs)
	ARK	1999-2001	Association d'Animation Rurale	15	1	N	N	Conseil de gestion simplifié au maximum, pour permettre aux chefs d'EA d'être autonomes dans l'analyse
	UACI	Depuis 2001	Centre de gestion d'une OP filière aviaire	?	1	N	N	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion
	SCGEAN (4PR et POPA)	1997 - 2001	OP spécifique au CEF	40	1	O	N	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion
	APROCASUDE (4PR et POPA)	1997 - 2001	Service au sein d'une OP	50	1	N	N	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion

Tableau n°5. : Mali

	Structure appuyée	Dates	Dispositif institutionnel	Nbre prod. Part.	Nbre cons.	AR	Prod. non AB?	Approche CEF
MALI	URDOC-PCPS	1997-2009	Centres de prestation+Recherche	800	25	O	N	Conseil de gestion aux EAF, individuel et de groupe, basé sur gestion
	IER/CMDT	1980	CMDT	2500	800	N	N	Conseil global à l'EA basé sur conseil de gestion, par société cotonnière
	PASE	2005-2007	Conseillers de bureaux prestataires et chambres agriculture	450	6	N	N	CEF comme composante du projet de développement rural, conseil de gestion
	PASAOP	2002-2013	Contractualisation de prestataires	-	-	-	-	CEF comme composante du projet de vulgarisation agricole, plutôt conseil technique au départ, conseil de gestion en partie

Tableau n°6. : Bénin

	Structure appuyée	Dates	Dispositif institutionnel	Nbre prod. Part.	Nbre cons.	AR	Prod. non AB?	Approche CEF
BENIN	CAGEA	1995-2003	Projet, contractualisation OP/prestataires	360	18	0 (parrains)	N	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion
	CADG	1995-1998	Projet, contractualisation OP/prestataires	600	12	0 (parrains)	N	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion
	PADSE	1998-2005	Projet de développement rural	3100	30	O	O (certains non ab motivés)	Conseil comme composante de projet de développement rural, activités de conseil très importantes - conseil de gestion
	SNV - PROCOTON	2009-2014	Projet d'appui à la filière coton, par une OP (FUPRO)	3200	34	O ++	AB fonctionnelle	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion, conseillers sont producteurs relais
	FAFA	2010-2017	Projet par OP (FUPRO) d'appui à filières agricoles	400	12	O	AB fonctionnelle	Conseil comme composante de projet de développement rural, activités de conseil en complémentarité avec autres projets
	CeCPA/CerPA	Depuis 2010	Services de l'Etat	2500 (prévus)	250 (recrutés)	N	N	Conseil des services publics de vulgarisation destiné aux producteurs "entrepreneurs"
	PADYP	2008-2014	Structure projet, en partenariat avec OP, mis en œuvre par ONG et prestataires privés	19000	75	O	Ab fonctionnelle et conseil pour non ab	Conseil global à l'E A basé sur conseil de gestion

Source : Synthèse réalisée à partir des expériences cités dans (Dugué et al., 2003 ; Faure et al., 2004 ; Havard et al., 2006), des documents du séminaire de Bohicon en 2012, et des entretiens avec les professionnels du CEF au Bénin.

Annexe n°2.5 : Évolution du contexte et des approches du conseil agricole au Bénin

Date	Grandes étapes de réforme / dispositif institutionnel	Approches de conseil	Évolution du CEF
1975	Réforme avec la généralisation des Centres d'Action Régional pour le Développement Rural (CARDER)	Approche sectorielle par les sociétés d'intervention et l'État ; puis approche régionalisée par les projets de développement rural intégré des CARDER	
80-90	Ajustement structurel et réflexion sur la restructuration des services agricoles publics	Approche « Training & Visit »	
1991	Adoption de la Lettre de Déclaration de la Politique de Développement Rural (LDPDR)	Projet de Restructuration des Services Agricoles (PRSA)	
1993	Mise en place du SNVA ; création de la DIrection de la FOrmation et de la Vulgarisation agricole (DIFOV)	Variantes de l'approche T&V ; Approche APNV (outil de diagnostic) ; Approche « producteur-à producteur » ; Approche Conseil de Gestion	CADG de 1995 à 1998 CAGEA de 1995 à 2003 PADSE de 1998 à 2003
1999	Révision de la LDPDR		
2001	Élaboration du Schéma Directeur de Développement Agricole et Rural (SDDAR), du Plan Stratégique Opérationnel (PSO) et de ses 14+1 plans d'action	Approche Farmer Field Schools (FFS)	
2003	Loi de janvier 1999 sur la décentralisation au niveau commune mise en œuvre en 2003	Création des Plans de Développement Communaux (PDC)	
2004	Remplacement des CARDER en Centres Régionaux et Communaux pour la Promotion de l'Agriculture (CeRPA / CeCPA) ; création de la Direction du Conseil Agricole et de la Formation opérationnelle (DICAF, remplace la DIFOV)	4 approches à privilégier par le MAEP : conseil technique à l'agriculture, à l'élevage, et à la GRN ; conseil de gestion aux exploitations agricoles ; conseil à la promotion de la qualité et à la commercialisation des produits ; conseil à l'organisation et à la planification locale	
2007	Élaboration d'un livre blanc sur le conseil agricole		CEF est inscrit comme l'une des quatre approches prioritaire dans le livre blanc
2008	Formulation de la Stratégie Nationale sur le Conseil Agricole (SNCA)		Début du PADYP (2008 – 2014) Début du PROCOTON (2009-2014) Début du FAFA (2010 – 2017) Recrutement par les CeCPA de conseillers en gestion (250 en 2010)

Source : adapté du document de « Réflexions sur le conseil agricole au Bénin : De la vulgarisation au conseil agricole. Une volonté affichée mais un passage difficile sur le terrain », Groupe de travail thématique Inter-Réseaux Développement rural - « Services agricoles », (Deniel, 2007).

Annexe n°2.6 : Étapes, méthode et outils de standardisation du CEF dans le PADSE

La mise en place des groupes de CEF se fait soit sur la base de groupe préexistants (groupes d'adhérents à des OP, groupes d'utilisateurs d'un périmètre irrigué,…), soit de groupes créés ad hoc sur la base du volontariat, après une étape de sensibilisation par le conseiller. Dans le PADSE, les groupes de volontaires du CEF rassemblent des producteurs alphabétisés, d'abord en français, puis en langue locales dans certains contextes ayant entrepris une traduction des différents outils dans les langues des lieux d'intervention. Dans certaines localités du PADSE, des producteurs non alphabétisés très motivés choisissent de suivre la formation de CEF avec les alphabétisés, sans avoir d'outils de suivi adaptés.

Ces groupes forment l'unité de base du conseil. Dans la majorité des cas, le conseil se fait en groupe, notamment dans les premiers mois de formation, lors de la sensibilisation à la gestion et à la sécurité alimentaire, mais également dans la formation à l'utilisation et au « remplissage » des outils de gestion.

Le conseil de gestion est basé sur un certain nombre d'outils de collecte, de synthèse, de prévision. Ces outils sont mobilisés progressivement avec les producteurs, dans un ordre précis, pour leur permettre de se familiariser à leur utilisation, pour fournir des informations précises dans la démarches d'analyse et de synthèse, menée soit par le conseiller seul, soit en interaction entre le conseiller et le producteur.

Dans la mise en œuvre du CEF, les conseillers disposent d'un ensemble d'outils, qu'ils mobilisent avec les producteurs (certains de ces outils mobilisés dans le PADSE sont présentés à titre d'exemple dans l'annexe suivante, n°2.7) :

- Les outils d'inventaire permettent d'avoir une idée de la situation de départ de l'exploitation agricole
- Les outils de collecte et de suivi permettent de collecter les informations économiques pertinentes, sur les différents facteurs de production des activités agricoles. Le journal de caisse permet de suivre la trésorerie (des activités agricoles et de la famille), la fiche de stocks, la fiche d'intrants, la fiche de suivi de main-d'œuvre permettent de suivre les facteurs de production utilisés pour chaque culture/activités et en suivre les charges et les produits. Ces outils de suivi aboutissent à l'élaboration d'indicateurs de performance, permettant aux producteurs de connaître leurs résultats (par culture, ou de manière plus générale) : marge après remboursement des intrants, marge brute, coût de production, rémunération de la journée de travail, rémunération de la journée de travail familial,

- les outils de synthèse, permettant d'analyser les informations collectées et avoir une idée des performances de l'exploitation agricole. Ces outils sont par exemple le tableau des flux mensuels de trésorerie, les fiches de synthèse (base de données), les bilans d'ouverture et de fermeture, le compte de résultat
- Les outils de prévision, permettant de planifier et de prévoir les activités à réaliser. Ces outils sont le plan de campagne, le budget de trésorerie, le calcul du besoin en fonds de roulement, le compte de résultat prévisionnel, le budget partiel. À plus long terme, dans un suivi plus individualisé avec les producteurs, le conseiller peut accompagner la formulation d'un projet d'exploitation et des objectifs associés, réaliser une étude de faisabilité de ce projet et aider au montage d'un dossier de demande de financement.

De manière générale, les premières semaines ou mois sont l'occasion de sensibiliser les producteurs à la gestion, en discutant et parfois en utilisant déjà certains des outils de gestion, pour réfléchir au niveau de sécurité alimentaire de la famille, aux flux de trésorerie de l'exploitation agricole et de la famille et commencer à amorcer la réflexion prospective qui sera la base du CEF. La première année est généralement dédiée au diagnostic et à la formation à l'utilisation des outils de collecte et de suivi. Durant cette première phase de formation, les formations à la gestion sont menées en saison sèche, période de plus grande disponibilité des producteurs pour des formations « en salle ». Des formations ou interventions à caractère plus technique (mise en place d'une parcelle de démonstration, formations et tests sur la fumure des parcelles, lutte contre certains parasites) ont lieu pendant la campagne agricole, adaptées au fur et à mesure des interventions aux problèmes que peuvent rencontrer les producteurs.

Durant les années suivantes, les conseillers vont progressivement former les producteurs aux outils de synthèse et de prévision, incorporant des restitutions collectives des résultats des producteurs, durant lesquelles les performances de différents producteurs sont présentées de manière anonyme, afin de permettre a chacun de se situer (principe proche de la méthode des groupes de tête, moyenne et queue initiée par Chombart de Lauwe).

Plus le conseil s'oriente vers des formations portant sur la synthèse et la prévision, plus le producteur entre dans une logique d'anticipation et de projection pour atteindre des objectifs et un projet prédéfini (appelé « rêve » dans le cas du PADSE). Le conseil s'individualise alors pour s'orienter vers un accompagnement spécifique de chaque projet, avec des restitutions individuelles du conseiller au producteur, pour échanger sur les possibilités existant pour l'évolution du système de production. Selon les outils choisis pour cette synthèse (ordinateur du conseiller dans certains cas) le producteur peut progressivement être éloigné des calculs et de l'élaboration des synthèses et donc limiter son appropriation des méthodes d'analyse.

Au niveau individuel et familial, le conseiller peut avoir un rôle de formateur ou peut aller vers un accompagnement plus rapproché des producteurs et de leur famille. Selon le profil du conseiller et la représentation qu'il a de son rôle, le conseiller va accompagner plus en moins en profondeur les changements techniques et de gestion, les éventuels conflits familiaux ou incompréhensions autour des changements, l'évolution des rôles dans la famille, dans la prise de décision et la réorganisation des tâches. En dehors de la famille, le conseiller peut enfin avoir un rôle d'intermédiateur, de facilitateur ou de catalyseur dans la découverte et la construction de nouveaux réseaux et de nouvelles alliances avec d'autres acteurs.

En complément de cette formation et accompagnement de gestion, le CEF peut être accompagné d'autres activités selon (1) les besoins et contraintes des producteurs ; (2) l'orientation de l'intervention au niveau local (accords avec les collectivités locales, avec des institutions intervenant au préalable dans le secteur rural, …) ; (3) le profil du conseiller, son expérience, sa « spécialité ». Ces activités complémentaires peuvent être diverses, souvent en lien avec des limites majeures ou de nouvelles opportunités d'évolution des systèmes d'exploitation, identifiées lors des phases initiales de diagnostic :

- des démarches de marketing / de commercialisation des produits ;
- des démarches de négociation avec des acheteurs ;
- des démarches de transformation collective des produits pour une meilleure valorisation ;
- des visites d'échange avec des producteurs d'autres communes/régions, sur des thématiques communes (parcelles de producteurs, projets, centres de recherche) ;
- des formations techniques (à la demande, ou suite aux analyses de groupe) ;
- la sécurisation foncière des parcelles des adhérents avec les autorités traditionnelles.

Ces activités complémentaires peuvent être inscrites dans les objectifs des projets ou des institutions porteurs des activités de CEF, quand le CEF s'inscrit dans des démarches plus larges de développement rural, de développement d'une filière particulière (ananas/maraîchage).

Elles peuvent aussi être menées de manière plus ponctuelle au niveau local, selon les domaines de spécialité des conseillers (expérience sur certains types d'activités, lien avec des institutions/acteurs particuliers), selon les acteurs présents au niveau local (institutions de microfinance, autres projets) ou selon l'appartenance de certains producteurs à d'autres dynamiques locales.

Annexe n°2.7 : Exemple d'outils de gestion du PADSE (Violas, 2012)

Ces éléments sont issus du support de cours réalisé à l'IRC par D.Violas en février 2012, sur les outils du CEF mobilisés dans le PADSE.

I - OUTILS DE COLLECTE

1 - JOURNAL DE CAISSE

2- FICHES DE STOCKS

3- CAHIER D'UTILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (CUMO)

4- CAHIER D'UTILISATION DES INTRANTS (CUI) – *Opérateur CADG*

5- FICHES PARCELLAIRES (FP) – *Opérateur GERME* – exemple des fiches parcellaires de campagne pour l'ananas

II - OUTILS DE SYNTHESE

2.1 - TABLEAU DES FLUX MENSUELS DE TRESORERIE

2.2 - COMPTE DE RESULTAT

2.3 - CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

III - OUTILS DE PREVISION

3.2 - BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

3.3 - BUDGET PARTIEL

IV - INDICATEURS DE PERFORMANCE utilisés dans les restitutions individuelles et de groupe dans le PADSE

- MARGE APRES REMBOURSEMENT DES INTRANTS (MARI)

  = *Produit d'activité – Coût des intrants*

- MARGE BRUTE (MB)

  = *Produit d'activité – Coût des intrants – Coût de la main-d'œuvre occasionnelle*

- COÛT DE PRODUCTION (CP) avec et sans la main-d'œuvre familiale

  = *Total des charges / Quantité produite*

  = *Total des charges / Superficie cultivée*

- REMUNERATION DE LA JOURNEE DE TRAVAIL TOTAL (RJTT)

  = *(Produit d'activité – Total intrants – Charges de structure – Frais financiers) / Travail Total*

- REMUNERATION DE LA JOURNEE DE TRAVAIL FAMILIAL (RJTF)

  = *(Produit d'activité – Total intrants – Main-d'œuvre Occasionnelle - Charges de structure – Frais financiers) / Travail Familial*

1.1 - JOURNAL DE CAISSE

N° Exploitation :

DATE	CULTURE ACTIVITE	PARCELLE N°	OPERATIONS DE LA CAISSE (Libellé)	TRESORERIE				
				ENCAISSEMENTS		DECAISSEMENTS		SOLDE
				RECETTES COURANTES	AUTRES ENCAISSEMENTS	DEPENSES COURANTES	AUTRES DECAISSEMENTS	
REPORT								
TOTAUX A REPORTER								

1.2 - FICHE DE STOCKS

N° Exploitation : PRODUIT EN STOCK :

DATE MOUVEMENTS	ENTREES				SORTIES			STOCKS	REGLEMENT DETTES/CREANCES	
	QTES	PU	MONTANT (FCFA)	FOURNISSEUR PARCELLE	QTES	DESTINATION (PARCELLE, CLENT)	MONTANT (FCFA)	QTES	DATE	MONTANT (FCFA)

1.3 - CAHIER D'UTILISATION DE LA MAIN D'ŒUVRE (CUMO)

N° Exploitation :

DATE	CULTURE	PARCELLE	OPERATIONS	MAIN-D'OEUVRE								
	ACTIVITE	CHAMP	CULTURALES	IDENTIFICATION			PRESENCE	CONDITIONS JOURNALIERES			REGLEMENT DE LA PRESTATION	
				NOM	PRENOM	POSITION	TEMPS	INDEMNITES			DATE	
		N°	TYPE					REPAS (nb)	NATURE	FCFA	NATURE	FCFA

1.4 - CAHIER D'UTILISATION DES INTRANTS

Opérateur CADG (Parakou – Bénin)

N° Exploitation :

DATE	CULTURE ACTIVITE°	CHAMP PARCELLE N°	INTRANTS UTILISES				MONTANT DE LA DEPENSE
			PRODUITS	FORMULE	QUANTITE UTILISEE	SURFACE	FCFA

1.5 - FICHE PARCELLAIRE DE CAMPAGNE

(Production d'ananas – Opérateur GERME – Allada - Bénin)

I. Description de la parcelle :

N° de la parcelle :

Surface :

Type de production :

Variété :

Date de démarrage des opérations :

Autres informations :

Poids des rejets	**Nombre de bande**	**Nombre de rejet/bande**	**Nombre de rejets total**
200 à 300 g			
300 à 400 g			
400 à 500 g			
Supérieur à 500 g			

II. Opérations culturales :

Date	**Préparation et entretien de la culture**	**Traitements**				**Hormonage**	**Éthrelage**	**Récolte**	
		Fertilisants		**Non fertilisants**				**Prévision**	**Réelle**
		Type	Quantité	Type	Quantité				

III. Encaissements et décaissements relatifs à la parcelle

Dans ce tableau, n'inscrire que les opérations entraînant un flux monétaire (sortie et entrée d'argent). Les créances et les dettes seront notées dans un cahier spécifique.

N° de parcelle : **Date de démarrage :**

Date	Libellé de l'opération	Dépenses	Recettes	Solde

2.1 - Tableau des flux mensuels de trésorerie

Exploitation n° : **0** **Année**

LIBELLE	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	octobre	nov.	déc.
BANQUE (DEBUT MOIS)												
CAISSE (DEBUT MOIS)												

ENCAISSEMENTS	TOTAL ANNEE	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	octobre	nov.	déc.
TONTINE													
RECOUVREMENT CREANCES													
SUBVENTIONS													
RETRAITS DE LA BANQUE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RETOUR DE PRÊTS													
DONS													
EMPRUNTS													
TOTAL ENCAISSEMENTS		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Exploitation n° : ***0*** **Année**

DECAISSEMENTS	TOTAL ANNEE	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	octobre	nov.	déc.
REMBOURSEMENT DETTE													
COTISATION TONTINE													
DONS													
ACHAT D'IMMOBILISATIONS													
PRELEVEMENTS PRIVES													
VERSEMENTS A LA BANQUE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REMBOURSEMENT EMPRUNTS													
PRÊTS													
TOTAL DECAISSEMENTS		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

2.2 - COMPTE DE RESULTAT DU……AU……..

CHARGES		PRODUITS	
	Montant		*Montant*
Charges opérationnelles		Produit d'activité	
Main-d'œuvre		= quantité récoltée x Prix unitaire	
Intrants		= animaux vendus x Prix unitaire	
Charges de structure spécifiques		Autres produits	
Un salarié permanent sur une culture		Prestations de services	
Amortissement d'un outil qui ne sert qu'à une production		Commerce	
		Orpaillage	
Charges de structure communes		Produits financiers	
Amortissement du matériel à usage général		Intérêts reçus	
Salariés permanent (gardiens)		Produits exceptionnels	
Intérêts versés		Vente d'une immobilisation	
		Variation des en-cours de production	
		Stocks fin – Stocks début	
BENEFICE		*PERTE*	
TOTAL CHARGES		TOTAL PRODUITS	

La différence entre le total des produits et le total des charges constitue le RESULTAT.

Si total Produits > total Charges alors on a *UN BENEFICE.*

Si total Produits < total Charges alors on a *UNE PERTE*

– CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Définition

La capacité d'autofinancement (CAF) est une ressource financière d'origine interne à l'entreprise, dégagée au cours d'un exercice par l'ensemble des produits et des charges.

Mode de calcul

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT = BENEFICE + AMORTISSEMENT

Utilité de la capacité d'autofinancement

La CAF est une ressource financière potentielle fondamentale pour l'entreprise.

Elle a vocation à couvrir la totalité des besoins financiers de l'exploitation.

Elle sert à :

- Faire des prélèvements privés pour supporter les besoins de la famille ;
- Rembourser le capital des emprunts ;
- Augmenter le fonds de roulement ;
- Améliorer la trésorerie nette ;
- Renouveler ou acquérir de nouveaux biens.

En fin d'exercice, l'agriculteur doit alors faire des choix qui conditionneront la conduite de son exploitation.
Le rôle du conseiller est alors de présenter les avantages et les inconvénients de chacun des choix, mais surtout de laisser le producteur libre de sa décision.

Limites

La CAF ne constitue pas un excédent de trésorerie.
Ce n'est pas un indicateur de la performance économique et elle ne permet pas de comparaison inter-entreprises ou inter-exercices au sein d'une entreprise.

3.1 – BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

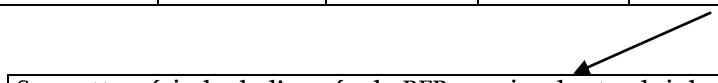
Définition

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) correspond à l'argent nécessaire pour financer le fonctionnement de l'entreprise à certaines périodes de l'année (périodes pendant lesquelles les entrées d'argent ne couvrent pas les sorties d'argent). Il résulte du décalage dans le temps entre le moment où les charges sont engagées et celui où les produits correspondants sont encaissés.

Mode de calcul

Le BFR se calcule en cumulant les soldes mensuels de trésorerie, constatés à la fin de chaque mois.
Exemple : Si le BFR maximal = - 50 000 fcfa, il faut que l'agriculteur puisse trouver 50 000 fcfa (emprunt, don, etc.) pour réaliser son activité.
Exemple de calcul à partir du budget de trésorerie

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Encaissements	60 000	20 000	30 000	10 000	100 000	80 000
Décaissements	40 000	50 000	40 000	60 000	30 000	60 000
Solde mensuel	20 000	- 30 000	- 10 000	- 50 000	70 000	20 000
Solde cumulé	*20 000*	*- 10 000*	*- 20 000*	*- 70 000*	*0*	*20 000*



Sur cette période de l'année, le BFR maximal est celui du mois d'avril..
C'est à ce moment là que l'on trouve le solde de trésorerie cumulé négatif le plus important.
BFR = - 70 000 fcfa

3.2 – BUDGET PARTIEL

Définition

C'est un outil de simulation qui permet de savoir ce que l'agriculteur gagne ou ce que l'agriculteur perd suite à une modification ou un changement d'activité, et quelle sera la variation de résultat provoquée. C'est le cadre de réflexion pour toutes décisions concernant un changement d'activité.

Modèle de présentation

"CONTRE" (les pertes)	"POUR" (les gains)
Produits anciens Charges nouvelles	Produits nouveaux Charges anciennes
TOTAL "CONTRE"	TOTAL "POUR"

SOLDE ("POUR" – "CONTRE") = RESULTAT EN PLUS OU EN MOINS.
Suite à ce résultat, l'exploitant peut prendre une décision.

Utilité

Le budget partiel est un outil très important dans la prise de décision.
Il permet d'estimer les changements provoqués par une décision et d'en peser le pour et le contre.

Limites

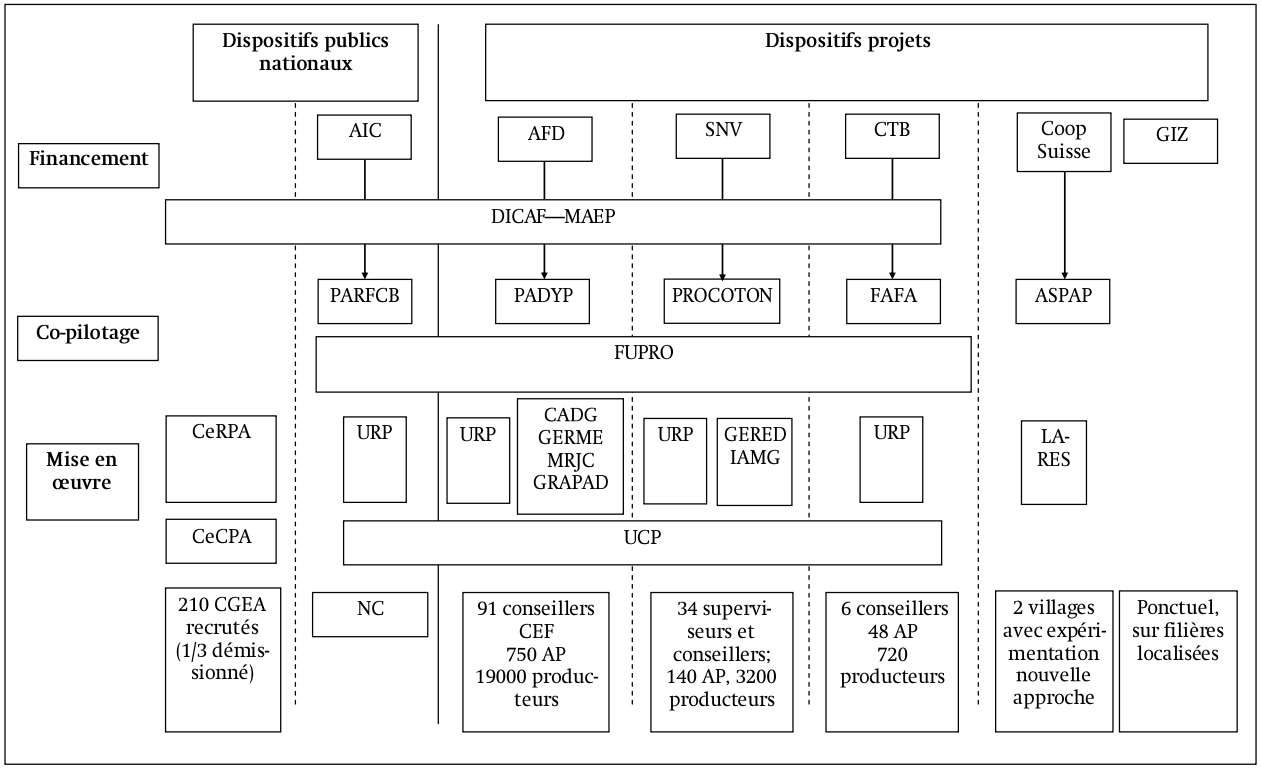
Le budget partiel ne prend en compte que les éléments chiffrables. Il aide à la prise de décision, mais il ne faut pas oublier les facteurs non chiffrables : besoins en main d'œuvre familiale, autosuffisance alimentaire.

Annexe n°2.8 : Les différents dispositifs de CEF au Bénin en 2012

À partir de ces diverses expériences de CEF, l'inscription du CEF comme approche prioritaire dans la SNCA, tout comme le recrutement d'un nombre important de conseillers de gestion de l'exploitation agricole par les services publics des CeCPA, ont confirmé l'intérêt de l'ensemble des acteurs béninois pour cette approche globale de conseil et pour un travail continu sur l'adaptation de l'approche et des rôles et responsabilités de chacun des acteurs dans différents dispositifs.

Dans la figure ci-dessous, nous présentons les différents dispositifs mobilisant le CEF au Bénin à l'heure actuelle. Cette figure ne se prétend pas exhaustive, mais cherche à montrer la diversité des acteurs et dispositifs en cours, mettant en œuvre le CEF selon des méthodes et avec des acteurs différents.

Figure : Cartographie du Conseil à l'Exploitation Familiale au Bénin en 2012.



Source : Élaboration personnelle, basée sur des discussions avec les acteurs des différents dispositifs, 2012.

Cette figure aide à formaliser la diversité des « conseils » mis en œuvre, la posture d'accompagnement et le contenu de cet accompagnement étant très variables selon les dispositifs, les outils et méthodes mobilisés et la répartition des rôles entre les différents acteurs.

Concernant l'**AIC** (Association Interprofessionnelle du Coton), le Projet d'Assainissement et de Relance de la Filière Coton du Bénin (PARFCB) avait pour objectif d'appuyer, par le conseil de gestion notamment, le renforcement des OP cotonnières et des acteurs de la filière coton. Suite à

la réforme de la filière coton en 2011 et suite aux changements de prérogatives d'encadrement de l'AIC au détriment des OP de la filière coton, nous n'avons pas pu déterminer le nombre et les fonctions de conseillers en appui aux groupements de producteurs de coton.

Les **CeCPA** ont recruté un grand nombre de conseillers, afin de mettre en œuvre un « conseil de gestion à l'exploitation agricole ». La cible de ce conseil n'est pas forcément l'exploitation agricole familiale, mais plutôt les exploitations « entrepreneuriales » des communes. Ces conseillers suivent en moyenne une dizaine d'exploitations agricoles sur leur commune, en fonction de besoins répertoriés. « *Ces agents interviennent dans une zone, en relation avec d'autres conseillers (production végétale, production animale, etc.). Ces agents ont été formés par la CADG (ONG spécialisée dans le CEF) et mettent en œuvre une démarche qui s'inspire largement de celle du PADSE. Quelques entretiens avec des conseillers nouvellement recrutés montrent qu'ils ont des profils très divers (jeunes vs retraités, maîtrise des langues locales, etc.), ont une compréhension très variable de la nature même du conseil (remplir des fiches vs renforcer des capacités de gestion), manquent de moyens pour mener leur travail, et manquent de suivi pour améliorer la qualité du conseil fourni* » (Bernard et al., 2010).

Le **PROCOTON**, financé par la SNV, intervient en appui à la filière coton : le CEF devait être piloté par les OP cotonnières (UCPC) dans les départements du Nord-Bénin (Borgou, Alibori, Atacora). La méthode est proche de la méthode mobilisée dans le PADSE, très axée sur les outils de gestion. Le PROCOTON travaille avec deux ONG locales pour appuyer les UCPC dans l'identification des conseillers (recrutés parmi les producteurs étant anciens adhérents au CEF) étant encadrés par des superviseurs, qui assurent leur suivi et leur formation continue (Procoton, 2009).

Le **FAFA** (Facilité d'Appui aux Filières Agroalimentaires) est financée et mise en œuvre par la coopération belge (CTB). Ce projet appuie les filières maraichères et riz du Mono-Couffo (région du Sud-ouest du Bénin). Dans cette région, le PADYP et le FAFA ont travaillé en concertation, afin de couvrir le maximum de communes, et ne pas dupliquer l'intervention de CEF dans une même commune. En outre, les conseillers des deux dispositifs sont supervisés par l'URP (niveau régional de la FUPRO), qui harmonise donc son suivi et les outils mobilisés par les conseillers des différents dispositifs.

La coopération Suisse et la coopération allemande interviennent de manière plus ponctuelle, dans un nombre limité de village, en utilisant le CEF comme une des composantes de renforcement des capacités des collectivités locales, dans une dynamique de décentralisation.

Dans un certain nombre de communes dans lesquels différents dispositifs interviennent, les conseillers de gestion des différents dispositifs travaillent la plupart du temps dans un souci de complémentarité des interventions. Certains conseillers du PADYP ont par exemple choisi de travailler en binôme avec les conseillers en gestion des CeCPA de leur commune durant les premiers mois, afin d'établir ensemble le diagnostic initial de la zone, et pouvoir identifier les thématiques à aborder de manière prioritaire.

Dans le cas des projets financés par l'aide étrangère, une dimension supplémentaire de variabilité existe, le cahier des charges et les procédures de mise en œuvre du projet étant différentes. Une même structure intervenant dans divers projets de CEF, (comme la FUPRO ou comme une ONG mettant en œuvre le CEF) peut avoir des méthodes, des flux de financement et un dispositif de mise en œuvre du CEF différent. Ces différents facteurs ont une influence sur le conseil final donné au producteur.

Les objectifs actuels d'harmonisation et de complémentarité des interventions devraient aller vers un amoindrissement de cette source de variabilité du CEF.

Annexe n°2.9 : Les modes d'accès à la terre au Bénin et les disparités hommes-femmes

L'occupation primitive : celui qui défriche et occupe la terre (préalablement sans propriétaire) est considéré comme acquéreur de la terre. Ce mode d'accès devient anecdotique actuellement au Sud-Bénin, notamment par une forte pression foncière ;

La propriété communautaire : n'est pas très répandue, elle concerne la plupart du temps des forêts sacrées familiales, des marécages ou des propriétés encore en indivision après héritage ;

L'héritage : même si le droit moderne garantit l'héritage égal entre hommes et femmes, le droit coutumier est encore fort, et le droit coutumier interdit l'héritage de terre par les femmes « *d'après le principe d'exo-intransmissibilité renforcé par une tradition patrilinéaire et virilocale. Selon ce principe, la terre se parentalise et la parenté se territorialise. Une terre héritée par une femme deviendrait la propriété du lignage de son mari ou d'un lignage tiers selon que c'est son fils ou sa fille qui en hériterait* ». L'accès par les femmes à la terre par héritage dépend souvent de la volonté des ses frères. La répartition peut être faite du vivant des parents pour garantir la terre aux filles dans certaines ethnies. Les femmes deviennent souvent les « régisseuses » des terres de leur mari à sa mort, pour ses propres enfants, sans en posséder la propriété.

Le don : est souvent utilisé pour éviter les conflits d'héritage après la mort. Le don permet un accès à la propriété aux femmes, mais il peut être contesté facilement, dû à la difficulté de fournir une preuve du don.

L'achat : est le mode d'accès à la terre le plus sécurisant pour les femmes, mais cela exige un accès au crédit ou à une source de financement importante.

L'emprunt : n'implique pas de contrepartie formelle, mais peu impliquer une contre partie en nature (travail, récolte). Les femmes cultivent souvent des parcelles « empruntées » à leurs maris, et peuvent avoir à verser une contrepartie sous forme de travail dans le champ de leur mari, ou de transformation d'une partie de la production de leur mari (notamment pour le manioc).

La location : est très répandue, surtout dans les départements du Sud, dans lesquels la pression foncière est plus forte

Le gage : est un mode d'accès à la terre par lequel « *le bénéficiaire (gagiste et créancier) exploite un domaine contre la satisfaction immédiate d'un besoin d'argent du propriétaire terrien (gageur et débiteur). Le contrat est résilié quand le gageur éteint sa dette* ». Le gagiste prête de l'argent au gageur, avec la terre comme garantie, mais les revenus tirés de l'exploitation de la terre n'annulent généralement pas la dette. C'est un mode très peu répandu, mêlant marché foncier et marché financier.

Le métayage : la rente payée par le tenancier est constituée d'une part de la récolte. La proportion de la récolte partagée entre le propriétaire et le métayer dépend de la région, de la culture et de l'accord avec le propriétaire. C'est un mode d'accès à la terre très répandu pour les femmes, qui sont parfois en métayage sur les terres de leur mari.

Source : (Mca-Bénin, 2008).

Annexe n°2.10 : Prix du travail agricole au Sud-Bénin selon la tâche et la culture

Tâche	**Prix**	**Unité (kanti, journée, …)**
Défrichage (quelle que soit la culture)	900 à 1500 FCFA/personne	/ jour + alimentation
Labour (manuel)	1000 à 1500 FCFA/personne	/ jour, parfois alimentation en plus
Semis	1000FCFA/personne (peut aller jusqu'à 2000FCFA pour le manioc)	/ jour, parfois alimentation en plus
Sarclage	950FCFA/personne	/ jour, parfois alimentation en plus
Récolte (si pas fait par la famille)	2000FCFA/personne ou équivalent en produit récolté (maïs notamment)	/ jour, parfois alimentation en plus
Sarclage palmiers	8 personnes/ha, 1250FCFA/personne	/ jour
Récolte régimes de palmiers	1000 à 1500 FCFA/personne	/ jour, parfois alimentation en plus
Transformation huile rouge	1000 à 1200FCFA/personne	/ jour, parfois alimentation en plus
Récolte pieds de palmiers pour sodabi	500F/pied	
Transformation du sodabi	1000 à 1250 FCFA/personne	/ jour

Source : Enquêtes 2010-2011-1012

Annexe n°2.11 : Répartition de la prise en charge des dépenses dans les foyers au Sud-Bénin

Produits/prise en charge	Maïs		Condiments	Poisson fumé	Produits de première nécessité (pétrole, savon)
	Don du maïs / auto - consommation	Achat du maïs			
Le mari	39,4	17,2	17,6	23,2	7,6
La femme	28,8	26,8	46,5	42,4	79,3
Le mari et la femme	15,2	16,2	7,6	7,1	5,6
Le mari et aide de la femme	10,1	16,7	8,1	6,6	1,5
La femme et aide du mari	-	7,6	17,7	10,1	3,5
Une autre personne	5	1	2,5	4	2,5
Total	98,5	85,5	100	93,4	100

Source : (Albert, 1992).

*Dans les cas où le total est différent de 100 : pour le maïs, c'est que la production du ménage est suffisant pour l'autoconsommation, pour le poisson c'est que le mari est pêcheur et fournit le poisson pour l'alimentation du ménage.

D'après ce tableau, les dépenses sont très orientées selon le genre pour les condiments, le poisson et les produits de première nécessité, mais les femmes participent de manière conséquente à la production et à l'achat du maïs pour la famille.

Annexe n°3.1 : Trois regards sur l'appropriation des outils de gestion (Dechamp et al., 2006)

	Nature des objets et outils de gestion	**Nature du processus d'appropriation**	**Fondements théoriques**
Perspective rationnelle	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est « instantanée »	Théorie micro-économique classique, théories fayolliennes et tayloriennes
Perspective socio-politique	Un outil de valorisation, (une « médaille »), de rhétorique (un « argument ») ou d'influence (un « atout »)	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	Sociologie des organisations (Crozier et Fridberg 1977, Sainsaulieu 1998), Sociologie générale (Bourdieu 2000, Giddens 1984, Archer 1995)
Perspective psycho-cognitive	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psycho-cognitif, l'appropriation est un processus individuel voire collectif, qui s'inscrit dans la durée	Théorie de la rationalité limitée (Simon 1965), Psychologie cognitive (Piaget 1967, 1975), Perspective psychanalytique (Pagès et al 1992)

Annexe n°3.2 : Historique de la création de la connaissance (Nonaka et al., 1997).

Nonaka et Takeushi présentent l'histoire de la production de la connaissance basée sur la dichotomie existant au départ dans la philosophie occidentale entre sujet connaissant et objet connu.

L'épistémologie occidentale essaie de concilier trois problèmes majeurs, entre la nature, la source de la connaissance et la validité de la connaissance.

Platon définit les bases du rationalisme, établissant la dualité entre l'apprenant et l'objet pensé. Il précise qu'il est nécessaire de s'extraire de la réalité pour atteindre la vérité et la sagesse : l'esprit peut dans ces conditions atteindre la connaissance « pure ». **Aristote** définit l'expérience comme des mémoires répétées. Il définit également la notion de perception sensorielle : l'individu pensant doit avant tout observer et réaliser une vérification claire de cette perception sensorielle individuelle.

Descartes définit un « moi » pensant qui s'isole du reste du monde et des autres êtres humains. La vraie connaissance des choses externes peut être produite par l'esprit, pas par les sens.

Locke critique cette approche cartésienne qui estime que l'esprit est doté d'idées et de concepts « innés » et définit l'esprit comme une « feuille blanche vierge de tout caractère », et que l'expérience seule peut fournir à l'esprit des idées. Il définit deux sortes d'expériences, la sensation (perception sensorielle) et la réflexion (perception de l'opération de notre propre esprit en nous même), qui sont la base de l'empirisme. La « sensations des empiristes britanniques serait mieux qualifiée d'**observation** car elle implique une action/activité : nous observons les choses par un processus d'action sur elles, la connaissance est obtenue en traitant les choses par l'action, et sa vérité doit être démontrée en pratique.

De nombreux auteurs ont progressivement tenté de faire une synthèse de ces deux approches. **Kant** base l'expérience comme la source de la connaissance en plaçant l'individu « pensant » au centre, et l'objet extérieur en tant que « phénomène » : « *la connaissance nait quand la réflexion logique du rationalisme et l'expérience sensorielle de l'empirisme s'exercent ensemble* ». Pour Kant, la perception et la conceptualisation sont liées : « *l'esprit humain n'est pas une « tabula rasa » passive mais est active en ordonnant les expériences sensorielles dans le temps en dans l'espace et en offrant des concepts en tant qu'outils pour les comprendre* » (Russel, 1961). Martinet (2007) explicite ce passage majeur de la philosophie de la pensée de Kant par l'impossibilité de la connaissance de l'objet en soi (du « noumène »), et à la connaissance pour nous du « phénomène » (réalité de chaque individu).

Hegel tente ensuite une synthèse, en établissant que la connaissance commence par une perception sensorielle puis devient plus objective et rationnelle par la purification dialectique des sens et atteint finalement le stade de connaissance par soi même.

Marx réalise une autre synthèse entre l'empirisme et le rationalisme, en définissant la création de connaissance comme une « *relation dynamique et interactive entre l'homme et son environnement. La perception est une interaction entre celui qui sait et ce qui est connu. La quête de connaissance est une adaptation mutuelle continue et dialectique entre les deux. L'objet est transformé dans le processus qui le mène à être connu* ».

Au début du 20e siècle, l'accent est mis sur l'importance de certaines formes d'interactions entre les êtres et le monde extérieur dans recherche de connaissance, pour répondre à cette « coupure cartésienne ».

Husserl, avec la phénoménologie, établit la relation entre l'être pensant et le monde. La création de connaissance est une enquête sur la conscience de soi et des autres objets. Il met en évidence l'importance de l'expérience consciente et directe. **Heidegger** (disciple de Husserl) utilise la méthode de la phénoménologie pour analyser le mode humain d'être dans le monde. Il explique comment la pratique et l'action doivent recourir à la cognition théorique, en ayant une relation étroite entre la connaissance et l'action. Il formule le « Dasein (« être dans le monde ») » qui est caractérisé par la relation avec autres choses dans le monde : « l'être dans le monde (dasein) n'est pas un spectateur détaché comme l'être pensant de Descartes, mais il existe une relation étroite entre la connaissance et l'action ».

Cette relation entre la connaissance et l'action est amplifiée dans l'**existentialisme** (enquête sur l'existence humaine individuelle et l'expérience vivante). Ici, l'action doit être faite dans une intention.

Merleau Ponty définit la perception comme une action cognitive corporelle, qui vise quelque chose, qui a un objectif. Pour lui, le corps est ambigu : il est à la fois le sujet et l'objet.

Avec l'apparition des sciences cognitives au 20e siècle, la synthèse des deux visions de la création de connaissance s'enrichit encore. Dans le **pragmatisme,** les idées sont sans valeur sauf si elles sont traduites en actions qui réarrangent ou reconstruisent, de façon limitée ou importante, le monde dans lequel nous vivons. Ils développent une relation interactive entre les être humains et le monde au niveau de l'action, de l'expérimentation et de l'expérience humaine.

Annexe n°3.3 : Synthèse sur le concept de proactivité (Laberge, 2003)

La proactivité peut être définie comme une approche de gestion, comme une stratégie, comme une recherche d'atouts ou comme une caractéristique individuelle.

- La proactivité comme approche de gestion

Dans domaine du management, le terme de proactif est utilisé à la différence de réactif. La différence se situe dans la temporalité de l'action, le proactif étant en anticipation, le réactif réagissant à posteriori. L'opposé du proactif est alors le passif ou l'inactif. Werther, Davis et Lee Gosselin font ressortir cette différence de temporalité : la gestion proactive est une approche de gestion selon laquelle les décideurs prévoient les problèmes et prennent des mesures préventives afin de les minimiser, plutôt qu'attendre que des problèmes surviennent avant de faire quelque chose.

Lawrence considère la gestion proactive comme un enchevêtrement d'éléments allant de la conviction que l'homme peut modeler son futur en élaborant des cibles toujours plus ambitieuses en passant par l'anticipation d'évènements.

Plunkette soutient que la proactivité consiste à anticiper les problèmes afin qu'on puisse mettre en place des actions pour réduire les effets négatifs probables et anticiper les opportunités potentielles afin d'initier des actions pour en accroître les avantages.

- La proactivité comme une stratégie

La gestion proactive se marie ici à un processus de planification (principalement mobilisé en ressources humaines).

L'anticipation des menaces, des défis ou des opportunités enrichira d'une part l'élaboration de scenarios stratégiques et d'autre part, facilitera l'implantation de la stratégie en augmentant les forces qui la soutiennent et en réduisant celles qui lui résistent. Selon Werther, Davis et Lee Gosselin (année ?), une gestion proactive exige des dirigeants l'élaboration d'une orientation vis-à-vis de l'avenir. La stratégie proactive existe quand les stratèges agissent avant que les exigences de l'environnement ne les force à réagir.

Selon les représentations et les significations de la proactivité tant au niveau de la gestion que de la stratégie, on peut dire que la proactivité s'exerce à deux niveaux : lors de l'élaboration de la vision (objectifs) et lors de la mise en œuvre (moyens).

- La proactivité comme une recherche d'atouts

Werther, Davis et Lee-Gosselin soutiennent qu'une approche proactive vise à améliorer une situation en gérant le changement de façon à augmenter les avantages et à en réduire les coûts.

Face aux contraintes extérieures, les gestionnaires ont 4 options différentes :

- L'option attentiste qui consiste à rester inactif et attendre le dénouement des évènements ;

- L'option conformiste où le gestionnaire effectue le strict nécessaire pour s'en sortir,
- L'option active qui consiste à faire ce qui est normalement attendu,
- L'option proactive qui implique d'envisager toute situation comme une occasion à saisir ou une possibilité nouvelle quelq que puissent être les effets menaçants ou négatifs dans le but d'influencer le système de façon constructive au lieu de simplement réagir aux évènements.

Pour Lumkin et Dess (1996), les entreprises proactives se distinguent par leurs capacités à trouver et à exploiter les opportunités du marché. Ces entreprises anticipent et agissent sur les besoins futurs en cherchant de nouvelles opportunités.

- La proactivité comme une caractéristique individuelle

Sur le plan individuel, plusieurs auteurs opposent proactivité et reactivité. Zaleznic, Larson, Bussom, Vicras et Jauch utilisent proactif pour désigner l'opposé d'une personne qui est réactive ou qui maintient le statu quo. Larson voit le gestionnaire proactif comme un initiateur d'actions et un mobilisateur qui arrive à convaincre son entourage d'adhérer et de travailler à la réalisation de ses objectifs, contrairement au réactif qui répond aux initiatives et aux demandes des autres.

TenDam (1986) soutient qu'une attitude proactive est requise pour les gestionnaires impliqués dans des processus de réflexion stratégique : il conçoit l'individu proactif comme une personne possédant beaucoup d'imagination, qui se fixe des objectifs et planifie à long terme. Selon Martin, le proactif se distingue par son désir d'impliquer les autres dans le processus d'élaboration et de réalisation de sa vision. La définition de Covey concorde avec les précédente, même s'il souligne l'importance de la marge de manœuvre que chaque individu proactif possède pour répondre ou non aux opportunités, aux menaces et aux défis.

Pour Bateman et Crant (Bateman et al., 1993 ; Crant et al., 2000),le comportement proactif est une prédisposition à initier des actions dans le but de changer l'environnement (au contraire du lieu de contrôle, auquel elle serait liée, mais qui est un trait de personnalité). Pour Boyatzis et Jones, Morris et Rockmore, la proactivité représente une prédisposition à l'action orientée vers l'obtention de résultats, alors que Stewart et Winter, considèrent plutôt la proactivité comme une disposition à découvrir des opportunités dans l'environnement et de se percrevoir comme agent influent sur l'environnement.

Covey (1989) soutient que la proactivité est un ensemble de valeurs et de croyances qui définit l'esprit dans lequel s'impose l'action. Selon Covey, un individu proactif possède la ferme conviction que ses comportements ne sont pas conditionnés par les environnements, mais qu'ils sont fonction de ses choix conscients (cette définition se rapproche de celle du lieu de contrôle).

Enfin, selon Weick (1983), la proactivité est avant tout un processus de réflexion qui se transpose dans l'action : ce n'est pas seulement une activité dans laquelle s'engage un gestionnaire, mais « a motif running through other activities ».

Annexe n°3.4 : De Lindeman à Jarvis : quelques définitions de l'apprentissage revues et corrigées par l'expérience (Balleux, 2000).

Auteur	Expérience et apprentissage
Lindeman (1926)	Apprendre est un processus au cours duquel l'apprenant prend conscience de l'expérience
Dewey (1938)	Chaque expérience devrait contribuer à préparer une personne à des expériences futures, plus poussées et plus profitables
Bruner (1966)	Apprendre est un processus et non un résultat, un produit
Rogers (1969)	Apprendre doit passer par un apprentissage expérientiel, important pour une personne et lourd de significations
Torbert (1972)	Apprendre est un aspect ordinaire de nos actions sur l'environnement dans l'accomplissement de nos préoccupations ultimes.
Coleman (1976)	Apprendre procède de l'action qui permet de mettre à l'épreuve et d'observer les conséquences de cette action
Keeton (1976)	L'apprentissage expérientiel est celui qui survient en dehors de salles de classe
Keeton et Tate (1978)	En apprentissage expérientiel, l'apprenant est en contact direct avec la réalité qu'il étudie
Jarvis (1983)	Apprendre est l'acquisition de connaissances, habiletés et attitudes, par l'étude, l'expérience et l'enseignement
Kolb (1984)	Apprendre est le processus par lequel le savoir est créé à travers la transformation de l'expérience
Knowles (1990)	L'expérience de l'adulte s'inscrit dans sa personne et son identité et constitue la plus riche ressource de l'apprentissage
Boud *et al.* (1985)	Apprendre est la réponse par la réflexion à une situation ou à un événement.
Jarvis (1987)	Apprendre est la transformation de l'expérience dans la connaissance, les habiletés et les attitudes
Burnard (1988)	L'apprentissage expérientiel est vu comme toute activité d'apprentissage qui facilite le développement de la connaissance expérientielle
Mezirow (1991)	Apprendre est un processus qui produit une nouvelle interprétation de sens ou révise les anciennes interprétations de sens de notre expérience
Jarvis (1991)	Apprendre est un processus continu qui cherche à donner un sens à l'expérience quotidienne, à la jonction de la conscience humaine avec le temps, l'espace, la société et leurs multiples relations

Annexe n°4.1 : démarche d'élaboration du design de recherche pour l'analyse d'un processus (Thiétart, 2007)

Comment décomposer la variable processuelle ?

- Pour identifier la variable processuelle caractéristique du processus que l'on veut caractériser : dans une démarche inductive, le chercheur fait ressortir des « *sensitive concepts* » (Glaser et al., 1995) du terrain, à savoir le concepts qui donnent du sens aux informations collectées et les différentes dimensions que ces « sensitive concepts » peuvent prendre ;
- Établir des plans de codage des variables processuelles : Miles et Huberman (2003) proposent un plans de codage pour décomposer une variable processuelle et étudier son évolution dans le temps. La variable processuelle peut être décomposée ou adaptée selon le milieu/contexte ; la définition de la situation ; des perspectives ; des manières de percevoir les personnes, les objets ; des activités (comportements récurrents) ; des évènements ; des stratégies ; des relations et structures sociales.

Comment délimiter le processus étudié ?

- Délimitation par rapport au temps : comment délimiter le changement, le processus ? comment décider de quand commencer et arrêter l'observation, en fonction de perception de quand commence et termine le processus observé ?
    - « *La manière même de fixer le début d'un processus peut influencer sur l'interprétation de ce processus* » : il est recommandé par Miles et Huberman (2003) de suivre un processus « *depuis la première action délibérée qui entame un mouvement vers ce processus* ».
    - Le chercheur peut se fier à l'opinion des acteurs et à leur délimitation du processus, mais il est recommandé de revenir en arrière le plus loin possible, car il est plus facile de délimiter les temporalités du changement en connaissant le passé.
    - Le temps est un concept relatif : le niveau temporel d'un individu est différent de celui de l'organisation ; une observation quotidienne fait ressortir des changements plus facilement, alors qu'observation sur temps long fait ressortir les continuités : il est utile de multiplier les niveaux d'analyse, sur l'échelle de temps et sur les niveaux étudiés.
- Délimitation par rapport à l'objet et à son contexte :
    - « *l'objet de management dont le chercheur tente de reconstituer le processus d'évolution est par définition un objet qui bouge, change et se modifie dans le temps* ». Il est difficile d'isoler un processus par rapport à d'autres processus concomitants, ou d'autres processus qui

l'alimentent ou qu'il alimente. Il faut donc procéder à des choix sur l'objet d'analyse et sur le contexte. Cela reste difficile a déterminer car l'objet et contexte évoluent dans le temps : il est important de faire évoluer la définition de l'objet de recherche au cours du temps, en fonction de la pertinence de cette définition par rapport au processus lui-même.

- Comment ordonner les intervalles temporels d'évènements dans le temps ?
    - Il faut pour cela reconnaître le nombre d'intervalles pertinents pour identifier le « modèle processuel ». Cela dépend du niveau de détails que le chercheur veut donner dans la description de l'ordonnancement temporel du processus étudié.
    - Il faut ensuite chercher à les articuler dans le temps et voir s'ils se succèdent, se chevauchent. Différents modèles de déroulement des processus sont présentés par Langley et al. (1995) : séquentiel ; anarchique ; itératif ; par convergence ; par inspiration. Le chercheur doit choisir s'il applique un modèle type pour l'analyse ou s'il choisit de laisser émerger les intervalles et la délimitation du temps des données une fois récoltées.

Annexe n°4.2 : Les exigences de l'analyse qualitative (Bardin, 2003 ; Coutelle, 2005)

Les principales exigences d'une analyse qualitative sont l'écoute et l'empathie :

- **L'écoute** : le succès d'une étude qualitative passe par le fait de donner la parole avant de la prendre soi-même. Le chercheur doit tenter de cerner la logique à l'intérieur de laquelle s'insère le témoignage de l'interviewé ou l'événement observé. Il s'agit alors d'écouter l'autre mais aussi de lui accorder du crédit, c'est à dire de la valeur à son expérience.

- **L'empathie** : c'est la sympathie intellectuelle par laquelle nous sommes capables de comprendre le vécu de quelqu'un d'autre sans l'éprouver de façon réelle dans notre propre affectivité (Paillé et Mucchielli, 2003). Pour Rogers (1950), l'empathie est l'essence de l'attitude non directive de compréhension d'autrui. Plus généralement, il s'agit de s'ouvrir sans porter de jugement hâtif et réducteur, de se défaire de catégories pré-construites. D'autres impératifs sont associés à toute recherche qualitative et il convient de les décrire.

- Impératif d'**enracinement** : il s'agit d'examiner dans toute sa plénitude l'événement observé ou l'expérience communiquée pour arriver à une imprégnation significative des données. Le temps est alors secondaire et doit contribuer à la maturation de la recherche.

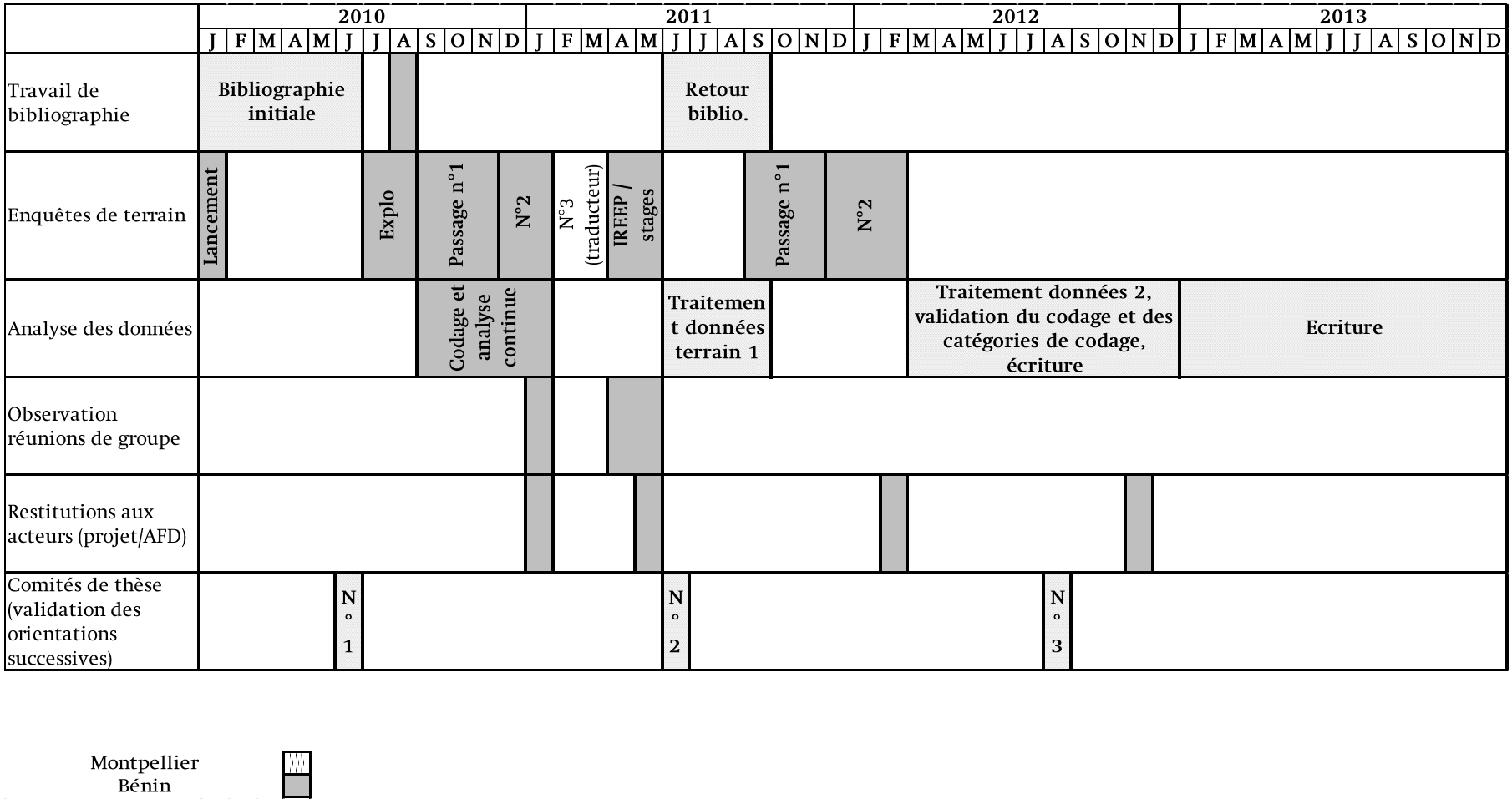
- Impératif d'**exhaustivité** : toutes les informations obtenues doivent être regroupées afin d'être le plus exhaustif possible dans l'analyse du phénomène.

- Impératif de **complétude** : il ne s'agit pas seulement d'arriver à une conclusion mais de livrer le plus complètement possible le jeu complexe de la pensée, des actions et des interactions.

- Impératif de **justesse** : il est possible pour le chercheur de revenir en arrière, de réexaminer des processus de manière à procéder à de nouvelles analyses, les plus justes possibles.

- Impératif de **communicabilité** : nécessite l'établissement de notes de manière à transmettre les informations et à les analyser.

Annexe n°4.3 : Calendrier des différentes phases de la thèse



Annexe n°4.4 : Guides d'entretien utilisés dans les enquêtes avec les producteurs

Trois questionnaires principaux ont été mobilisés en premier passage, deux questionnaires en deuxième passage. Nous présentons ici les grandes catégories de questions et questions ayant été posées aux producteurs, des éléments de précision ou de recoupement ayant pu être fait au fur et à mesure des différents entretiens.

GUIDE d'ENTRETIEN PRODUCTEURS année 0 – n°1

PERCEPTION, REPRESENTATIONS et PLANNIFICATION

Position dans l'EA (chef d'exploitation), Famille (nombre personnes dans le foyer), Âge, Niveau de formation (primaire, collège), Participation à d'autres projets, Niveau d'alphabétisation (écriture, lecture), Adhésion à une organisation de producteur ou un GV, Responsabilités dans ces OP/associations.

FICHE D'IDENTITÉ DE L'EXPLOITATION :

Surface totale, Cultures (caractéristiques générales), Élevage (atelier, importance), Tenure des terres, MO (salariée, familiale, réseau d'entraide, problèmes de MO), Équipements (tracteur, charrue, moulin, transport), type de logement (matériau), Autres activités non agricoles (chef d'exploitation et autres membres de la famille)

TRAJECTOIRE D'EXPLOITATION

Pouvez-vous me raconter l'histoire de votre exploitation ? Quand vous avez commencé, ce que vous aviez au début, comment votre exploitation a évolué ?

TRAJECTOIRE PERSONNELLE : avec l'évolution de cette exploitation, comment lui a-t-il évolué (postes de responsabilité, formations, autres activités…).

Comment avez-vous appris à mener l'activité agricole ?

RISQUE

Qu'est ce que vous craignez le plus pour vos cultures, vos élevages ?

Qu'est ce que vous craignez le plus pour votre famille ?

Dans le passé, avez-vous eu des crises économiques, perte de récolte, sécurité alimentaire, grave maladie ?

Comment avez-vous fait face à ces crises ?

ATTITUDE FACE AU CHANGEMENT

Est-ce que vous pensez que les changements ou les innovations sont positifs ?

Propositions de phrases (choisir une sur les deux) :

- J'ai peur des difficultés que le changement peut apporter / Je suis content que quelque

chose de nouveau commence

- Il est raisonnable d'être prudent et de faire attention quand un grand changement dans ma vie se produit / Je n'arriverais pas à grand-chose à moins d'agir avec courage
- Les idées qui se sont maintenues avec le temps sont définitivement les meilleures / Les nouvelles idées sont souvent meilleures que les anciennes
- Par rapport à mes voisins, je suis plus volontaire pour tester de nouvelles techniques de cultures (comme de nouvelles variétés, semences, engrais, matériel…) / Si un conseiller agricole me propose de nouvelles techniques de culture, je suis généralement un des derniers à les essayer et à les adopter
- Je suis généralement les conseils des producteurs les plus âgés de la communauté ou du village / J'écoute les conseils des plus âgés mais je prends mes décisions indépendamment

A votre avis, quels sont les changements ou les innovations les plus forts dans votre façon de travailler ou d'organiser vos activités ces dernières années ?

Est-ce que ca vous a aidé à évoluer ? Posé des problèmes ?

Est-ce que vous auriez préféré continuer comme avant ou est ce que vous avez été content de ces changements ?

RESEAU

Introduction cartes cognitives pour évaluer la position du producteur dans son réseau :

Pouvez vous vous représenter et les personnes avec qui vous êtes en contact pour votre travail.

Si vous avez des problèmes sur votre exploitation, à qui vous adressez vous dans votre village/en dehors ? (voir si étaient tous sur le dessin, et selon les personnes, voir quel type d'informations).

Est-ce que vous avez de bonnes relations avec votre entourage (famille, amis), dans le village et en dehors ?

OP/Association/autres organisations et projets : pourquoi êtes-vous membre, qu'est-ce que ça vous apporte ?

Avez-vous des éléments/indices, en début de campagne, pour prévoir les besoins d'argent pour la campagne (les intrants, le matériel, les imprévus, la MO salariée).

REPRESENTATIONS

Quels sont les 3 ou 4 mots auxquels vous font penser les mots suivants (expliquer que doit dire ce qui lui vient en tête en premier, si possible seulement des mots, pas des phrases) :

RISQUE/IMPREVU

AVENIR

GESTION

CHANGEMENT

PREVOIR

REUSSIR

CONTROLE SUR LA REUSSITE DE L'ACTIVITE :

Pour vous, quels sont les facteurs essentiels pour la réussite de votre activité agricole (3 ou 4 éléments) ?

Si un jeune commence l'activité agricole, quelles qualités et connaissances sont nécessaires pour bien réussir son activité ?

A votre avis, est ce que la réussite de vote activité dépend plus de vous, des autres, de la chance ?

Sur tout ce qui joue sur la réussite de votre exploitation, sur quoi avez-vous du pouvoir, et sur quoi ne pouvez-vous rien faire ?

Est-ce que vous pensez que vous pouvez réussir en faisant différemment que les autres dans le village ?

VISION DE L'AVENIR :

Comment vous représentez vous la situation de votre exploitation agricole dans 1-2 ans ?

Comment vous voyez vous (et votre famille) dans 1-2 ans ?

Comment vous représentez vous la situation de votre exploitation agricole dans 10 ans ?

Comment vous voyez vous (et votre famille) dans 10 ans ?

GUIDE d'ENTRETIEN PRODUCTEURS année 0 – n°2

Position dans l'EA (chef d'exploitation), Famille (nombre personnes dans le foyer), Age, Niveau de formation (primaire, collège), Participation à d'autres projets, Niveau d'alphabétisation (écriture, lecture), Adhésion à une organisation de producteur ou un GV, Responsabilités dans ces OP/associations.

FICHE D'IDENTITÉ DE L'EXPLOITATION

Surface totale, Tenure des terres, Cultures (caractéristiques générales), Elevage (atelier, importance), MO (salariée, familiale, réseau d'entraide, problèmes de MO), Equipements (tracteur, charrue, moulin, transport), type de logement (matériaux), Autres activités non agricoles (chef d'exploitation et autres membres de la famille)

Caractéristiques des membres du ménage (inclus ouvriers agricoles permanents)

Nom		Relation de vis-à-vis du chef du ménage ? 1. Chef du ménage 2. Époux 3. Première femme 4. Autre femme 5. Fils/fille 6. Beau fils/belle fille 7. Père/mère 8. Petit enfant 9. Autre lien familial 10. Pas de lien familial	Niveau d'enseignement atteint	Activité principale 1. Exploitation agricole 2. Commerce agricole 3. Transformation aliments 4. Élevage d'animaux 5. Pêche 6. Construction 7. Fabrication de produits 8. Services, autre commerce 9. Chômeur (se) 10. Étudiant(e)/Écolier(e) 11. Ne travaille pas 12. Autre	Quelle est la responsabilité ou participation aux activités de l'EA ?
1					
2					

ATELIERS DE CULTURE ET D'ÉLEVAGE

Par ateliers, identifier les changements réalisés ces deux dernières années

Parcelle : association /culture (2010-2011)	Surface cultivée	MO (qui s'en occupe)	Production (totale)	Vente, autoconsommation (%)	Qui est responsable ? Pourquoi ? Les décisions sont elles

Élevage (2010-2011)	Nombre	MO (qui s'en occupe)	Combien vous en vendez par an ?	Combien vous en mangez par an ?	Qui est responsable ? Pourquoi ? Les décisions sont elles

OUTILS DE GESTION EXISTANTS

Est-ce qu'avant la campagne (cycle élevage) vous saviez ce que vous vouliez produire cette année (cycle suivant) ? (surfaces, quantités).

Qu'est ce que vous pensez produire l'année prochaine ?

Est-ce que vous pensez avoir d'autres activités en dehors de la production agricole ?

Assolement

A la fin d'une campagne agricole, est ce que vous avez des indices/informations qui vous aident à décider quelles productions vous allez cultiver l'année suivante ?

En début de campagne, comment vous choisissez vos cultures et comment vous décidez de la surface pour chacune des cultures ? Comment vous décidez, avant la campagne, si vous allez faire pareil ou pas ?

Récolte/revenu

Pouvez-vous m'expliquer comment vous estimez la réussite d'une production ?

Quels sont les éléments (informations, observations) qui vous aident à dire, avant la récolte, si la récolte va être bonne ou mauvaise ?

Quels sont les éléments qui vous aident à dire, à la fin de la campagne, si la récolte est bonne ou mauvaise ?

Quels sont vos critères pour voir si votre élevage va bien donner ?

Quels sont vos critères pour voir si votre élevage a bien donné ?

Est que vous faites des calculs pour estimer la réussite de votre production ? (cultures/élevage)

Comment décidez-vous de la mise en place d'une nouvelle culture ou d'un nouvel atelier ?

Stockage intrants

Comment planifiez-vous l'achat et le **stockage** des intrants nécessaires à chaque atelier ?

Main-d'œuvre

Comment décidez-vous de la répartition de la MO familiale sur chaque atelier ?

Comment décidez-vous du recrutement et de l'utilisation de la MO salariée nécessaire pour chaque atelier ?

Comment arbitrez-vous entre deux ateliers si besoins en MO sur les deux en même temps ?

Trésorerie

Savez-vous à quel moment vous avez besoin d'argent dans l'année ?

Quels sont les éléments qui vous aident à prévoir l'utilisation de l'argent durant la campagne pour

les différentes cultures ?

Avez-vous un moyen pour avoir l'argent disponible au bon moment ?

Comment décidez-vous de réaliser un prêt ou d'emprunter de l'argent ?

Stockage

Comment décidez-vous de la durée de **stockage** de vos produits agricoles après récolte ?

Comment décidez-vous de la vente de vos produits agricoles après la récolte ?

Comment savez-vous, à la récolte, si votre production est suffisante pour satisfaire les besoins alimentaires de votre famille ?

Comment décidez-vous de la part des productions conservées pour la famille ?

Investissement

Avez-vous réalisé dépensé une grosse somme d'argent pour un achat ces dernières années ? Comment ca s'est passé, comment avez-vous décidé, comment avez-vous payé et prévu l'argent pour payer ?

Prévoyez-vous une grosse dépense de ce type pour la prochaine année ?

CONSOMMATION non alimentaire

Consommation	Dépenses non alimentaires du ménage (sur 12 mois) (quantité/valeur)		Changements de consommation
Boisson			
Vêtements			
Dons pour cérémonie			
Frais de scolarité			
Frais de santé			

Qui décide pour ces dépenses ?

Ces dépenses sont-elles

Niveau de sécurité alimentaire

Combien de semaines par an la famille est elle en difficulté alimentaire ? Comment se manifeste (nbre de repas par jour, variation des quantités ?)

Nutrition

En période normale, combien la famille a-t-elle de repas par jour ?

En période de soudure, combien la famille a-t-elle de repas par jour ?

En période normale, combien la famille a-t-elle de repas avec viande par semaine ?

En période de soudure, combien la famille a-t-elle de repas avec viande par semaine ?

GUIDE D'ENTRETIEN PRODUCTEUR ANNÉE 1 – N°2

Changements perçus par le producteur et attribution

« Traitement » de conseil

Pour vous, quel est le rôle du conseiller dans la formation ?

Quel est le rôle du paysan animateur par rapport au conseiller dans votre groupe ?

Combien de réunions de groupe par semaine ? Avez-vous été régulier ?

Avez-vous eu des visites d'échange chez d'autres producteurs ?

Avez-vous sollicité le conseiller pour des visites individuelles ? si oui, quelle fréquence ? Avez-vous demandé des conseils particuliers ? de l'aide sur des problèmes spécifiques ? si oui sur quel type de sujet ?

Quels thèmes ont été abordés par le conseiller ?

Quels outils ont été utilisés lors de ces formations ?

CHANGEMENTS

Qu'est ce qui a changé pour **vous** depuis votre participation au CEF ?

(Analyse des réponses spontanées, puis approfondissement selon les domaines évoqués).

Qu'avez-vous **appris** dans la formation de CEF ?

Est-ce que le CEF vous a aidé à **résoudre certaines difficultés** ? Si oui, lesquelles, comment ?

Qu'est ce que la participation à la formation a changé pour votre **exploitation** ? Dans vos **manières de faire** ?

Qu'est ce que la participation à la formation a changé pour votre **famille** ?

Vos **dépenses** ont-elles changé depuis que vous participez au CEF ? Avez-vous changé la manière dont vous **utilisez vos recettes/vos revenus** ? Est-ce grâce au CEF ?

Connaissez-vous les **besoins alimentaires** de votre famille pour une année ? Cela a-t-il changé ? Est ce que le CEF vous a aidé sur ce point ?

Comment faites vous pour **évaluer la réussite** de la campagne ? Est ce que ca a changé ? Est ce a cause du CEF ?

Est-ce que vous avez utilisé les outils et savoirs de CEF pour une **autre activité** en dehors de

l'agriculture ? Dans la famille ?

Est-ce que vous pensez être plus capable de trouver des **idées nouvelles** par vous-même ?

Est-ce que vous avez des projets précis pour l'avenir ?

Est-ce que vous avez des idées d'**investissement** ?

Est-ce que vous pensez pouvoir **mettre ces projets (et/ou investissements) en œuvre** facilement ?

Est-ce que vous pensez que le CEF vous a aidé à **identifier ces projets/opportunités** ? Si oui, pourquoi ?

Est-ce que vous pensez qu'il est important de **mobiliser les autres** dans vos projets ?

Est-ce que vous pensez qu'il est important de réfléchir aux changements avant que des évènements arrivent ou qu'il est préférable d'attendre que des évènements arrivent pour voir comment évoluer ?

Comment voyez-vous les prochaines années : envisagez-vous des changements ? Quoi ? Avez-vous déjà pensé à comment le préparer, le mettre en œuvre ?

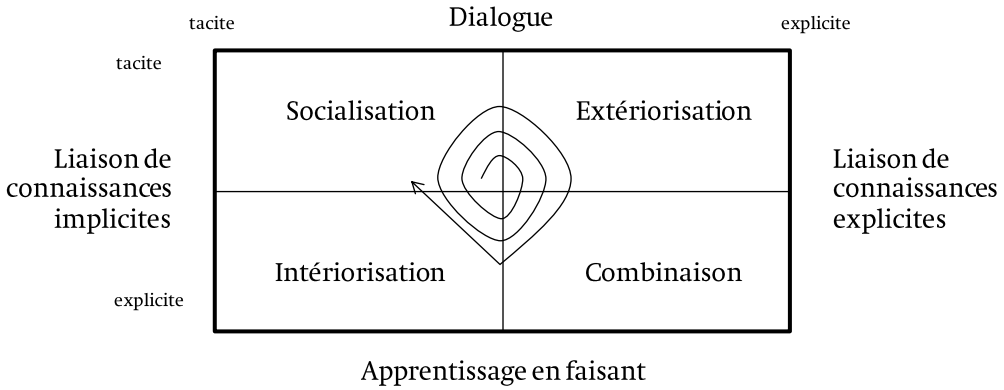
Comment pensez-vous continuer à apprendre ?

Y a-t-il des points négatifs dans la formation de CEF ? Est-ce que le CEF a apporté des changements que vous ne souhaitiez pas ?

Annexe n°4.5 : Connaissance tacites / connaissance explicites (Nonaka et al., 1997)

Suite à Polanyi (1962, 1969) qui distingue dimensions tacites et explicites des connaissances, et des types d'apprentissages associés, Nonaka et Takeushi présentent un schéma de spirale de la création de la connaissance, avec des interactions se faisant aux différents niveaux.

Figure : Spirale de création de la connaissance



Source : « la connaissance créatrice », (Nonaka et al., 1997).

Ici, les connaissances tacites incluent des éléments cognitifs, schémas, croyances et modèles mentaux et définissent la vision du monde des individus. Ces connaissances sont échangeables ou transférables par analogie, métaphore et/ou pratique. Elles sont plus difficilement exprimables que les connaissances explicites (Fillol, 2004).

Dans cette spirale, la création de connaissance se fait donc par le passage successif d'informations et de connaissances d'une forme tacite à une forme explicite. La socialisation (de connaissances tacites) permet l'établissement d'interactions, facilitant l'échange d'expériences et de modèles mentaux entre individus. L'extériorisation est induite par un dialogue et une réflexion en interaction, créatrice de sens, permettant une formalisation de connaissances tacites qu'il est difficile de communiquer directement. La combinaison permet de mettre en commun les connaissances créées et d'autres connaissances explicites existantes. Finalement, l'apprentissage en faisant déclenche l'intériorisation des connaissances explicites en nouveaux modèles mentaux et connaissances tacites.

Annexe n°4.6 : Les qualités des « bonnes catégories » de codification (Bardin, 2003)

Les facteurs de qualité des catégories de codage sont principalement :

- L'exclusion mutuelle : chaque élément ne peut être attribué à plus d'une catégorie : les catégories devraient être construites de telle sorte qu'un élément ne puisse pas avoir deux ou plusieurs aspects susceptibles de le faire classer dans deux ou plusieurs catégories.
- L'homogénéité : le principe d'exclusion mutuelle dépend de l'homogénéité des catégories : un même principe de classification doit gouverner leur organisation. On ne peut fonctionner que sur un registre, une dimension d'analyse dans un même ensemble catégoriel. Des niveaux d'analyse différents doivent être séparés en autant d'analyses successives. […]
- La pertinence : est considérée comme pertinente une catégorie qui est adaptée au matériel d'analyse choisi et qui appartient au cadre théorique retenu. Il y a dans la pertinence une idée d'adéquation optimum. […]
- L'objectivité et la fidélité : Soumises à plusieurs analystes, des parties d'un même matériel auquel on applique la même grille catégorielle doivent être codées de la même manière. Des distorsions dues à la subjectivité des codeurs, à la variation des jugements, ne se produisent pas si le choix et la définition des catégories sont bons. L'organisateur de l'analyse doit définir clairement les variables qu'il traite, comme il doit préciser les indices qui déterminent l'entrée d'un élément dans une catégorie.
- La productivité : un ensemble de catégories est productif s'il apporte des résultats riches : riches en indices d'inférences, riche en hypothèses nouvelles, riches en données fiables.

Annexe n°5.1 : Ce que les producteurs SONT - Classement des profils de proactivité des producteurs au départ

Tableau n°5.1.1 : les profils des producteurs passifs

N°	Profil proactivité	Groupe CEF	Sexe	Age	Vision anticipée	Source de changement	Mise en œuvre d'actions
6	Passifs	AL	F	30	Avenir négatif (on ne peut pas prévoir), changement négatif (sauf si accompagné)	Externe (Dieu, les hommes)	Pas de changements mis en œuvre, seulement ce qu'a appris à faire depuis toujours
25		AL	F	20	Avenir et changement négatifs, pas de vision anticipée	Externe (on doit apporter le changement et aider à mettre en œuvre)	Pas de changements mis en œuvre, font ce que font toujours
26		AL	F	35	Avenir positif, changement plutôt négatif, pas de vision anticipée	Externe (fait comme les autres)	Suit son mari, ne change rien
27		AL	F	30	Avenir neutre, changement positif, pas de vision anticipée	Externe (Dieu, les autres)	Pas de changements mis en œuvre

Tableau n°5.1.2 : les profils des producteurs réactifs

N°	Profil proactivité	Groupe CEF	Sexe	Age	Vision anticipée	Source de changement	Mise en œuvre d'actions
2	Réactifs	AL	F	42	Avenir neutre, pas de vision anticipée précise	Externe (réussite dépend d'elle, volonté importante, mais nouveauté viennent forcément de l'extérieur)	Met en œuvre changement en regardant les autres, en suivants les autres.
5		AL	H	62	Avenir positif, veut amélioration mais pas vision précise	Externe (réussite dépend de lui, mais important d'être accompagné pour changer, pas possible seul)	Met en œuvre nombreux changements (intrants, suivi dépenses,…) par l'extérieur
15		SE	F	42	Difficile d'avoir vision anticipée, voit au fur et à mesure	Externe (réussite dépend d'elle, mais changement vient de l'extérieur, du groupe)	Met en œuvre avec le groupe pour tester, puis adopte si rapporte
20		SE	H	37	Avenir positif, veut amélioration mais pas vision précise	Externe (idées viennent des conseillers, ne peuvent pas avoir idées par eux-mêmes)	Met en œuvre beaucoup de changements, mais sur idées des conseillers, ou du groupement
21		SE	H	37	Avenir positif, a idées d'une année sur l'autre mais pas forcément vision anticipée claire à moyen terme	Plutôt externe (a son rôle mais ne pourrait pas le faire seul, suit conseil de son père et du conseiller)	Met en œuvre nombreux changements, profite de chaque idée nouvelle, mais viennent de l'extérieur
23		AL	F	52	Avenir positif, veut amélioration mais pas vision précise	Externe (sait que réussite dépend d'elle, mais il faut qu'on l'appuie pour changer, pas seule)	Met en œuvre changements grâce au groupe, teste avec son mari choses apportées de l'extérieur
30		AL	F	40	Avenir plutôt négatif (crainte), mais veut amélioration générale, pas idée précise	Externe (seul on n'évolue pas, il faut qu'on m'apprenne)	Met en œuvre changements avec ceux du groupe, une fois que réunit somme, met en œuvre réalisation
31		AL	H	32	Avenir neutre, pas de vision anticipée précise	Externe (peut changer par lui-même si on lui montre comment faire)	Met en œuvre changements (augmentation surfaces) mais toujours dans ce que faisait avant ou si on lui montre

Tableau n°5.1.3 : les profils des producteurs imaginatifs contraints

N°	Profil proactivité	Groupe CEF	Sexe	Age	Vision anticipée	Source de changement	Mise en œuvre d'actions
7	Imaginatifs contraints	AL	H	45	Vision de l'avenir assez précise, idées précises, avenir très positif : cultiver plus de surface, construire un étage, financer des études à tous ses enfants, étendre l'élevage pour avoir de l'épargne, avoir palmiers sélectionnés pour financer une construction	Plutôt interne (réussite vient de lui, mais il faut savoir être prudent et se rapprocher des bonnes personnes)	Changements récents, mais évoque contrainte pour atteindre vision plus long terme
11		OG	H	53	Vision de l'avenir assez précise, idées précises et nombreuses de changements : faire une réalisation/construire, changer de moto, prendre soin des enfants, faire plantation banane et étendre la papaye, recommencer les moutons en achat/vente	Plutôt externe (ne maîtrise pas les facteurs de réussite, tout influence, personne pour aider à part conseillers)	Changements assez faibles, surtout par conseillers et père, rarement lui-même, trop de contraintes et pas assez de moyens
24		AL	H	25	Vision de l'avenir assez précise, idées précises : veut pouvoir faire du prêt, faire une construction, élargir surface cultivées	Plutôt interne (même si évoque appui extérieur, plutôt lui qui essaie de débloquer les problèmes)	Met en œuvre des changements très limités, contraintes fortes pour mettre en œuvre changements pour atteindre vision
28		AL	H	31	Vision de l'avenir assez précise, idées précises : veut sortir de l'agriculture, que ses enfants puissent avoir leur activité qui soit rentable, a le projet d'une moto et dépose 5000FCFA par semaine pour l'acheter	Plutôt interne (réussite dépend de lui, mais tous les facteurs influencent, a toujours besoin des autres)	A changé certaines techniques en regardant les autres, mais contraintes fortes évoquées pour atteindre vision et projets
29		AL	H	53	Vision de l'avenir assez précise, idées précises : tester pendant deux ans pour faire un bilan, élargir l'élevage, financer un enclos pour les animaux	Plutôt interne (réussite vient de lui, important de faire différemment des autres, conseillers apportent le savoir, lui n'a pas les moyens,)	Changements techniques, par association ou projets, peu de changements par lui-même,évoque fortes contraintes
32		AL	F	36	Vision de l'avenir assez précise, idées précises : financer un véhicule ou une moto pour ne plus payer le transport, ne plus faire d'emprunts, ne plus être dépendante financièrement des autres	Plutôt externe (mais veut aller vers plus d'indépendance, ne plus dépendre des autres)	Changements surtout techniques, mais pas les moyens pour avancer et mettre en œuvre changements que souhaite
33		AL	H	50	Vision de l'avenir assez précise, idées précises : nourrir tout le monde, faire une construction, avoir un moyen de transport, faire que ses enfants puissent se nourrir plus tard et être à l'aise eux même	Plutôt externe (conseillers doivent apporter savoirs et changements, nous ne pouvons pas maîtriser seuls)	Changements, pas principalement par conseiller et association

Tableau n°5.1.4 : les profils des producteurs proactifs

N°	Profil proactivité	Groupe CEF	Sexe	Age	Vision anticipée	Source de changement	Mise en œuvre d'actions
1	Proactifs	AL	H	26	Vision de l'avenir assez précise, idées précise : crainte est sécurité alimentaire, veut assurer nourriture pour toutes les bouches, augmenter production, produire en contre saison, construction en brique…	Interne (réussie dépend de soi même, mais toujours besoin de l'aide des autres, il faut évoluer ensemble, que profite à tous)	Changements plutôt oganisationnels : rationnalise la trésorerie, intensifie la production, organise la main d'œuvre
3		AL	H	42	Vision de l'avenir précise, à la fois pour l'EA et pour lui : veut compter dans la communauté, veut avoir des machines, augmenter le nombre de MO permanents, changer de lui d'habitation, avoir un bâché pour le transport	Interne ("la réussite dépend de soi même seulement, le reste est la pour appuyer", est quand même très proche des conseillers pour bénéficier des nouvelles choses)	Changements sur l'organisation de la trésorerie : programmation financière pour savoir de combien a besoin avant de commencer la campagne; teste nouvelles choses, veut activités rares pour éloigner concurrence
4		AL	H	30	Vision de l'avenir précise, veut faire construction familiale, que les enfants soient éduqués et prennent des responsabilités	Interne ("si je porte le changement en moi, va changer les autres aussi et s'éparpiller à tout le monde")	A suivi ce que faisait son père pour beaucoup de choses, mais regarde les autres, veut essayer tout ce qui peut aider à avancer
8		OG	H	51	Vision de l'avenir précise, sur technique et sur famille : amélioration compost palmiers, éducation enfants, plus loin dépend des imprévus, mais réflechissent à moyens d'assurer malgré imprévus	Interne ("je cherche toujours ce qui va me faire aller de l'avant, il faut changer soi même mais aider les autres à changer aussi, n'es pas bon d'être le seul à faire quelque chose")	Changement sur production (produit ce qui est en survente, baisse l'année suivante), prendre prêts pour acheter stocks, mettre engrais sur palmiers sélectionnés,…
9		OG	H	58	Vision de l'avenir assez précise : que les enfants deviennent quelque chose, qu'il continue son chemin, qu'augmente les espaces cultivés, faire élevage de lapins	Interne (changement et réussite dépendent de lui-même, mais aussi de ceux qui travaillent avec lui)	Changements sur machine pour traiter noix de palmes, pisciculture, plantation bananes et palmiers dans bas fonds, achat progressif de terres (pas toujours fonctionné, beaucoup d'échecs évoqués)
10		OG	H	39	Vision positive de l'avenir, certaines idées : veut une construction en tuiles, soutenir les enfants dans le domaine scolaire, financer une parcelle avec l'argent des tontines,…) mais ne peut pas dire trop loin, trop difficile	Interne (changement et réussite dépendent de lui-même, peut faire différemment et les autres copient ensuite, personne ne peut faire quelque chose seul, doit être avec les autres dans association)	Changements : arrêt du trafic d'essence, stock huile rouge, achat terre avec argent trafic, progressivement achat palmier et achat/vente d'huile, participation à formations et projets (PDRT)
12		AL	F	40	Vision assez précise : veut laisser patrimoine aux enfants, veut moyens pour acheter un véhicule, veut élargir le changement à tous ceux qui l'entoure (si achète le véhicule, apportera changement aussi au chauffeur)	Plutôt interne (utilise son savoir et son intelligence, à toujours voulu être parmi les premiers, même s'il faut parfois suivre conseils et savoirs apportés par d'autres)	Changements : Investissements terres et construction plannifié, veut continuer, argent issu de transformation pour scolarité des enfants, machines transformation plannifiées aussi, selon prix de vente que va dépendre
13		AL	H	63	Vision de l'avenir surtout sur transmission et éducation des jeunes (pas seulement ses enfants mais aussi dans le village), veut qu'enfants soient capables de chercher des solutions et résoudre problèmes par eux même, qu'ils guident les autres	Interne (rien ne lui fait peur sauf maladie, si ne fait rien, ne saura jamais que les choses nouvelles sont meilleures)	Changements évoqués : création centre internet pour éduquer les jeunes, pisciculture pour étendre gains, donné champs aux femmes pour que mettent en valeur leurs propres parcelles
14		OG	H	58	Vision de l'avenir : veut cultiver piment, bananes, nouvelles boutures de manioc, relancer certaines activités, avoir trésorerie avant de commencer la campagne, achat terre	Plutôt interne (on apprend ensemble et échange idées dans association, demande aux encadreurs, réussite dépend de lui-même)	Changements nombreux : maçonnerie, cultures, usine d'huile (beaucoup d'échecs par manque de moyens financiers). Achat concasseuse pour extraire noix de palme mais problème fonds de roulement

N°	Profil proactivité	Groupe CEF	Sexe	Age	Vision anticipée	Source de changement	Mise en œuvre d'actions
16	Proactifs	SE	H	48	Vision positive de l'avenir, veut que les enfants soient à l'aise, qu'on gagne de l'argent (a des idées pour l'avenir mais ne veut pas nous les dire, à peur que ne se réalise pas)	Plutôt interne (dépend de lui, mais également des conseillers et des autres producteurs)	Changements mis en œuvre : changé méthodes anciennes qui étaient lentes. Si problèmes, demande aux conseillers, et cherche dans son savoir
17		SE	F	45	Vision assez précise : nouvelles méthode de travail pour donner plus, élargir les surfaces, voudrait construire maison plus grande, qu'enfant puisse faire ce qu'il veut	Plutôt interne (réussite dépend d'elle et des autres, na va pas attendre que mari lui donne des choses, doit en avoir à elle)	Changements surtout techniques, aussi sur appuis que sollicite pour avancer : changé manière de sarcler, regarde autour pour trouver nouvelles idées, demande au conseiller, fait venir vétérinaire,…
18		SE	F	53	Vision de l'avenir assez précise, idées de construction en briques, mais écolage des enfants est prioritaire	Interne (veut faire différemment des autres, a idées par elle-même et dit que les autres la suivront. Prend conseils, se renseigne mais elle choisit et décide, y ajoute son savoir)	A changé dates de semis (par elle-même, voyait qu'était trop tardif). A été critiquée mais font comme elle maintenant.
19		SE	H	46	Vision de l'avenir positive, idées : veut que ses descendants puissent voirce qu'il aura construit, transmettre les connaissances qu'on lui donne aujourd'hui à ses enfants, doit avoir un toit pour tout le monde	Interne (réussite dépend de lui même. dépend des autres aussi, mais c'est lui qui prend initiatives. Suit projet, mais demande à autres producteurs)	Changements mis en œuvre : a changé manière de faire manioc/maïs, calcule dépenses : par projets, mais cherche par lui-même, cherche nouvelles manières de faire, teste tout ce qui arrive de nouveau
22		AL	F	55	Vision précise avec projets, élevage aulacodes, construction d'un grenier de stockage fermé, éducation des enfants,…	Interne (évoque besoin d'appuis de ses MO et autres, mais elle-même est source de réussite et de changement)	Nombreux changements : demande nouvelles semences si voit choses intéressantes chez voisins, produit maïs pour ne pas avoir à acheter, teste nouvelles choses
34		AL	H	18	Vision de l'avenir assez précise, idées précises : trouver terres de plateau pour cultiver maïs, changer les méthodes de production, financer une moto	Interne (réussite et changement dépendent de lui, changement positif, mais "il ne faut pas suivre bêtement ce que les gens disent, il faut comprendre comment bien tirer profit des choses")	Changements mis en œuvre de lui-même : a mis pois d'angol, nouvelles activités (commerce), regarde ce que font les autres et ce que conseillers recommandent pour choisir le + intéressant

Annexe 5.2 : Ce que les producteurs ONT - Systèmes d'activités et niveaux de ressources

Ces différents tableaux présentent les systèmes d'activités des producteurs et leurs niveaux de ressource. Le tableau 5.2.1 détaille les systèmes d'activités et la diversification des activités, le tableau n°5.2.2 le profil général des producteurs et le capital humain pour les différents groupes, le tableau n°5.2.3 le capital social, le tableau n°5.2.4 le capital naturel, le tableau n°5.2.5 le capital financier, le tableau n°5.2.6 le capital physique, et le tableau n°5.2.7 le détail de la caractérisation de la période de soudure.

Tableau n°5.2.1 : Systèmes d'activités et diversification

Tableau n°5.2.2 : Capital humain

Tableau n°5.2.3 : Capital social

Tableau n°5.2.4 : Capital naturel

Tableau n°5.2.5 : Capital financier

Tableau n°5.2.6 : Capital physique

Tableau n°5.2.7 : Détails sur la période de soudure

Tableau n°5.2.1 : Systèmes d'activités et diversification

			Systèmes d'activités - diversification								
N°	Groupe SA	Nbre	Activité principale	Revenu principal	Nbre cultures	Nbre élevages	Transfo	Nbre produits transfos	Produits transfos	Actés extra agric	Type acté extra agric
15	1	5	Agriculture	Agriculture	5	2	O	1	Gari	N	_
18			Agriculture	Manioc avec gari	7	2	O	2	Gari, huile	O	Commerce
24			Agriculture	Agriculture	4	0	O	1	Gari	O	Zem
25			Agriculture	Agriculture	7	2	O	1	Gari	O	Commerce
27			Agriculture	Manioc	3	2	O	1	Gari	O	Vente essence
4	2	9	Agriculture	Agriculture + sodabi	9	1	O	2	Sodabi, Huile	N	_
20			Agriculture	Agriculture	8	5,5	O	1	Sodabi	N	_
21			Agriculture	Sodabi	8	2	O	1	Sodabi	N	_
22			Agriculture+transformation	Agriculture + transformation	10	4	O	3	Huile, savon, galettes	N	_
30			Agriculture	Agriculture	5	2	O	2	Gari, huile	O	Commerce
31			Agriculture + transformation	Agriculture + transformation	7	2	O	1	Sodabi	N	_
32			Agriculture	Agriculture et commerce	10	3	O	2	Gari, huile	O	Commerce
33			Agriculture	Agriculture	10	3	O	2	Sodabi, huile	N	_
34			Agriculture	Agriculture	8	2	O	3	Gari, huile, sodabi	O	Commerce
1	3	10	Agriculture	Cours	6	3	O	1	Huile	O	Cours
2			Agriculture, sodabi	Essence	4	1	O	2	Huile, Sodabi	O	Commerce essence
3			Agriculture	Sodabi	7	5	O	1	Sodabi	O	Animateur projet
7			Agriculture	Agriculture	6	3	O	2	Sodabi, huile	O	Pêche
8			Agriculture	Huile	6	2	O	1	Huile	N	_
9			Agriculture	Agriculture + transfo	6	1	O	2	Huile, sodabi	N	_
13			Agriculture	Agriculture	9	4	O	1	Huile	N	_
14			Agriculture	Agriculture	4	3	O	1	Huile	O	Maçonnerie
16			Agriculture	Agriculture (manioc)	10	3	O	1	Sodabi	N	_
29			Elevage	Elevage	6	4	O	0	Gari, huile	O	Maçon
5	4	6	Agriculture	Agriculture + transfo+retraite	1	1	O	1	Huile	O	Retraite, commerce
10			Agriculture	Huile et chauffeur	6	2	O	3	Huile, sodabi, gari	O	Chauffeur
11			Agriculture	Agriculture	6	3	O	3	Huile, sodabi, gari	O	Couture
19			Agriculture + plomberie	Agriculture	7	2	O	1	Gari	O	Plomberie
23			Agriculture	Agriculture + transfo + commerce	9	3	O	4	Gari, huile, savon	O	Commerce
28			Zem	Zem	4	3	O	1	Gari	O	Zem
6	5	4	Transformation	Huile rouge	0	0	O	2	Huile, gari	O	Collecte sable fleuve
12			Transformation	Transformation	3	2	O	3	Huile, sodabi, gari	N	_
17			Transformation (gari)	Gari	11	2	O	2	Gari, huile	O	Location marmites
26			Transformation (gari)	Transformation (gari)	6	2	O	1	Gari	N	_

Tableau n°5.2.2 : Capital humain

			Capital humain										
N°	Grpe SA	Nbre	Age	Alpha b	Niveau scol	Nb pers fam	Nbre époux(ses)	MO fam	MO sal perm	MO sal temp	Nbre perm agric	Aide ponctuelle adultes	Aide enfants
15	1	5	42	L	Alpha adulte	6	1	O	N	O	1	_	3
18			53	N	_	8	0	O	N	O	1	0	5
24			25	L	CE1	4	1	O	N	N	2	1	0
25			20	L	_	3	1	O	N	O	2	0	0
27			30	N	_	9	1	O	N	O	1	0	0
4	2	9	30	N	CE1	10	1	O	N	O	1	3	2
20			37	L	_	16	2	O	N	O	2	0	8
21			37	L	Alpha adulte	13	2	O	N	O	1	3	7
22			55	L	Alpha adulte	13	1	O	O (10)	N	2	0	9
30			40	F	CE2	7	0	O	N	O	1	0	3
31			32	F	CM2	14	2	O	N	O	1	2	7
32			36	N	_	12	1	O	N	O	1	1	9
33			50	L	_	21	4	O	N	O	1	4	5
34			18	O	_	8	1	O	O	O	2	1	2
1	3	10	26	F	Terminale	11	1	O	N	O	1	2	5
2			42	N	_	6	0	O	N	O	1	0	5
3			42	F	3ème	13	3	O	O (3)	O	4	3	9
7			45	F	CM1	11	1	O	N	O	1	1	7
8			51	F/L	Troisième	18	2	O	N	O	1	2	8
9			58	F/L	CM2	17	3	O	O (2)	O	3	3	12
13			63	L	Alpha adulte	24	4	O	N	O	3	2	16
14			58	F	3ème	9	2	O	N	O	1	3	5
16			48	L	Alpha adulte	13	2	O	N	O	1	2	7
29			53	N	_	20	4	O	N	O	1	4	9
5	4	6	62	F	CM2	2	1	O	N	O	1	1	0
10			39	F/L	6ème	14	2	O	N	O	1	2	10
11			53	F/L	CM2	22	5	O	O (4)	O	5	5	16
19			46	O	CM2	16	2	O	N	O	1	2	9
23			52	L	Alpha adulte	17	1	O	O (8)	N	1	0	15
28			31	N	_	12	1	O	N	O	2	0	4
6	5	4	30	N	_	7	1	O	N	O	1	0	0
12			40	L	CM1	9	1	O	N	O	1	1	7
17			45	N	_	7	1	O	N	O	1	0	5
26			35	N	_	6	1	O	N	O	1	0	0

Tableau n°5.2.3 : Capital social

			Capital social			
N°	Grpe SA	Nbre	Réseau - personnes ressources si pb	Pers. Ext.	Membre OP	Respons OP
15	1	5	Personne	N	4	2
18			Famille, amis	N	4	1
24			Famille	N	0	0
25			Autres producteurs âgés	N	1	0
27			Dieu	O	1	0
4	2	9	Autres prod, conseillers	O	1	0
20			Autres producteurs âgés	O	3	1
21			Famille	O	6	2
22			Autres producteurs âgés	O	3	2
30			Famille	N	4	4
31			Autres producteurs âgés	O	2	1
32			Famille	N	3	1
33			Conseillers, autres producteurs âgés	O	2	2
34			Famille, conseillers mais viennent très peu	O	3	0
1	3	10	Conseillers	O	2	1
2			Conseillers	O	4	2
3			Conseillers (mieux si experts)	O	7	5
7			Conseillers, producteurs	O	3	1
8			Conseillers	O	4	4
9			Conseillers, autres producteurs	O	3	3
13			Conseillers	O	3	0
14			Conseillers	O	2	0
16			Autres producteurs	O	3	3
29			Conseillers, autres producteurs âgés	O	6	2
5	4	6	MO et épouse	N	3	3
10			Conseillers	O	3	2
11			Personne	O	4	3
19			Conseillers	O	4	2
23			Famille	N	3	2
28			Famille	N	1	0
6	5	4	Co épouses	N	0	0
12			Conseiller, mari, amies	O	4	2
17			Autres producteurs âgés	N	3	1
26			Mari, famille	N	1	0

Tableau n°5.2.4 : Capital naturel

			Capital naturel					
N°	Grpe SA	Nbre	Terres Surf tot (ha)	Surface/pers à charge	% location	Terres en location	Ha palmiers	Ha ananas
15	1	5	1,2	0,20	50,00	0,6	_	_
18			1,5	0,19	0,00	0	0,76	0,08
24			1,08	0,27	55,56	0,6	0	0
25			0,8	0,27	100,00	0,8	0	0,1
27			0,8	0,09	100,00	0,8	_	_
4	2	9	4,32	0,43	56,48	2,44	1,4	_
20			5	0,31	30,00	1,5	1	0,1
21			3,5	0,27	28,57	1	qq pieds	-
22			5,12	0,39	78,13	4	0,8	0,32
30			2,25	0,32	44,44	1	0,25	_
31			2,44	0,17	0,00	0	1	_
32			1,24	0,10	70,97	0,88	100 p.	_
33			4,4	0,21	5,45	0,24	2	_
34			4	0,50	75,00	3	0,32	_
1	3	10	4,5	0,41	0,00	0	2	_
2			5	0,83	70,00	3,5	1	_
3			6,5	0,50	0,00	0	3	_
7			10	0,91	0,00	0	5	_
8			16	0,89	12,50	2	12	_
9			8	0,47	100,00	8	3	_
13			15	0,63	0,00	0	6	_
14			3	0,33	100,00	3	_	_
16			7,58	0,58	32,98	2,5	2	0,08
29			4	0,20	0,00	0	1	_
5	4	6	7	3,50	0,00	0	6	_
10			4,5	0,32	0,00	0	2	_
11			12	0,55	0,00	0	6	_
19			3,0475	0,19	49,22	1,5	_	0,1875
23			7,02	0,41	78,63	5,52	1,5	0,88
28			1	0,08	100,00	1	_	0,0625
6	5	4	0	_	_	0	_	_
12			1	0,11	0,00	0	1	_
17			1,68	0,24	71,43	1,2	0,36	0,08
26			2	0,33	100,00	2	0	0

Tableau n°5.2.5 : Capital financier

			Capital financier					
N°	Grpe SA	Nbre	Accès prêt	Type prêt	Participe à Tontine (s)	Nbre produits stockés	Nbre semaines soudure
15	1	5	N	_	O	1	12
18			N	_	N	2	16
24			N	_	N	2	16
25			O	Avance campagne	N	0	24
27			N	_	O	0	8
4	2	9	N	_	N	3	2
20			O	Organisme crédit; Avance campagne	O	3	10
21			N	_	O	3	12
22			O	Organisme de crédit (ACF)	O	1	24
30			N	_	O	0	20
31			N	_	O	1	14
32			O	Crédit par projet	O	4	6
33			N	_	O	2	12
34			N	_	O	7	6
1	3	10	O	Organisme crédit	O	3	3
2			N	_	O	2	4
3			N	_	O	4	0
7			O	Crédit formel, avance campagne	O	3	1
8			N	_	O	2	0
9			N	_	O	4	0
13			N	_	O	4	2
14			N	_	O	2	0
16			N	_	O	3	14
29			O	Avance campagne	O	3	4
5	4	6	N	_	O	1	2
10			O	Projet	O	3	1
11			O	Crédit campagne	O	5	2
19			N	_	N	2	16
23			O	Avance campagne	N	2	28
28			O	Avance campagne	O	0	4
6	5	4	N	_	N	0	nsp
12			O	Crédit campagne	O	1	1
17			N	_	O	3	24
26			O	Avance campagne	O	0	12

Tableau n°5.2.6 : Capital physique

			Capital physique	
N°	Grpe SA	Nbre	Moyen de transport	Matériel agricole
15	1	5	Zem	Base + transfo dans groupe
18			N	Base + marmites
24			1 moto	Matériel de base
25			Bicyclette	Matériel de base
27			N	Matériel de base
4	2	9	Bicyclette	Matériel de base
20			Moto	Matériel de base
21			1 bicyclette	Matériel de base
22			N (mari a moto)	Matériel de base
30			N	Matériel de base
31			1 moto	Matériel de base
32			1 bicyclette	Matériel de base
33			1 bicyclette	Matériel de base
34			1 moto+1 vélo	Matériel de base
1	3	10	Moto	Matériel de base
2			N	Matériel de base
3			1 moto	Base+location motopompe et bâché selon périodes
7			1 moto	Matériel de base
8			Moto	Base+moulin, tonneaux huile
9			Moto	Base+matériel transfo huile rouge
13			1 moto	Base+pompe
14			1 moto	Base+usine huile
16			1 moto	Base+alambic
29			1 moto	Base+enclos et étable animaux
5	4	6	1 moto	Base+moulin maïs
10			2 voitures, 1 moto	Matériel de base
11			2 motos	Base+moulin, matériel pour distiller
19			1 bicyclette	Matériel de base
23			N	Matériel de base
28			1 moto	Matériel de base
6	5	4	N	Matériel de base
12			N	Matériel de base, hangars, rapeuse, presse, tonneaux
17			Zem	Matériel de base (transformation avec association)
26			N	Matériel de base, moulin pour gari

Tableau n°5.2.7 : Détails sur la période de soudure

			Explication période de soudure					
N°	Grpe SA	Nbre	Nbre repas normal / jour	Nbre repas avec viande-poisson / jour	Nbre semaine soudure	Nbre repas / jour soudure	Nbre repas avec viande-poisson / jour soudure	Diminution quantité soudure
15	1	5	3	1	12	1	1	O
18			3	2	16	3	1	O
24			2	2	16	2	2	O
25			3	2	24	2	1	O
27			3	2	8	1	2	O
4	2	9	3	2	2	2	1	N
20			3	1	10	1	0	O
21			2	2	12	1	1	O
22			3	2	24	1	0	O
30			3	2	20	1	1	O
31			3	2	14	1	1	O
32			2	2	6	1	1	O
33			3	2	12	2	1	O
34			3	1	6	2	0,5	O
1	3	10	3	1	3	1	0,5	O
2			3	0,5	4	2	0,25	O
3			3	2	0	3	2	N
7			4	4	1	2	1	N
8			3	2	0	3	2	N
9			2	1	0	2	1	N
13			3	3	2	2	2	O
14			3	2	0	3	2	O
16			3	2	14	3	1	O
29			3	2	4	2	1	O
5	4	6	3	3	2	2	1	O
10			3	2	1	3	2	O
11			3	3	2	2	2	O
19			3	2	16	1	0,5	O
23			3	2	28	2	2	O
28			3	2	4	1	0,25	O
6	5	4	2	2	nsp	1	1	O
12			3	2	1	2	1	O
17			3	2	24	2	1	N
26			3	3	12	2	2	O

Annexe n°5.3 : Ce que les producteurs FONT - Caractérisation des pratiques de planification des producteurs dans leur exploitation agricole

Tableau n°5.3.1. : Planification de l'assolement

Tableau n°5.3.2. : Estimation de la réussite

Tableau n°5.3.3. : Planification des intrants et de la main-d'œuvre

Tableau n°5.3.4.1. : Planification de la trésorerie (1ère partie) : planification des besoins en trésorerie

Tableau n°5.3.4.2. : Planification de la trésorerie (2ère partie) : planification par les moyens à disposition (épargne, stocks,…) pour avoir de la trésorerie disponible

Tableau n°5.3.5 : Planification du stockage des produits issus de l'agriculture et de la transformation

Tableau n°5.3.6 : Planification des investissements

Tableau n°5.3.1. : Planification de l'assolement

N°	Assolement	indices prévision surface ?	Indicateur pour prévoir les surfaces à emblaver?	Idées surface avt campagne	Objectifs généraux selon	Idée antérieure au début de campagne	Assolement_Stratégie formalisée
1	+	O	Selon moyens dispo	O	Année précédente, selon qté	N	O
2	-	O	Selon moyens dispo	O	Idées, selon contraintes	N	N
3	+	O	Selon objectifs et calculs rentabilité	O	Objectifs qtés, surfaces et rotation	O	O
4	-	N	Selon campagne précédente	O	Idées, pas précis	N	N
5	+	O	Selon camp précédente et plannification	O	Objectifs qtés par estimation année précédente		_
6	-	_	Pas prévision	N	Pas objectifs	N	_
7	-	N	Selon moyens disponibles	O	Idées d'assolement	N	O
8	+	O	Selon objectifs qtés	O	Objectifs de qtés	O	O
9	+	O	Selon objectifs surface et moyens dispo	O	Objectifs de surface	N	N
10	+	O	Selon besoins alim et moyens dispo	O	Objectifs selon besoins puis adaptation	N	O
11	-	N	Selon forces	Idée, ms change selon moyens	Pas objectifs	N	N
12	-	O	Selon forces et moyens dispo	Idée, ms change selon moyens	Objectifs d'investissement	N	_
13	-	O	Selon moyens dispo et climat	O (idées, puis selon moyens)	Idées, pas précis	N	N
14	+	O	Selon objectifs de qté et marché	O	Objectifs selon qtés et besoins famille	N	O
15	-	O	Selon surfaces connues	N	Année précédente et terres à louer	N	N, selon contraintes fortes
16	+	O	Selon discussions autres producteurs	O	Idées	O	O, est réflechi, Plannifie
17	+	O	Selon moyens dispo et climat	O	Objectifs surface selon moyens et climat	N	O, en fonction des contraintes
18	-	O	Selon argent dispo	Idée, ms change selon moyens	Année précédente et moyens	O	O
19	-	O	Selon campagne précédente et moyens dispos	O	Année précédente et moyens dispo	O	O, mais pas précis
20	-	O	Selon objectifs de qté et moyens dispo	N	Moyens	N	N
21	-	O	Selon terres dispo pour chaque culture	Idée surface, pas plannification	Idées surfaces, pas lannification	O	N
22	-	N	Selon campagne précédente et moyens dispos	Idée, ms change selon moyens	Pas objectifs, ce que peuvent	N	N
23	-	O	Selon objectifs de qté et terres dispos	Idée, ms change selon moyens	Pas objectifs, fait pour alimentation	N	N
24	-	N	Selon forces	Idée, ms change selon moyens	Force physiques et terres à louer	N	N (trop de contraintes)
25	-	N	Selon autres et moyens	N	Moyens	N	N
26	-	O	Selon objectifs de qté et calculs de rentabilité	Idée, ms change selon moyens	Pas objectifs	N	N
27	-	N	Selon force et moyens	N	Idées cultures, pas surfaces	N	N
28	-	N	Selon force, et regarde ensuite si peut suffir	O	Idées, veut faire plus car pas suffisant	N	N
29	+	O	Selon idées et moyens dispo	Idée, ms change selon moyens	qtés selon année précédente, savent ce que couvre	O	O
30	-	O	Selon objectifs et camp précédente	N	Pas objectifs	N	N
31	-	O	Selon objectifs et moyens dispo	Idée, ms change selon moyens	Objectifs de quantité, selon année précédente et	O	N (objectifs ms pas formalisé)
32	-	O	Selon campagne précédente	Idée, ms change selon moyens	Maïs, puis idées	N	O, sur prise de décision.
33	+	O	Selon objectifs qtés	O	Année précédente	O	O
34	+	O	Selon besoins alim et moyens dispo	Idée, ms change selon moyens	Objectifs selon besoins puis adaptation moyens dispo	O	O

Tableau n°5.3.2. : Évaluation de la campagne

N°	Estimation réussite	Estimation réussite fin camp	Types calculs
1	+	Quantité et qualité récoltées	Approx MB
2	+	Vente	Approx MB
3	+	Quantité récoltée	Approx PR (antérieur à vente)
4	-	Quantités récoltées	Vente
5	-	Vente	Vente
6	-	_	Vente
7	+	Espace dans grenier	Approx MB
8	+	Quantités récoltées	Approx MB
9	+	Espace dans grenier	Approx MB
10	+	Quantités récoltés et vente	Approx MB (manioc)
11	-	Quantités récoltées	N
12	+	_	Approx PR
13	-	Quantités récoltées	N
14	-	Espace dans grenier	Quantité
15	+	Espace dans grenier	Approx MB
16	+	Quantités récoltées	Approx MB
17	+	Réalisation faite avec argent	Approx MB
18	+	Argent restant aps remboursement dettes	Approx MB
19	+	Espace dans grenier	Approx MB (valorisation travail
20	-	Quantités récoltées	N
21	-	Quantités récoltées	N
22	-	Si récoltent	N
23	+	Argent restant aps retrait dépenses	Approx MB
24	-	Quantité et vente	N (pas de dépenses)
25	+	Quantité récoltée	Approx MB
26	-	Si récoltent	N
27	-	Si récoltent	N
28	-	Quantités récoltées	Quantité
29	+	Pas rapport aux objectifs initiaux	Calculs sur achats suppl d'alim
30	-	Si ont argent pour les fêtes	N
31	+	Quantité récoltée et pas achat d'alim en	Approx MB
32	+	Réalisation faite avec argent	Approx MB
33	+	Quantités récoltées	Approx MB
34	+	Quantité	Approx MB et note

Tableau n°5.3.3. : Planification de l'approvisionnement en intrants et de l'embauche de main-d'œuvre

N°	Intrants	Utilisation intrants	Planif achat intrants	MO	Planification embauche MO
1	+	O	O	-	QQ jours avant, à la tache
2	-	N	N	-	Quand besoin
3	+	O	O	+	Plannifie sur campagne,
4	+	O	O	+	Mensuel
5	-	O	N	+	Plannifie sur campagne pour 2
6	-	N	N	-	Quand besoin
7	+	O	O	-	Quand besoin
8	+	O	O	+	Palmiers : annuel; reste : quand besoin
9	+	O	O	-	Quand besoin
10	+	O	O	-	Quand besoin
11	-	O	N	-	QQ jours avant, à la tache
12	+	O	O	+	Plannifie sur session de tranformation
13	-	O	N	-	Qq jours avant, ponctuellement
14	+	O	O	-	Qq jours avant, ponctuellement
15	+	O	O	-	QQ jours avant, à la tache
16	-	O	N	-	QQ jours avant, à la tache
17	-	N	N	-	A la tache
18	-	N	N	-	QQ jours avant, à la tache
19	-	N	N	-	QQ jours avant, à la tache
20	-	O	N	-	QQ jours avant, à la tache
21	-	N	N	-	QQ jours avant, à la tache
22	-	N	N	+	Sur la saison
23	-	N	N	+	Sur la campagne
24	-	N	N	-	_
25	-	N	N	-	La veille
26	-	N	N	-	Qq jours avant, ponctuellement
27	-	N	N	-	Qq jours avant, ponctuellement
28	-	N	N	-	Qq jours avant, ponctuellement
29	+	O	O	-	QQ jours avant, à la tache
30	-	O	N	-	QQ jours avant, à la tache
31	+	O	O	-	QQ jours avant, à la tache
32	-	O	N	-	QQ jours avant, à la tache
33	+	O	O	+	Mensuel
34	-	O	N	+	A la saison + a la tâche si besoins en +

Tableau 5.3.4.1. : Planification de la trésorerie (1ère partie) : planification des besoins en trésorerie

N°	Trésorerie	Indices besoin treso ?	Indicateur pour les besoins de trésorerie?	Idées des montants avt saison?
1	+	O	Surface à exploiter	Plannifié, fonction surface
2	+	O	Surface à exploiter et frais associés	Plannifié, fonction surface
3	+	O	Budget prévisionnel pour toute l'année	Plannifié, fonction surface
4	+	N	Selon réserves faites pour payer MO en début de campagne	Idée montants
5	-	O	Idée générale	Total, pas détail
6	-	N	S'adapte quand besoin	N
7	+	O	Savent de année précédente cbien doivent injecter	Plannifié, fonction surface
8	+	O	Avant de labourer, connait tous les couts	Plannifié, fonction surface
9	-	O	Pas précisé	Idée montants
10	-	O	Ne disposent pas de tout, mais savent cbien vont avoir besoin /ha	Idée montants
11	-	N	Ne sait pas combien, dépense seulement	N
12	+	O	Sait dépenses pour chaque surface et production, calculent en fonction du prix	Plannifié
13	-	O	Idée de dépense avant de commencer, si pas pb, dépense ce qui est prévu	Idée montants
14	-	N	Pas habitude de faire budget, quand a argent dépense, pas programme	N
15	-	N	Ne sait pas, dépense seulement, essaie de trouver des ressources quand besoins arrivent	N
16	+	O	Savent ce dont on besoin pour chaque étape, mais ne savent pas à la fin le total qui a été dépensé	Pour étapes, pas total
17	-	N	A une idée, mais mélange argent qui rentre et sort au fur et à mesure	N
18	-	O	Sait pour MO, mais si fait dépenses au fur et à mesure, ne saura pas vraiment	Idée montants
19	+	O	Sait combien coûte un quanti, et selon ce dont dispose, va savoir combien peut cultiver	Plannifié
20	-	N	Ne sait pas calculer, voit sur le moment en fonction des besoins	N
21	-	N	Pas vraiment d'idée jusqu'à maintenant. Formation va l'aider	N
22	-	N	Ne sait pas du tout	N
23	+	O	Calcule et note tout, connait dépenses pour chaque culture et compare avec récolte et vente	Plannifié
24	-	N	Ne dépense pas sur le champs, pas MO ni intrants, fait seulement selon sa force physique	_
25	-	N	Ne font pas le calcul, ne savent pas	N
26	-	N	Ne connait ce dont a besoin pour toute la campagne, en fonction des récoltes de l'année d'avant	N
27	-	N	Ne sait pas avant, fait appel à MO pour les tâches, sait après.	N
28	-	O	Le sait, ne paie que MO et sait combien fait dans l'année	Idée montants
29	-	N	Ne savent pas car ne notent pas leur dépenses. Ont idées, mais ne font pas de calculs	N
30	-	N	Ne sait pas	N
31	-	N	Ne sait pas, ne connait pas les montants, pas le montant total	N
32	+/-	O	On sait de cbien on a besoin pour mettre au propre, ensuite on met force physique. Sait après si a	Pour début de campagne
33	+/-	O	Savent argent nécessaire pour lancer campagne, pas pour le reste, voient au fur et a mesure	Pour début de campagne
34	+/-	O	Font le calcul avant la campagne ou au fur à mesure pour savoir combien ont besoin	Pour début de campagne

Tableau n°5.3.4.2. : Planification de la trésorerie (2ère partie) : planification par les moyens à disposition (épargne, stocks,…) pour avoir de la trésorerie disponible

N°	Trésorerie	Moyens disponibles	Nombre de moyens dispo pour trésorerie
1	+	Vente récolte restante, vente animaux, stocks huile	3
2	+	Vente récolte, sodabi, essence (stockage) : sait à quoi va servir chaque ressource	3
3	+	Tontines, ventes stocks sodabi, maïs, arachide	4
4	+	Banque, animaux	2
5	-	Fait acrobaties : Avance sur huile quand gros besoin	1 (voire 2-3)
6	-	N	0
7	+	Remplit son compte pour avoir argent dispo, avec vente stocks, manioc, maïs, huile	3
8	+	Tontines, stocks maïs et huile	3
9	-	Huile, sodabi	2
10	-	Tontines, et vente maïs ou haricot si urgences (+ huile citée avant)	4
11	-	Pdt saison sèche, font tout pour rassembler somme : maïs, manioc, patate, haricot, huile	5 (+ tontine)
12	+	Aura ce qu'il faut pour débuter, puis paie en différé les fournisseurs, et sodabi	2
13	-	Banque, élevage, huile, récoltes à vendre, abattage d'arbres pour sodabi, prêt si besoins	5
14	-	Stocks récolte si reste, vendre animaux…pas plannifié	2
15	-	Animaux, grenier à maïs, champs manioc	3
16	+	Maïs dans le grenier, manioc dans le champs, tomates, animaux (chèvres), sodabi	5
17	-	Manioc, tontines, animaux, économies, maïs du mari, huile	5
18	-	Manioc, maïs	2
19	+	Maïs en stock, manioc sur le champs, prêts locaux	3
20	-	Animaux, manioc, maïs, sodabi, abattage	5
21	-	Manioc dans le champs, sodabi, tomates	3
22	-	Une fois que MO recrutés, vendent animaux, commerce	2
23	+	Chaque champs sert au suivant : commerce d'huile, achat/vente de produits	3
24	-	Manioc et maïs pour la location des terres	2
25	-	Animaux	1
26	-	Oncle	1
27	-	Manioc	1
28	-	Zem aide à régler, sinon prêts	2
29	-	Cultures stockées, transformation, vente animaux	3
30	-	Vente poules, achat-vente, tontines	3
31	-	Sodabi, animaux	2
32	+/-	Prêt, animaux	2
33	+/-	Cultures, tontines, gari et huile, animaux	5
34	+/-	Allées de manioc, gari, maïs servent aussi, animaux aussi	4

Tableau n°5.3.5 : Planification du stockage des produits issus de l'agriculture et de la transformation

N°	Stockage	Stockage_décisionsdurée	Décision de la part conservée pour la famille
1	+	Quand prix élevé	Nbre bouches à nourrir et selon moyens de conservation
2	+	Essaie de garder pour financer campagne suivante	Connait nombre de personnes
3	+	Vente après 3 mois, pour tenir jusqu'à récolte suivante	Totalise nbre kg conso dans année
4	-	Avant que le maïs s'abime	Connait besoins famille
5	-	Pas durée fixe, selon besoins et stocks présents	_
6	-	Essaie de garder pour vendre à meilleur prix, dépend des besoins, pas règle	Connait ce qu'il faut
7	-	Selon les besoins pour nouvelles cultures	Connait besoins des gens qui sont sous son toit. Maïs : 1 grenier pour famille et vente
8	+	Fonction prix et besoin argent	Toujours assez
9	+	En fonction du prix du maïs	Connait conso mensuelle en paniers, met de côté le nécessaire
10	-	En fonction des prix, des besoins et de la prochaine campagne	Avec récolte normale, suffisant jusqu'à récolte d'après. Femmes gèrent
11	-	EN fonction de prochaine campagne	Suffit toujours
12	-	Ne peut pas stocker, pas moyens financiers	_
13	-	Selon besoins urgent et prix sur le marché	Connait part qui convient, même si conso change avec enfants qui grandissent
14	-	Selon ce qu'ils ont, selon prix marché et selon besoins (seulement maïs stocké)	Habitude, pas besoin de mesurer, sait que ce qui est mis de côté pour alimentation suffira
15	-	Pas de stockage, très peu de moyens pour le faire	Stocke, et si pas besoin urgent, doit suffire. Mais ne sait pas quels sont les besoins, diversité
16	+	Maïs est stocké jusqu'à récolte suivante, et 2ème saison gardée pour alim.	Connait le nombre de personnes et la quantité de nourriture que prennent par mois : vous
17	-	Essaie de ne pas avoir à vendre, de pouvoir attendre quand est cher	Mari doit avoir maïs, mais ne va pas attendre seulement ce que son mari va donner, doit en
18	-	Vend maïs en fonction du prix, essaie de le stocker pour avoir le meilleur prix	Sait qtés que consomment dans famille, cbien de temps peut durer une mesure
19	-	Va dépendre du prix d'abord, et d'éventuels imprévus	Au début, on mange en pagaille. Quand voit ce qu'il reste et se dit que peut manquer, ferme les
20	-	Quand besoin argent	Met de côté pour famille, si se termine, achète
21	+	En fonction des prix que stockent. Ont greniers différents pour vente et alim	Tient compte du nombre de personnes qui mange, en sachant ce que peuvent consommer par
22	+	Pas stocks pour vendre dans production, mais peut acheter produits pour stocker	Garde tout le maïs, tout ce qui est trouvé est gardé. Ne sait pas si suffit, utilise manioc pour
23	+	Maïs et manioc sur le champs pour lancer campagne suivante, mais ne suffit jamais à	Garde certaine quantité pour vendre pour campagne suivante, le reste va pour manger mais
24	+	En fonction des besoins d'argent, et du prix	Décide quand connait surface totale, sépare pour vendre et pour famille, mais ne calcule pas
25	-	_	Pas décision, prennent ce qu'il y a
26	-	Pas de stocks, à part le maïs que garde pour alimentation	Garde tout le maïs pour que serve à alimentation
27	-	Pas de stocks, vend gari au fur et a mesure car a besoin d'argent	Jamais suffisant, doit toujours acheter vers 2eme saison
28	-	Pas de stocks, le gari se vend en 15 jours, selon le prix, le maïs n'est pas vendu	On ne sait jamais : parfois peut aller jusqu'à après la fête, parfois se termine avant
29	+	Si pas imprévus ou qq chose de grave, stockent pour payer scolarisation	Prennent une part pour la famille et voit si ça dure. Mais ne savent pas quelle est qté
30	-	Pas de stocks à part maïs pour manger, besoins d'argent trop importants	Garde tout le maïs. Dépend du nombre de personnes qui mangent avec vous: a calculé
31	+	Vend tout tout de suite, sauf maïs (alimentation). Stocke le sodabi pour avoir argent a	Sait combien une qté donnée de produit dure, et sait qu'avant qu'une culture soit terminée,
32	+	Ont stocks différents pour vendre et stocker. Vendent quand produit est cher	Dépose 18 bassines de maïs, 1 bidon d'huile et une bassine de haricot.
33	+	Stocke seulement sodabi et huile, vend quand devient cher, animaux aussi	Connait nombre de personnes et qté utilisée par jour. Vendent, sauf si risque faim, ne vendent
34	+	Laissent produits en stocks jusqu'à avant campagne car MO peuvent avoir besoin	Font le calcul de ce qu'ils utilisent par mois et conservent en fonction de cela

Tableau n°5.3.5 : Planification des investissements

N°	Investis-sement	Invtestissement réalisé dans les années précédentes	Investissement passé formalisé/plannifié	Idées investissement années à venir	Investissement à venir formalisé/plannifié
1	+	O	O	O	N
2	-	O	O	N	N
3	+	N (plutôt urgences)	N	O	O
4	-	N	_	O	N
5	+	O	O	O	O
6	-	N	_	nsp	_
7	-	N	_	O	N
8	+	O	N	O	O
9	-	O	N	N	N
10	-	O	O	O	N
11	-	O	N	O	N
12	+	O	O	O	O
13	-	O	N	O	N
14	-	O	O	O	N
15	-	N	_	O	O
16	+	N	_	O	O
17	-	O	N	O	N
18	-	O	O	O	N
19	-	N	_	O	N
20	-	N	_	O	N
21	+	N	_	O	O
22	+	N (scol)	_	O	O mais pas réalisé
23	-	N	_	N	_
24	-	O	O	N	N
25	-	N	_	O	N
26	-	N	_	O	N
27	-	N	_	O	N
28	-	N	_	O	O
29	-	O	O	O	N
30	-	O	N	O	O
31	-	N (scol)	_	O	N
32	-	O	O	N	_
33	-	N	_	O	N
34	+	O	O	O	O mais pas réalisé

Annexe 5.4 : Tableaux de croisement de ce que les producteurs SONT, ONT et FONT, et le niveau d'éducation

Tableau 5.4.1. : Croisement de ce que les producteurs ONT FONT

Tableau 5.4.2. : Croisement de ce que les producteurs SONT – FONT

Tableau 5.4.3. : Croisement de ce que les producteurs SONT-ONT-FONT par les profils de proactivité

Tableau 5.4.4. : Croisement de ce que les producteurs ONT-SONT-FONT par les systèmes d'activités

Tableau 5.4.5. : Croisement de ce que les producteurs SONT-ONT-FONT selon le niveau d'éducation

Tableau 5.4.1. : Croisement de ce que les producteurs ONT FONT

N°	ONT (Groupe SA)	Synthèse planification							Total (gradient)
		Assolement	Evaluation campagne	Intrants	Embauche main d'œuvre	Trésorerie	Stockage	Investis-sement	
18	Groupe 1 "contraints / peu de ressources"	-	+	-	-	-	-	-	1
25		-	+	-	-	-	-	-	1
27		-	-	-	-	-	-	-	0
15		-	+	+	-	-	-	+	3
24		-	-	-	-	-	+	-	1
20	Groupe 2 "fortement diversifiés / dotation moyenne ressources"	-	-	-	-	-	-	-	0
32		-	+	-	-	+/-	+	-	2
33		+	+	+	+	+/-	+	-	5
34		+	+	-	+	+/-	+	+	5
21		-	-	-	-	-	+	+	2
22		-	-	-	+	-	+	+	3
4		-	-	+	+	+	-	-	3
30		-	-	-	-	-	-	-	0
31		-	+	+	-	-	+	-	3
2	Groupe 3 "spécialisés en agriculture / ressources "	+	+	-	-	+	+	-	4
13		-	-	-	-	-	-	-	0
16		+	+	-	-	+	+	+	5
7		-	+	+	-	+	-	-	3
9		+	+	+	-	-	+	-	4
3		+	+	+	+	+	+	+	7
8		+	+	+	+	+	+	+	7
1		+	+	+	-	+	+	+	6
29		+	+	+	-	-	+	-	4
14		+	-	+	-	-	-	-	2
28	Groupe 4 "agriculture secondaire / ressources "	-	-	-	-	-	-	-	0
5		+	-	-	+	-	-	+	3
11		-	-	-	-	-	-	-	0
19		-	+	-	-	+	-	-	2
10		+	+	+	-	-	-	-	3
23		-	+	-	+	+	+	-	4
6	Groupe 5 "transformatrices contraintes / ressources limitées"	-	-	-	-	-	-	-	0
17		+	+	-	-	-	-	-	2
26		-	-	-	-	-	-	-	0
12		-	+	+	+	+	-	+	5

Tableau 5.4.2. : Croisement de ce que les producteurs SONT – FONT

N°	SONT (Proactivité)	Synthèse planification							Total (gradient)
		Assolement	Evaluation campagne	Intrants	Embauche main d'œuvre	Trésorerie	Stockage	Investis-sement	
25	Passif	-	+	-	-	-	-	-	1
27		-	-	-	-	-	-	-	0
6		-	-	-	-	-	-	-	0
26		-	-	-	-	-	-	-	0
15	Réactif	-	+	+	-	-	-	+	3
20		-	-	-	-	-	-	-	0
30		-	-	-	-	-	-	-	0
31		-	+	+	-	-	+	-	3
2		+	+	-	-	+	+	-	4
5		+	-	-	+	-	-	+	3
23		-	+	-	+	+	+	-	4
21		-	-	-	-	-	+	+	2
24	Imaginatif contraint	-	-	-	-	-	+	-	1
32		-	+	-	-	+/-	+	-	2
33		+	+	+	+	+/-	+	-	5
7		-	+	+	-	+	-	-	3
29		+	+	+	-	-	+	-	4
28		-	-	-	-	-	-	-	0
11		-	-	-	-	-	-	-	0
18	Proactif	-	+	-	-	-	-	-	1
34		+	+	-	+	+/-	+	+	5
22		-	-	-	+	-	+	+	3
4		-	-	+	+	+	-	-	3
13		-	-	-	-	-	-	-	0
9		+	+	+	-	-	+	-	4
3		+	+	+	+	+	+	+	7
8		+	+	+	+	+	+	+	7
1		+	+	+	-	+	+	+	6
14		+	-	+	-	-	-	-	2
19		-	+	-	-	+	-	-	2
17		+	+	-	-	-	-	-	2
12		-	+	+	+	+	-	+	5
16		+	+	-	-	+	+	+	5
10		+	+	+	-	-	-	-	3

Tableau 5.4.3. : Croisement de ce que les producteurs SONT-ONT-FONT par les profils de proactivité

N°	SONT (Proactivité)	ONT (Groupe SA)	Synthèse planification							Total (gradient)
			Assolement	Evaluation campagne	Intrants	Embauche main d'œuvre	Trésorerie	Stockage	Investis-sement	
25	Passif	1	-	+	-	-	-	-	-	1
27		1	-	-	-	-	-	-	-	0
6		5	-	-	-	-	-	-	-	0
26		5	-	-	-	-	-	-	-	0
15	Réactif	1	-	+	+	-	-	-	+	3
20		2	-	-	-	-	-	-	-	0
30		2	-	-	-	-	-	-	-	0
31		2	-	+	+	-	-	+	-	3
21		2	-	-	-	-	-	+	+	2
2		3	+	+	-	-	+	+	-	4
5		4	+	-	-	+	-	-	+	3
23		4	-	+	-	+	+	+	-	4
24	Imaginatif contraint	1	-	-	-	-	-	+	-	1
32		2	-	+	-	-	+/-	+	-	2
33		2	+	+	+	+	+/-	+	-	5
7		3	-	+	+	-	+	-	-	3
29		3	+	+	+	-	-	+	-	4
28		4	-	-	-	-	-	-	-	0
11		4	-	-	-	-	-	-	-	0
18	Proactif	1	-	+	-	-	-	-	-	1
34		2	+	+	-	+	+/-	+	+	5
22		2	-	-	-	+	-	+	+	3
4		2	-	-	+	+	+	-	-	3
13		3	-	-	-	-	-	-	-	0
9		3	+	+	+	-	-	+	-	4
3		3	+	+	+	+	+	+	+	7
8		3	+	+	+	+	+	+	+	7
1		3	+	+	+	-	+	+	+	6
14		3	+	-	+	-	-	-	-	2
16		3	+	+	-	-	+	+	+	5
10		4	+	+	+	-	-	-	-	3
19		4	-	+	-	-	+	-	-	2
17		5	+	+	-	-	-	-	-	2
12		5	-	+	+	+	+	-	+	5

Tableau 5.4.4. : Croisement de ce que les producteurs ONT-SONT-FONT par les systèmes d'activités

N°	ONT (Groupe SA)	SONT (Proactivité)	Synthèse planification							Total (gradient)
			Assolement	Estimation réussite	Intrants	MO	Trésorerie	Stockage	Investis-sement	
25	1	Passif	-	+	-	-	-	-	-	1
27		Passif	-	-	-	-	-	-	-	0
15		Réactif	-	+	+	-	-	-	+	3
24		Imaginatif contraint	-	-	-	-	-	+	-	1
18		Proactif	-	+	-	-	-	-	-	1
20	2	Réactif	-	-	-	-	-	-	-	0
30		Réactif	-	-	-	-	-	-	-	0
31		Réactif	-	+	+	-	-	+	-	3
21		Réactif	-	-	-	-	-	+	+	2
32		Imaginatif contraint	-	+	-	-	+/-	+	-	2
33		Imaginatif contraint	+	+	+	+	+/-	+	-	5
34		Proactif	+	+	-	+	+/-	+	+	5
22		Proactif	-	-	-	+	-	+	+	3
4		Proactif	-	-	+	+	+	-	-	3
2	3	Réactif	+	+	-	-	+	+	-	4
7		Imaginatif contraint	-	+	+	-	+	-	-	3
29		Imaginatif contraint	+	+	+	-	-	+	-	4
13		Proactif	-	-	-	-	-	-	-	0
9		Proactif	+	+	+	-	-	+	-	4
3		Proactif	+	+	+	+	+	+	+	7
8		Proactif	+	+	+	+	+	+	+	7
1		Proactif	+	+	+	-	+	+	+	6
14		Proactif	+	-	+	-	-	-	-	2
16		Proactif	+	+	-	-	+	+	+	5
5	4	Réactif	+	-	-	+	-	-	+	3
23		Réactif	-	+	-	+	+	+	-	4
28		Imaginatif contraint	-	-	-	-	-	-	-	0
11		Imaginatif contraint	-	-	-	-	-	-	-	0
19		Proactif	-	+	-	-	+	-	-	2
10		Proactif	+	+	+	-	-	-	-	3
6	5	Passif	-	-	-	-	-	-	-	0
26		Passif	-	-	-	-	-	-	-	0
17		Proactif	+	+	-	-	-	-	-	2
12		Proactif	-	+	+	+	+	-	+	5

Tableau 5.4.1. : Croisement de ce que les producteurs SONT-ONT-FONT selon le niveau d'éducation

N°	Niveau scol	ONT (Groupe SA)	Sexe	SONT (Proactivité)	Synthèse planification							Total (gradient)
					Assolement	Evaluation campagne	Intrants	Embauche main d'œuvre	Trésorerie	Stockage	Investis-sement	
18	-	1	F	Proactif	-	+	-	-	-	-	-	1
2	-	3	F	Réactif	+	+	-	-	+	+	-	4
6	-	5	F	Passif	-	-	-	-	-	-	-	0
17	-	5	F	Proactif	+	+	-	-	-	-	-	2
25	_	1	F	Passif	-	+	-	-	-	-	-	1
27	_	1	F	Passif	-	-	-	-	-	-	-	0
32	_	2	F	Imaginatif contraint	-	+	-	-	+/-	+	-	2
33	_	2	H	Imaginatif contraint	+	+	+	+	+/-	+	-	5
34	_	2	H	Proactif	+	+	-	+	+/-	+	+	5
20	_	2	H	Réactif	-	-	-	-	-	-	-	0
29	_	3	H	Imaginatif contraint	+	+	+	-	-	+	-	4
28	_	4	H	Imaginatif contraint	-	-	-	-	-	-	-	0
26	_	5	F	Passif	-	-	-	-	-	-	-	0
15	Alpha adulte	1	F	Réactif	-	+	+	-	-	-	+	3
22	Alpha adulte	2	F	Proactif	-	-	-	+	-	+	+	3
21	Alpha adulte	2	H	Réactif	-	-	-	-	-	+	+	2
13	Alpha adulte	3	H	Proactif	-	-	-	-	-	-	-	0
16	Alpha adulte	3	H	Proactif	+	+	-	-	+	+	+	5
23	Alpha adulte	4	F	Réactif	-	+	-	+	+	+	-	4
24	CE1	1	H	Imaginatif contraint	-	-	-	-	-	+	-	1
4	CE1	2	H	Proactif	-	-	+	+	+	-	-	3
30	CE2	2	F	Réactif	-	-	-	-	-	-	-	0
7	CM1	3	H	Imaginatif contraint	-	+	+	-	+	-	-	3
12	CM1	5	F	Proactif	-	+	+	+	+	-	+	5
31	CM2	2	H	Réactif	-	+	+	-	-	+	-	3
9	CM2	3	H	Proactif	+	+	+	-	-	+	-	4
11	CM2	4	H	Imaginatif contraint	-	-	-	-	-	-	-	0
19	CM2	4	H	Proactif	-	+	-	-	+	-	-	2
5	CM2	4	H	Réactif	+	-	-	+	-	-	+	3
10	6ème	4	H	Proactif	+	+	+	-	-	-	-	3
3	3ème	3	H	Proactif	+	+	+	+	+	+	+	7
8	3ème	3	H	Proactif	+	+	+	+	+	+	+	7
14	3ème	3	H	Proactif	+	-	+	-	-	-	-	2
1	Terminale	3	H	Proactif	+	+	+	-	+	+	+	6

Annexe 6 : Détails de l'évolution de la proactivité par producteur

n°	CEF	Profil année 0				Changements de proactivité					
		Gpe SA	Planif.	Éduc.	Pro-activité 0	Pro-activité 1	Évolution proactivité après un an de CEF	Détail évolution vision stratégique	Détail évolution source de changement	Détail évolution mise en œuvre d'actions stratégiques	Rupture / Continuité
1	AL Adj - conseiller n°2 OP	3	6	Sec	Proactif	Vision = ; source + interne ; mise en œuvre d'actions +	Meilleures connaissances des marges de manœuvre grâce aux outils	« Avant faisaient choses dans le vide, sans se rendre compte. Maintenant peuvent savoir comment font les choses, noter et comparer »; « le CEF nous apprend mieux, on apprend comment faire par nous-mêmes »	D'interne à encore plus interne (autonomisation)	"je fais mieux la planification des activités pour commencer campagne, ça aide pour savoir ce dont on a besoin et atteindre nos objfs" (mis en pratique à 1ère saison". "on a régularisé nos dépenses en accord avec les normes de la société", "j'explique à d'autres autour de moi", "on va plus vite, on a moins de difficultés dans le travail"	Continuité, CEF catalyseur qui optimise système (précise les contours)
2	AL Adj - conseiller n°2 OP	3	4	-	Réactif	Vision = ; source + interne, mise en œuvre d'actions +	Révélation ressources et moyens, source changement plus interne, grâceà meilleure connaissance de ses moyens (vision pas encore complètement précisée)	« L'argent ne vient pas tout seul, il faut d'abord apprendre à l'utiliser "; "la formation a donné une autre façon de vivre" ; "on sait comment utiliser les sous, si on fait bénéfice ; Veut pouvoir participer aux cérémonies en famille, en ayant argent de côté "	D'externe à interne (avant faisait toujours pareil, maintenant peur trouver de nouvelles idées)	« A fait une plus grande surface et mis engrais (mais pas encore récolté)", « Vend et prend bénéfices qui seront divisés en 2, pour les besoins, et pour réinvestir dans le champ »; « Diminuent les dépenses de boisson pour avoir argent pour les activités ; peut épargner et faire des réalisations"	Continuité
3	AL Adj - conseiller n°2 OP	3	7	Sec	Proactif	Vision = ; source = ; mise en œuvre d'actions +	Optimisation, améliore encore son système en identifiant de nouveaux moyens	Veut investir dans les activités pour avoir plus de revenus ; il faut investir dans les activités qui sont les plus rentables plutôt que dans des dépenses inutiles ; les responsabilités de chacun sont plus claires, ont mieux pensé à l'organisation du travail et des tâches »	Très interne au départ, pareil après CEF	"j'ai acheté de la terre pour ananas, j'ai négocié rejets et programmé les prix, les période, les tâches, j'ai calculé la rentabilité de l'ananas par rapport au manioc ou haricot" ; "le CEF permet aussi une amélioration des conditions de vie. J'ai pu faire des investissements (terrain et construction en 1ere saison)"	Continuité sur systèmes. Rupture sur la manière de voir les formations
4	AL Adj - conseiller n°2 OP	2	3	Prim	Proactif	Vision +, source de changement +, mise en œuvre d'actions +	Optimisation: Cherche alternatives par lui-même et connait mieux des ressources : il veut mettre en œuvre plus changements maintenant qu'il sait mieux ce qui sera adapté,	"CEF a levé un voile, ça me permet de réfléchir à ce que je ferai dans ma vieillesse" ; "Donne plus de visibilité pour que les idées puissent fleurir" ; "veut mettre en place atelier d'élevage, orangers et palmiers"	Source de changement plus interne, évoque moins les besoins d'appuis	"Changement de gestion du calendrier (je finis vite en prenant + de MO)" ; "A la récolte, je l'ai divisée en 2 pour manger et vendre, ce qui est vendu doit faire entrer l'argent pour les activités"; "je contrôle les dépenses, et je peux acheter ce que je ne pouvais pas acheter avant"	Continuité
5	AL Adj - conseiller n°2 OP	4	3	Prim	Réactif	Vision =; source + interne; mise en œuvre d'actions +	Pas de changement vision, transmission connaissances aux enfants et ouvriers (source de changement + interne, meme si encore suiveur)	Pas de changement de vision	Source de changement externe vers plus interne, même si encore dépendant de l'extérieur	"J'ai changé le mode de ramassage des noix pour amener à la maison et diminuer les dépenses"; "J'ai réduit mon train de vie, les manières de faires des dépenses ont changé"	Continuité
6	AL Adj - conseiller n°2 OP	1	0	-	Passif	Vision =; source de changement = (changement possible); mise en œuvre d'actions =	Pas de changement, elle applique les "savoirs du CEF" mais pas de changement vision ou de mise en œuvre d'actions stratégiques	Pas de changements de vision	Toujours externe, mais changement est possible et peut demander conseil	J'ai fait des changements dans les dépenses, je calcule ce que je peux dépenser avant d'aller au marché" ; "l'année dernière, je n'arrivais pas à manger et cette année je peux même m'habiller"	Continuité

n°	CEF	Profil année 0				Changements de proactivité					
		Gpe SA	Planif.	Éduc.	Pro-activité 0	Pro-activité 1	Évolution proactivité après un an de CEF	Détail évolution vision stratégique	Détail évolution source de changement	Détail évolution mise en œuvre d'actions stratégiques	Rupture / Continuité
7	AL Adj - conseiller n°2 OP	3	3	Prim	Imaginatif contraint	Vision +, source de changement +, mise en œuvre d'actions +	Révélation moyens permet de préciser vision (peur de projeter si pas moyens) et de mettre en œuvre changements : CEF améliore deux aspects de proactivité	"on sait ce qu'on récolte et ce qu'on peut consommer, je peux savoir avant ce que je peux trouver dans mon champ; je vois que stocker permet de vendre plus cher : je veux essayer, pour bien vivre et faire manger ma famille"; "on a une autre vision de la vie en société, on travaille ensemble, on cherche des solutions et on se parle"	Plutôt interne au départ, mais fort changement, passe a source plus interne avec levée de perception de contraintes fortes	"j'ai pris un cahier ou je note toutes les dépenses sur champs et quantités ramenées à la maison, quantités de semences utilisées ; j'applique les savoirs à d'autres activités : pour extraction de sodabi ou noix palmistes, je calcule ce qui reste après avoir enlevé l'argent injecté" ; "j'explique à d'autres ce que j'apprends"; " j'ai pu acheter une pirogue cette année grâce à mon activité de CEF"	Rupture sur vision des ressources et sur levée des contraintes
8	OG Mis - conseiller n°1 OP	3	7	Sec	Proactif	Vision = ; source + interne ; mise en œuvre d'actions +	Optimisation, CEF facilite encore mise en œuvre d'actions stratégiques adaptées au projet pré-existant au CEF, précise contours et rentabilité des activités	"J'avais déjà toutes les idées avant »; "j'ai mené une réflexion sur nombre d'enfant pour pouvoir bien les entretenir ; je fais attention à privilégier alimentation avec les stocks que j'ai, pour que ne manquent pas" ; "le CEF fait réflechir, n'apporte pas les choses toutes faites comme les autres conseillers"	Très interne au départ, évolue encore sur modes d'apprentissages	"le projet que j'ai, j'aurais mis 5 ans à le réaliser en gaspillant l'argent, et j'ai réussi à le faire cette année ; j'ai comparé le bénéfice de la vente directe de noix et de transfo : je sais maintenant que je gagne deux fois plus en transformant " ; "j'ai réduit mes dépenses", "je parle avec les membres de la tontine pour savoir ce qu'ils veulent faire avec l'argent et ce que ca va leur rapporter"	Continuité
9	OG Mis - conseiller n°1 OP	3	4	Prim	Proactif	Vision + ; source + interne ; mise en œuvre d'actions +	Vision anticipée plus importante : révélation ressources importantes par planification et prévision. Mise en œuvre d'actions forte	"le CEF nous a donné de la visibilité sur tout ce que nous faisons, a montré les dessous de ce que nous faisons ; le CEF aide à comprendre tout ce qui était obscur et pas clair, sur ce que nous voulons réaliser plus tard"	Source de changement interne, mais dépend plus de lui après CEF	"j'essaie de mettre de côté à la récolte une partie pour l'engrais et une partie pour le champ suivant ; j'ai changé le nombre d'ouvriers permanents pour être sûr de tout faire vite et de faire espace que je voulais "; "quand je dépense, quand je vends un animal, quand on fait un prêt, on note tout ; je ; note et mesure tout ce que je mets en stock"	Continuité
10	OG Mis - conseiller n°1 OP	4	3	Sec	Proactif	Vision + ; source + interne ; mise en œuvre d'actions +	Optimisation (CEF renforce proactivité en fortifiant les idées qu'avait, permet de mieux connaître ressources et de mieux anticiper et planifier)	"Avant on cultivait seulement, on ne savait pas les mesures. On va pouvoir le savoir ; on connait espace que l'on cultive, on sait la quantité qu'on dépose à la maison. Le CEF provoque une changement de comportement : on connait les dépenses et on sait ce qui est inutile ; " je veux appliquer la méthode de calculs sur élevage poulet et stock d'huile : ça peut rapporter beaucoup d'argent"	Source de changement très interne, ne change pas	"maintenant je fais la programmation deux mois avant le début de la campagne j'ai changé ma technique de billons", "j'ai commencé à calculer les recettes et dépenses sur chaque culture pour voir si je gagne"; " j'ai diminué les dépenses de cérémonies pour améliorer les conditions de vie de ma famille"	Continuité
11	OG Mis - conseiller n°1 OP	4	0	Prim	Imaginatif contraint	Vision + ; source + interne ; mise en œuvre d'actions +	Le changement peut venir de lui, vision anticipée précisée et chemin pour y arriver plus clair. Découverte de ses ressources et mise en œuvre d'actions plus adaptées	"le CEF fait réfléchir et s'asseoir avant de faire n'importe quelle chose, savoir ce qu'on veut avant d'agir ; réfléchir à comment faire sortir de nouvelles choses avec ce qu'on fait aujourd'hui"; "le CEF montre que l'exploitation agricole se gère comme une entreprise, on s'organise mieux, pour faire ce que l'on veut"	D'externe à plus conscient de son rôle, mais pas encore interne	"j'ai fait moins de surface pour mieux m'en occuper, on connait les quantités récoltées, ce qu'on doit mettre en stocks pour manger et faire des réalisations"; "change la manière dont on s'adresse aux adpets dans la religion, on essaie de leur transmettre des savoirs"; "on mange mieux, on a acheté des médicaments et on donne aux enfants plus de temps pour se consacrer aux études, moins dans le champ"	Plutôt rupture, gros changements dans vision et pratiques, et changement sur accompagnement

n°	CEF	Profil année 0				Changements de proactivité					
		Gpe SA	Planif.	Éduc.	Pro-activité 0	Pro-activité 1	Évolution proactivité après un an de CEF	Détail évolution vision stratégique	Détail évolution source de changement	Détail évolution mise en œuvre d'actions stratégiques	Rupture / Continuité
14	OG Mis - conseiller n°1 OP	3	2	Sec	Proactif	Vision + ; source + interne ; mise en œuvre d'actions +	Optimisation par révélation de ressources, et source de changement encore plus interne : sait ou veut aller, connait mieux ressources pour atteindre vision (avant, mauvaise connaissance de son système et de ses ressources, beaucoup d'échecs).	« si je mange quelque chose dans ma vieillesse, ça dépendra de moi : on prépare notre retraite » ; "c'est comme si écran était apparu, qui donne de gros changements »; "je veux acheter moto pour transporter les récoltes ; je veux faire un programme pour l'alimentation et mettre igname de côté pour la soudure"; "Je voulais avoir 2 femmes, mais je sais maintenant que ca rendrait les choses très difficiles pour entretenir tout le monde"	Source interne, encore plus conscient de son rôle après	"J'utilise lisier de porc et cendres pour fumure : a eu très bons résultats cette année" ; "je sarcle 2 fois au lieu d'une seule ; je suis le calendrier très près et je lance activités au bon moment";"j'ai pris des ouvriers pour faire le travail que les femmes faisaient, elles peuvent s'adonner à leurs activités", "j'ai vu que vendre le maïs en épis était plus rentable"; "j'ai vu des changements, j'ai pu payer la moitié de l'écolage des enfants dès le départ"	Continuité dans activités mais rupture dans vision et représentation
22	AL Dan - conseiller n°3 MC	2	3	-	Proactif	Vision + ; source + interne ; mise en œuvre d'actions +	Vision de ressource se précise : encore au début, en processus, pas encore choix a long terme même si révise sa vision grâce au CEF, basé sur ses idées préexistantes. Veut réadapter son système après analyse	"Le changement le plus important est en nous-mêmes : le CEF nous amène à être différents par rapport aux anciennes méthodes, pour que l'avenir soit meilleur"; "veulent étudier meilleur moyen d'obtenir des terres et mettre acacias pour améliorer la fertilité"; "savoir si on a gagné ou perdu, tout noter, nous aide à mieux connaitre notre situation et la ou on veut aller"	Source de changement interne, mais devient plus pilote du changement, évoque moins appui extérieur	"j'ai changé ma manière de faire les billons, je mets du compost"; "je calcule sur les paniers à la récolte ce que je peux gagner, j'ai arrêté mes activités de commerce car elles étaient déficitaires : jusqu'à mieux maîtriser les prix, je suspens ces activités pour ne pas perdre"	Continuité
25	AL Dan - conseiller n°3 MC	1	1	-	Passif	Vision =; source de changement = (changement possible); mise en œuvre d'actions =	Pas de changement, sauf qu'évoque volonté de changer (de suivre les autres)	"Avant, on n'avait jamais changé nos manières de faire. On voit des gens qui changent leur façons de faire, ça nous intéresse mais on ne peut pas car on ne sait pas comment faire. Nous en étions à ce stade quand la formation est arrivée"	Très externe, évoque le changement, mais évoque également des difficultés à changer	"On nous a dit d'apporter engrais au maïs, on a essayé un petit peu et on a vu les résultats qu'a donné"; "on a fait le semis en ligne sur une petite surface à la 1ère saison, on a étendu à toute la surface en 2ème saison et on a obtenu un rendement important"	Continuité
27	AL Dan - conseiller n°3 MC	1	0	-	Passif	Vision ; source de changement = (changement possible); mise en œuvre d'actions =	Sait que la formation peut l'aider à changer, positive sur le changement, mais pas encore de vision stratégique ni de mise en œuvre d'action, même si regarde plus vers le futur	"j'ai appris à savoir me conduire dans la vie, à accepter de revoir mes manières de faire et mes méthodes, pour avoir changement"; "le CEF permet de voir et savoir ce qu'on fait et ce qu'on a, donnera des changements dans le futur"	Source de changement externe, devient plus positive sur le changement, même si toujours externe	"Avant, on dépense seulement. Maintenant, on met de côté et on fait calculs et on voit si on gagne argent ou pas : on ne prend pas dans argent directement, chaque chose avec son argent à part. On fait des traits pour voir ce qu'on a et ce qu'on dépense, et à la fin de l'année on saura"	Continuité

n°	CEF	Profil année 0				Changements de proactivité						
		Gpe SA	Planif.	Éduc.	Pro-activité 0	Pro-activité 1	Évolution proactivité après un an de CEF	Détail évolution vision stratégique	Détail évolution source de changement	Détail évolution mise en œuvre d'actions stratégiques	Rupture / Continuité
29	AL Lal - conseiller n°4 MC	3	4	-	Imaginatif contraint	Vision + ; source + interne ; mise en œuvre d'actions =	Révélation de ses marges de manœuvre, de ses ressources : en planifiant, peut arriver à atteindre les objectifs qu'il a (vision anticipée précisée, levée de contraints perçues par CEF, pas encore mise en oeuvre d'actions stratégiques liées même si sait qu'a plus de moyens pour le faire)	"le CEF nous a appris l'importance de l'échange et du travail en groupe" ; « ils nous apportent filet pour qu'on puisse pêcher au lieu de nous donner du poisson » ; "on doit compter sur nos propres forces, ca nous permet d'étudier et d'avoir idées plus précises, plus claires"; " le CEF laisse des traces, ca permet de garder conseils et changer pour toujours ; on peut utiliser savoirs du CEF dans toutes les autres activités pour réflechir à l'avenir"	Source de changement interne, encore plus conscient de son rôle après CEF	"maintenant qu'on compte les dépenses, on n'a pas changé les dépenses car il y a toujours des imprévus, mais on tient compte de tout, on sait d'où vient l'argent et ou il va (pilotage)" ; " ça nous permet de savoir comment se construire dans la famille, comment éduquer les enfants, changer nos habitudes : je ne dépense plus en boisson, je sais que l'argent doit être utile pour qqchose, pour les enfants par exemple, pour manger, pour l'avenir"	Continuité
30	AL Lal - conseiller n°4 MC	2	0	Prim	Réactif	Vision +/= ; source + interne ; mise en œuvre d'actions +	Avec outils et planification, commence à anticiper, et révélation marges de manœuvre : lui montre que peut penser à l'avenir, que peut construire l'avenir (vision anticipée se précise)mais pas encore de vision globale sur anticipation et prévision, et ne se place pas encore comme acteur du changement	"je ne savais pas qu'en apprenant nouvelles choses je pouvais faire des choses pareilles (on faisait tjs pareil avant)" ; "tout ce que j'ai appris se résume à notre avenir, concerne ce qu'on fera et ce qu'on sera demain ; CEF aide à avoir plus d'évolution, à avoir moins de difficultés"; "maintenant, la liberté existe pour la femme de faire les choses elle-même ; Il faut discuter en famille et connaitre les besoins et objectifs de chacun avant de commencer activités agricoles : il faut qu'ils parlent tous ensemble, le travail sera fait en fonction de cela "	Très externe au départ, prend conscience de son rôle même si encore externe	"j'ai mis de l'engrais et j'ai pris des ouvriers pour vite sarcler au lieu de faire seule : je n'ai jamais eu un aussi bon rendement. On ne voulait pas dépenser trop d'argent mais on voit qu'est mieux si on dépense pour les activités"; "je note tout, en discussion avec les enfants pour décider de ce qu'on met et ou. On essait de prévoir plutôt que de faire au fur et à mesure"; "maintenant les dépenses sont réduites, il faut faire des dépenses qui génèrent des revenus dans l'avenir"	Plutôt rupture dans vision de ses activités et rôle sur le changement
32	AL Lal - conseiller n°4 MC	2	2	-	Imaginatif contraint	Vision + ; source + interne ; mise en œuvre d'actions +	Révélation des ressources et du pouvoir sur le changement, précision de la vision vers proactivité ainsi que de la mise en œuvre : évolution des deux aspects de la proactivité	" le CFE nous fait passer de l'ombre à la lumière, renaître à nouveau ; ca donne des savoirs aux femmes qui en ont moins que les hommes sur certaines cultures" ; "maintenant je sais que je peux chaanger l'environnement et les gens autour de moi, je sais que je peux faire sortir de nouvelles idées de moi-même qui poeuvent aider à l'évolution vers une meilleure situation"; "avant, on ne changeait rien, on faisait toujours les mêmes choses. On ne savait pas si ce qu'on faisait avançait ou reculait"	Source de changement d'externe à interne, ne se "sent plus seule au monde", mais sait que dépend d'elle	"on a fait des tas d'ordures pour le compost, on a essayé puis étendu à tous les champs en 2ème saison"; "on a diminué les dépenses de santé en payant du lait aux enfants, on fait plus attention à prévoir et à être en bonne santé"; "on utilise l'argent pour réinvestir dans les activités, pour aller vers l'avenir"	Rupture sur manière de voir
34	AL Lal - conseiller n°4 MC	2	5	-	Proactif	Vision + ; source interne = ; mise en œuvre d'actions +	Optimisation, outils précisent vision et moyens	"le changement se fait par étapes, il faut voir les résultats que donne pour aller vers étape suivante; on cherche les savoirs pour éclairer les manières de faire; on nous montre le chemin" ; "les conditions différentes de nos parents : on doit trouver de nouvelles manières de fairepour surmonter les difficultés"; "tout ce qui va être fait dans l'année doit être discuté entre tous, il faut réfléchir avant pour atteindre les objectifs et savoir ce qu'il faut pour satisfaire les besoins de la famille et aller ou on veut aller"	Source de changement interne, peu de changement	"j'ai changé les techniques de fertilisation des terres, j'ai acheté des poulets et des moutons avec tontine élevage, « " la façon dont on cultive les champs et vend les produits ont changé »; "j'ai recruté quatre ouvriers permanents pour assurer le travail, je connais maintenant le nombre de qtis à cultiver pour couvrir les besoins, je sais ou trouver l'argent pour cela : si vous voulez une moto, vous discutez et connaissez le montant à avoir et vous faites des calculs sur les dépenses et les réalisations à venir"	Plutôt continuité

Annexe 7 : Résultats de l'étude de l'IREEP sur les changements à long terme et de l'étude de Marine Rouchouse sur les changements indirects induits par le CEF

Étude sur les effets à long terme

Ce travail réalisé en 2010 par l'IREEP (Institut de Recherche Empirique en Économie Politique) a été mené auprès de 254 participants au PADSE (ancien projet de CEF financé par l'AFD) ayant participé au CEF pendant au moins 3 ans, entre 2000 et 2007. Ces producteurs diffèrent des producteurs qui participent au PADYP : ils sont tous alphabétisés (comparables aux producteurs des groupes OG) et ont tous commencé à utiliser les outils de gestion écrits dès le début des séances de conseil. Le travail de l'IREEP caractérise les changements induits par le CEF pendant le PADSE et depuis la fin du projet (les activités de conseil n'ayant pas perduré au-delà du PADSE). Les changements identifiés sont basés sur les déclarations des producteurs *ex post*, et portent à la fois sur des changements de représentations, de planification et d'impacts du CEF à plus long terme. Les résultats de ce travail sont intéressants à trois niveaux principaux.

Tout d'abord, ce travail montre la persistance de l'utilisation des outils de gestion, 80% des producteurs enquêtés déclarent continuer à utiliser en 2010 le cahier de recettes-dépenses (trésorerie), 64% pour le cahier de la main-d'œuvre salariée, 55% pour le cahier de stock alimentaire et 50% pour le plan de campagne. Ces résultats montrent que les producteurs, même s'ils font parfois évoluer des outils et les adaptent, mobilisent toujours, pour la majorité d'entre eux, ces outils dans leur gestion de l'exploitation agricole.

Ensuite, les producteurs attribuent des impacts importants au CEF : 94% des producteurs interrogés ayant participé au PADSE estiment que l'amélioration du rendement des principales cultures est imputable au CEF, 98% pour l'amélioration du revenu agricole, 85% pour l'amélioration de la disponibilité en produits vivriers en période de soudure, 68% pour l'augmentation des dépenses pour la scolarité des enfants (Arouna et al., 2011 ; Legile et al., 2013). Les producteurs expliquent ces impacts principalement par une modification de leurs pratiques de gestion, grâce au CEF. En effet, à travers les résultats sur les effets du CEF sur les pratiques de planification et de gestion des ressources, ce travail montre qu'à plus long terme, les producteurs attribuent au CEF des changements principaux dans la planification des activités (80% attribuent beaucoup de changement dus au CEF, contre 1% pas du tout), leur gestion de la trésorerie (80% / 1%), la planification des stocks alimentaires (77% / 8%) et la planification des investissements. (66%, 2%). Les changements les moins forts portent sur les pratiques de gestion de l'assolement (pour lequel seulement la moitié des producteurs attribuent un changement du au CEF) (Arouna et al., 2011).

Enfin, sans traiter directement des changements de proactivité des anciens adhérents du PADSE, cette étude a exploré l'évolution des producteurs dans leur capacité à faire différemment des autres, et dans leur source de changement. Nous pouvons noter qu'« *alors que seulement 12% des*

adhérents pensaient qu'ils pouvaient réussir en faisant différemment des autres dans le village avant le PADSE, ils sont maintenant près de 38% ». De plus, sur les 254 producteurs enquêtes, 45 adhérents pensaient au départ que la réussite de leur activité ne dépendait pas de leur volonté. Après leurs trois années de participation au CEF, 75% d'entre eux estiment « *que la réussite de leur activité dépend beaucoup de leur propre volonté* ».

Étude sur les changements indirects

Ce travail a été mené par Marine Rouchouse, élève ingénieur agronome à l'école nationale supérieure d'agronomie de Toulouse, encadrée par Nicolas Faysse (CIRAD). Le travail a été mené en 2011, dans le cadre du PROCOTON (projet de développement de la filière coton de la coopération néerlandaise, incluant des activités de CEF). Ce travail a été mené dans trois villages, auprès de 30 producteurs participants et 54 non participants, dans la commune de Djidja.

Ce travail montre d'abord que les non participants ne mettent pas en œuvre de changements aussi forts que pour les producteurs participants. Les non participants sont plutôt dans une dynamique d'application de règles et de techniques observées et/ou expliquées par les participants, mais ils ne s'approprient pas les outils de gestion, les niveaux d'alphabétisation étant le facteur principal de blocage. Ce phénomène s'explique également par un faible accompagnement par les participants envers des non participants, à l'exception des parents avec leurs enfants. Ce travail explore également les effets du CEF sur les normes sociales au niveau collectif des villages. Les effets du CEF dans ce contexte sont parfois contestés, notamment dans l'évolution des traditions autour des dépenses sociales. Dans ces villages, le CEF avait été mené comme dans le PADSE (avec des producteurs alphabétisés, sous une forme très standardisée[136], mettant en avant le rôle des outils de gestion). Certains producteurs ont fortement diminué leur participation aux dépenses religieuses et collectives (cérémonies de deuil), en réalisant le poids que ces postes de dépense avaient sur leur budget. Les changements observés chez les participants de réduction des dépenses religieuses ou collectives sont souvent mal perçues par les producteurs non participants, même si ces dépenses sont associées à de meilleures conditions de vie observables chez le participant.

[136] Le PROCOTON a promu une démarche de CEF proche de celle ayant été mise en œuvre dans le PADSE : seuls les producteurs alphabétisés ont été ciblés au départ. Les séances de conseil sont relativement scolaires, basées sur la maîtrise des outils de gestion. Bien que des moments importants soient consacrés aux discussions entre producteurs, l'approche reste peu flexible pour répondre de manière adaptée aux besoins des producteurs et aux diagnostics réalisés en groupes.