

**II^e CONFERENCE INTERNATIONALE
DU RESEAU « FORMATION AGRICOLE ET RURALE » (FAR)
« Rôle des acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de
formation rurale pour le développement »
TUNIS – 19 au 23 mai 2008**

**EXPERIENCE TIREE DE L'EXECUTION DU PROJET DE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE DU
SOJA DANS LE NORD OUEST DE LA COTE D'IVOIRE**

*Contribution de SILUE Mèhin, Ingénieur Agro économiste et KISSY kraidy Michel,
Ingénieur d'agriculture*

Présentation du cadre du projet

Le projet de développement de la culture du soja dans le nord-Ouest de la Côte d'Ivoire a été créé par l'Etat de Côte d'Ivoire en 1988 avec le soutien financier de la Banque Africaine de développement et le Fonds Africain de développement. Il a été mis en œuvre par la Direction et Contrôle des Grands Travaux (DCGTx).

Le projet visait la production de plus de 30.000 tonnes de céréales par an dont le soja, et contribuer à la création d'exploitations mécanisées et l'installation d'exploitants modernes pour le développement de la culture du soja, du riz et du maïs.

La mise en œuvre du projet a consisté à aménager 16.000 hectares de terre au Nord Ouest de la Côte d'Ivoire, dans les régions de TOUBA et ODIENNE à raison de 8.000 ha pour chacune des deux régions, puis à former et installer par promotion 800 exploitants modernes à raison de 400 pour chacune des deux régions. Pour ce faire des infrastructures ont été créées en appui à l'installation des exploitants (villages avec forages, écoles, dispensaires, centres de formation, etc.)

Stratégies d'exploitation des terres

Au niveau de la structure des exploitations plusieurs options ont été utilisées. La première promotion (1989) a été installée selon un modèle d'organisation de terroirs avec deux types d'exploitations :

- Une exploitations de type PMEa, composée de 50 à 60 hectares de terre aménagées et de d'une chaîne motorisée¹ de machines agricoles.
- Une exploitation de type individuel de 12 à 14 hectares. Trois de ces exploitations regroupées autour d'une chaîne motorisée de matériel agricoles de 52 CV forme une unité.

Ainsi, sur un espace de 200 à 250 hectares aménagés en aires de production, sont installés, un exploitant de type PMEa et quatre unités d'exploitant individuel. Soit un total de 13 familles. L'ensemble des exploitants de cet espace devait évoluer et constituer un groupement à vocation coopérative. A l'installation des promotions de 1990 et 1991 qui ont suivi, le modèle d'exploitation type PMEa, a été abandonné et les aménagements des aires de production ont été réorganisés pour la création de 5 unités communautaires de 3 agriculteurs. Les trois agriculteurs dotés chacun de 15 à 18 hectares avaient en gestion commune une chaîne motorisée de 52 CV.

Suite à la dévaluation du franc CFA, en 1994, le matériel étant devenu très cher, la dernière promotion de 1995 a été formé à l'utilisation de la culture attelée. Les exploitations individuelles comprenaient 5 hectares et dotées d'une chaîne de culture attelée². La maintenance du matériel était assurée par une société de prestation de service les premières années. Par la suite elle a été assurée par un groupement d'intérêt économique (GIE) de proximité, constitué par des mécaniciens locaux

¹ Tracteur de 52cv plus outils agricoles d'accompagnement

² Une paire de bœufs plus des outils agricoles d'accompagnement

Le dispositif mis en place tant au niveau de la production que de la formation des exploitants a été soutenu par un ensemble d'acteurs très variés de la direction du projet et des équipes d'intervention sur le terrain, des structures de l'Etat impliquées dans la formation, et des organisations d'agriculteurs comme partenaires étrangers.

Avec ce dispositif complexe, animé par plusieurs types d'institutions, de professionnelles d'horizon et de couches divers, le projet a fonctionné tant bien que mal jusqu'à la crise de septembre 2002.

La présente contribution porte sur le thème énoncé plus haut et tentera dans une relecture du parcours d'exécution du projet, ici considéré comme une opportunité d'action devant favoriser les synergies selon les prismes de la formation agricole et rurale.

La contribution s'organisera autour de points suivants : description du dispositif de formation mis en œuvre (1), les rôles et la formation des différents acteurs (2), les résultats du suivi évaluation (3), la dynamique de l'orientation de la formation au cours des promotions qui se sont succédées (4), les enseignements à tirer de l'expérience (5), recommandations (6).

1. Description du dispositif de formation mis en œuvre dans le cadre du projet

Un dispositif de formation est un ensemble structuré et cohérent de **pratiques**, de **méthodes**, d'**institution**, de **moyens**, de **règlement**, visant à atteindre un **objectif déterminé**, pour un **public donné** en fonction d'une **situation initiale** et d'un **environnement donné** (Debouvy.P et Maragnani.A.)

Composantes du dispositif	Elément du dispositif de l'expérience décrite	Les acteurs qui ont mis en œuvre le dispositif de formation
Institution	Etat, Bailleurs de fonds	
Structure d'exécution	5 structures d'Etat	CIMA ³ , Cellule de formation continue et de gestion des exploitations de l' IAB ⁴ , CIDT ⁵
objectif déterminé	Production céréalière, Formation et installation de jeunes agriculteurs modernes	
règlement	Convention de financement, Le cadre logique du projet, Les PAA	
moyens	Equipement et matériel: 306 chaînes, 60 moissonneuse, etc. Ressources humaines : 80 agents de terrain dont 23 ingénieurs Ressources financières : x% du budget/ an non connu	- Existence de 2 centres de formation équipés (dortoir, restaurants, salle de cours et matériels didactiques) - Service de forma
méthodes	Formation technique Encadrement, Culture motorisée	Formation en alternance
pratiques	Formation délocalisée, Formation interne au projet, Séjour sur des exploitations avancées en Europe	
public donné	Population et les jeunes en particulier	Chefs d'exploitation
situation initiale	Illettrés, déscolarisés, des anciens travailleurs, techniciens d'agriculture	
environnement donné	Dynamique de promotion de l'installation des jeunes agriculteurs modernes au niveau national Economie régionale à base de commerce et de service	

³ Centre Ivoirien du Machinisme Agricole

⁴ L'Institut Agricole de Bouaké

⁵ Compagnie Ivoirienne pour le Développement des textiles

2. Rôle et formation des acteurs

Les exploitants individuels

Chaque membre de l'unité a la responsabilité de son exploitation, bien que la gestion commune du matériel et des opérations les obligent à être complémentaires. Ainsi chacun a en charge des tâches spécifiques: conduite du tracteur et réalisations des opérations mécanisées ; gestion économique des opérations; gestion technique des opérations culturales.

Au niveau de la formation, chacun des trois membres de l'unité a reçu une qualification de base en tractoriste-conducteur de travaux agricoles, en comptable des opérations, en technicien-encadreur des cultures. En action, la mise en synergie des compétences acquises, aidée par la formation continue, devrait permettre à chacun des membres du groupe de s'approprier progressivement les connaissances des autres domaines.

Les exploitants types PME

Étaient concernés par les exploitations de types petites et moyennes entreprises agricoles, les exploitants ayant une expérience acquise grâce à des pratiques antérieures. Les jeunes ingénieurs sortis des écoles de formation agricoles étaient aussi concernés.

Le rôle de ces chefs d'exploitation était d'assurer la gestion intégrale de leur entreprise. Ils devaient constituer des références pour les exploitants individuels des unités.

Au niveau de la formation, en plus des qualifications de base (type exploitant individuel), un stage de trois mois sur des fermes agricoles françaises a été organisé à leur intention avec l'appui d'organisations d'agriculteurs partenaires. L'objectif recherché était de faire vivre au quotidien les réalités d'une exploitation gérée comme une entreprise.

Les structures d'Etat impliquées dans la formation

Les structures d'Etat impliquées avaient pour rôles de participer à la sélection et de réaliser la formation des exploitants. Ainsi le Centre Ivoirien du Machinisme Agricole (CIMA) et la cellule de formation continue et de gestion des exploitations agricoles de l'Institut Agricole de Bouaké (CFGEA/IAB).

La Compagnie Ivoirienne pour le Développement des textiles (CIDT), détenant l'expertise en culture attelée, à travers sa cellule de formation, est intervenue pour la formation de la dernière promotion.

L'organisation de la formation a été faite de façon à rendre les promoteurs capables d'être autonome (formation théorique et suivi post formation sur le terrain) et de ne recevoir des techniciens du projet que des conseils à leur demande.

Les conseillers de base et les superviseurs régionaux

Ce groupe d'acteurs était composé de techniciens et d'ingénieurs. Ils étaient chargés d'apporter un appui (conseils à la demande) aux exploitants dans la conduite de leur exploitation.

Au niveau formation à part la formation reçue du cursus suivi dans les écoles d'Etat, aucune autre formation n'a été donnée par rapport à leur fonction de conseiller de gestion.

L'équipe de la direction du projet

L'équipe de la direction du projet avait en charge l'orientation du projet, l'administration des structures, l'équipement et l'approvisionnement des structures de production gérées par les exploitants en intrants, pièces de recharges et en tout service nécessaire pour assurer la production et la commercialisation.

Au niveau formation, au départ, aucune organisation des producteurs n'a été faite afin de cogérer et transférer les compétences dans une optique de gestion durable des structures animées par les producteurs.

3. Dispositif du suivi évaluation et participation des acteurs

Le type de suivi et les outils

Le mode d'évaluation choisi n'a pas été l'évaluation participative orientée sur la description des résultats. L'évaluation a été réalisée, par des constats à l'observation, sur la base des directives d'exécution du projet et des effets supposés attendus. Elle a recherché à comparer les différents types d'exploitation.

Les acteurs du suivi

Les acteurs ont été les membres de l'équipe du suivi évaluation du projet et les équipes d'intervenants des structures d'Etat qui étaient impliquées.

Résultats de l'évaluation de la direction du projet

Les investigations de l'équipe de la direction du projet ont rapporté :

- Les exploitants ont une bonne maîtrise de la conduite des opérations techniques.
- Les exploitants PMEA ont du mal à dominer les superficies qui leur sont allouées ; leurs résultats d'exploitation sont en majorité nettement inférieur à ceux des groupes de trois exploitants individuels. Par conséquent le rôle de locomotive que les PMEA devaient jouer n'a pas été effectif.
- Les coûts des prestations pour la maintenance du matériel des exploitants ont été très élevés : l'heure d'intervention étaient facturée de 3.500 f CFA (5,34 euro)
- Les relations entre les acteurs à la base (les exploitants et les conseillers du projet) ont été exécrables, très conflictuelles :

Du côté des exploitants

Les expressions du genre <<...en France, ce n'est pas ce que nous avons vu et ce n'est pas comme ça que ça se passe>> ou << à la cellule de formation continue et de gestion des exploitations agricoles de l'institut de formation des ingénieurs ce n'est pas ce qu'on nous a dit>> ont été très souvent entendues.

Du côté des conseillers du projet

<< ...je ne sais pas ce que vous avez vu ou appris car je n'y étais pas, mais c'est comme ça que ça doit se faire>>.

- Certaines observations, lors des synthèses de fin de visite en post formation, des responsables de la cellule de formation continue et de gestion des exploitations agricoles de l'école nationale des ingénieurs, sont souvent mal accueillies par les conseillers : un conseiller du projet n'a pas pu supporter qu'il soit fait remarqué, en présence des exploitants, qu'il n'est pas leur <<Chef>> mais plutôt un partenaire qu'il associe à leurs activités et de qui ils attendent du conseil à leur demande.

Cette atmosphère peut-il être propice à la mise œuvre d'actions, et permettre de réaliser des objectifs de production à fortiori participer à une dynamique pour le développement ?

Résultats de l'évaluation des structures de formation

Les évaluations des structures d'Etat impliquées dans le projet, fait apparaître que :

- Les exploitants ont une assez bonne maîtrise des tâches techniques.
- Le processus de responsabilisation en vue de l'autonomisation des exploitants est très mal engagé : la direction du projet est trop partie prenante dans la gestion des activités des exploitants laissant peu de place aux initiatives.
- A la place du conseil de gestion, c'est un encadrement très directif qui est réalisé par les conseillers du projet, ce qui laisse peu de place à une analyse personnel des exploitants.
- Les conseillers sont très en retard sur les exploitants en matière de conseil de gestion à l'exploitation, et leur formation s'impose comme une nécessité.

4. Rôle des acteurs dans les dynamiques d'orientation au cours des promotions qui se sont succédées

Les structures de gestion ont été administrées le projet dans une optique de régie. Les orientations ont été du faite des acteurs de la direction.

En effet après avoir tiré plusieurs enseignements des résultats de ses évaluations, les structures de la direction se sont renforcées :

- la création d'un service de formation pour la formation in situ des exploitants des promotions d'après 1989 (les contrats avec les structures d'Etat impliquées ont été résiliés). Les techniciens sont impliqués dans la formation des exploitants et ont l'obligation de les encadrer pendant leur formation.
- Adoption de programmes spéciaux pour la formation continue des techniciens
- la création d'une sous direction de la coopération pour la formation des exploitants à la gestion coopérative. Cette organisation visait la responsabilisation progressive des exploitants sur certaines tâches qui étaient réalisées par l'équipe de la direction.
- Mise en place d'un groupement d'intérêt économique (GIE) d'artisans mécaniciens locaux pour l'organisation des services de maintenance du parc de matériels agricoles. Cette stratégie permis de prendre une option pour la pérennisation et de ramener le coût horaire d'intervention de 3.500 à 1.500 Fcfa (5,34 à 2,29 euro).

Au niveau de la structure des exploitations, le type PMEa a été remis en cause et les modèles unités à trois exploitants ont été développés.

Par ailleurs, après la dévaluation du CFA, l'installation de la promotion 1995, a été faite après un re-dimensionnement des exploitations et des équipements.

5. Enseignement à tirer

En matière de formation rurale pour le développement, Il paraît nécessaire, d'élaborer d'abord une Stratégie de Formation des Acteurs Concernés (SFAC). Le SFAC constituerait l'outil essentiel pour l'élaboration des dispositifs à mettre en œuvre.

Dans sa mise en œuvre la formation doit prendre en compte tous les acteurs qui concourent à l'action dans un même espace. La durée des formations devra varier selon le niveau de connaissance de base des acteurs.

Le fait, dans cette expérience, d'avoir formé les exploitants à l'utilisation du conseil de gestion à l'exploitation et compter sur les backgrounds académiques des techniciens et même des membres de l'équipe de la direction, pour utiliser cet outil a montré ses limites.

L'expérience, du point de vue des auteurs pose encore une fois de plus, le problème de manque d'une approche pensée, dans le domaine de la formation agricole et rurale, qui mise en œuvre permettrait de prendre, globalement, en compte le portefeuille de compétence des acteurs concernés ou impliqués, puis au regard des rôles qui leur est proposé dans le cadre du dispositif d'intervention du projet d'ajuster leurs capacités par la mise en œuvre d'actions de formation agricole ou rurale.

6. Recommandation

S'imposer l'élaboration d'une Stratégie de Formation des Acteurs Concernés (SFAC) et inscrire sa mise en œuvre comme priorité permettront aux nations de réussir les projets en matière de développement rural.