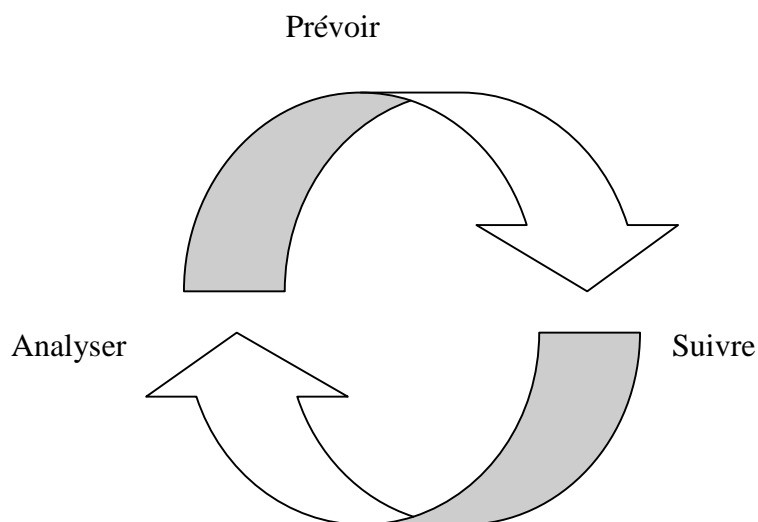


# **Comment développer une démarche de gestion de l'exploitation familiale ?**

*Etat des réflexions actuelles et propositions à débattre*



Groupe de travail Gestion animé par :

- Marcel Briffaud, agriculteur
- Bernard Peneau, ancien directeur de centre de gestion

Présidé par :

- Désiré Devienne, agriculteur, administrateur national

Octobre 2004

# Sommaire

1	<i>Les orientations d'Afdi</i>	3
1.1	<b>Développer la gestion pour le plus grand nombre</b>	3
1.2	<b>Porte d'entrée du développement</b>	4
1.3	<b>Un service aux agriculteurs qui doit être sous la maîtrise paysanne</b>	4
1.4	<b>Comment faire fonctionner un dispositif de gestion à grande échelle ?</b>	4
2	<i>Définition du cycle de gestion</i>	5
2.1	<b>Gérer, c'est Prévoir et Décider</b>	5
2.2	<b>Gérer, c'est Suivre, Ajuster, Contrôler</b>	6
2.3	<b>Gérer, c'est mesurer, enregistrer, analyser</b>	7
3	<i>Une démarche de bon sens</i>	8
3.1	<b>Une démarche progressive</b>	8
3.2	<b>Basée simplement sur les Quantités, les Prix, les Achats et les Ventes</b>	9
3.3	<b>Une démarche intégrant les besoins familiaux</b>	10
3.4	<b>Des propositions de développement des actions de groupe</b>	11
4	<i>La maîtrise paysanne du conseil à l'exploitation familiale</i>	12
4.1	<b>Les principes d'une maîtrise paysanne</b>	12
4.2	<b>L'expérience des organisations paysannes et des producteurs en Afrique de l'Ouest</b>	14
5	<i>La formation des paysans et le profil des animateurs et conseillers</i>	17
5.1	<b>Un tronc commun pour les responsables paysans et les animateurs</b>	17
5.2	<b>Un programme de formation pour les responsables des OP</b>	18
5.3	<b>Un programme de formation pour les conseillers et animateurs</b>	18
6	<i>L'enrichissement de la méthode par le travail en réseau</i>	19
6.1	<b>Utiliser et s'enrichir de toutes les expériences</b>	19
6.2	<b>La commission gestion Afdi</b>	19
6.3	<b>Une boîte à outils, à construire collectivement</b>	19
7	<i>Pour en savoir plus...</i>	20
7.1	<b>Bibliographie</b>	20
7.2	<b>Contacts des membres de la « commission gestion »</b>	20
7.3	<b>Personnes ressources</b>	20

# **1 Les orientations d'Afdi**

## ***1.1 Développer la gestion pour le plus grand nombre***

L'essor démographique, l'évolution accélérée des techniques, la mondialisation et ses répercussions économiques ont apporté des changements rapides dans l'environnement et bouleversent les repères traditionnels des paysans du Sud.

**La gestion peut être une porte d'entrée d'un développement maîtrisé par les paysans, et d'une économie au service des hommes.**

Les premiers appuis Afdi en conseil de gestion ont été apportés au Burkina Faso, auprès d'organisations paysannes et de paysans qui recherchaient plus de maîtrise sur leurs produits et sur la défense des intérêts paysans dans les filières<sup>1</sup>. Ces expériences ont exigé des moyens importants pour adapter la gestion à la réalité du Burkina. Mais il apparaît difficile de mobiliser durablement des moyens financiers supplémentaires pour développer le conseil de gestion auprès d'un plus grand nombre.

### **Comment développer la gestion auprès de plus d'agriculteurs avec des moyens limités ?**

Peut-on développer la gestion pour le plus grand nombre d'agriculteurs volontaires, ce qui peut permettre de faciliter les évolutions et mutations nécessaires pour le plus grand nombre ? C'est l'objectif de ce document, issu des réflexions qui ont suivi l'atelier Gestion des Journées Nationales Afdi en 2003.

Ce document s'adresse d'abord aux Afdi partenaires d'organisations paysannes qui envisagent de mener des actions gestion pour les aider à réfléchir à leur projet.

Il pourra être utilisé par ceux qui mènent actuellement des actions expérimentales et qui se posent des questions pour l'avenir.

Il espère ouvrir un débat et des réflexions avec tous les acteurs engagés aujourd'hui sur la thématique du conseil à l'exploitation familiale.

Il est enfin **une étape dans la réflexion** menée conjointement par Afdi et ses partenaires. Chaque expérience partagée contribuera à l'enrichir, il se veut avant tout une ouverture au dialogue.

*Afdi a décidé d'utiliser le terme « conseil à l'exploitation familiale »<sup>2</sup>, proposé par les participants réunis à Bohicon pour un atelier sur le conseil de gestion en novembre 2001, car il traduit, mieux que l'expression « conseil de gestion », la nécessité de développer une approche globale de la famille et de l'exploitation, le lien entre la technique, le social et la gestion.*

---

<sup>1</sup> Capitalisation sur des actions de gestion des Afdi au Burkina Faso et à Madagascar et nouvelles orientations pour le conseil à l'exploitation familiale - Capitalisation et coordination des réflexions, Bernard PENEAU - septembre 2003

<sup>2</sup> L'agriculture familiale correspond à une forme de production qui se caractérise par le lien structurel particulier existant entre les activités économiques et la structure familiale. Cette relation influe sur le processus de décision, c'est à dire sur le choix des activités, l'organisation du travail familial, la gestion des facteurs de production et la transmission du patrimoine (Cirad-Tera, 1998)

*Il permet également de se détacher de la vision actuelle française de la gestion, très orientée sur l'économique et le financier et assez peu adaptée aux besoins et à l'environnement actuels du Sud.*

## **1.2 Porte d'entrée du développement**

### **La gestion est une des portes d'entrée du développement :**

- **C'est une démarche centrée sur les hommes**, qui cherche en dialogue avec les paysans un cheminement d'amélioration ;
- C'est un « **révélateur** » de questions, notamment techniques, qui peut enclencher des besoins de s'informer, d'essayer de nouvelles méthodes, donc de changer ;
- **C'est une démarche globale** qui tend à englober toutes les questions de l'exploitation familiale ;
- Elle ouvre une réflexion vers la compréhension et la maîtrise de l'environnement économique : évolution des marchés, des prix ;
- Le conseil à l'exploitation familiale est aussi une démarche de formation et d'apprentissage qui doit non seulement être sous la maîtrise paysanne, mais aussi appropriée par les paysans.

Le choix a été fait de s'adresser à tous les paysans, alphabétisés ou non, et de donner priorité aux actions de groupe et aux échanges.

## **1.3 Un service aux agriculteurs qui doit être sous la maîtrise paysanne**

Le conseil à l'exploitation familiale doit **rester sous la maîtrise des paysans et de leurs organisations**. Le paysan doit être porteur et au cœur de l'idée, de l'identité, de l'orientation et de l'accompagnement du conseil.

## **1.4 Comment faire fonctionner un dispositif de gestion à grande échelle ?**

De nombreuses questions restent posées. On pense en particulier :

- A la mobilisation de ressources compétentes et aux partenariats à tisser avec les instituts de formation agricole, pour permettre localement la formation de conseillers, de gestionnaires de services, ce qui suppose de revoir les programmes d'enseignement dans les centres de formation agricole et dans les universités,
- Aux relations à consolider avec les services en charge de la vulgarisation ou du conseil agricole, aux instituts de recherche, ce qui suppose une évolution des méthodes et démarches des agents actuels, car leur référence est souvent le « training and visit » prôné par la Banque mondiale, avec une logique dominante d'encadrement.
- Aux ressources financières qui seront nécessaires, ce qui suppose une réflexion Etat – Profession agricole sur le financement du développement de l'agriculture.

## 2 Définition du cycle de gestion

La gestion repose sur trois piliers :

- Prévoir et Décider
- Suivre, Ajuster, Contrôler
- Mesurer, enregistrer, analyser

Ils sont simples et solides comme le bon sens... mais il ne doit pas en manquer un.

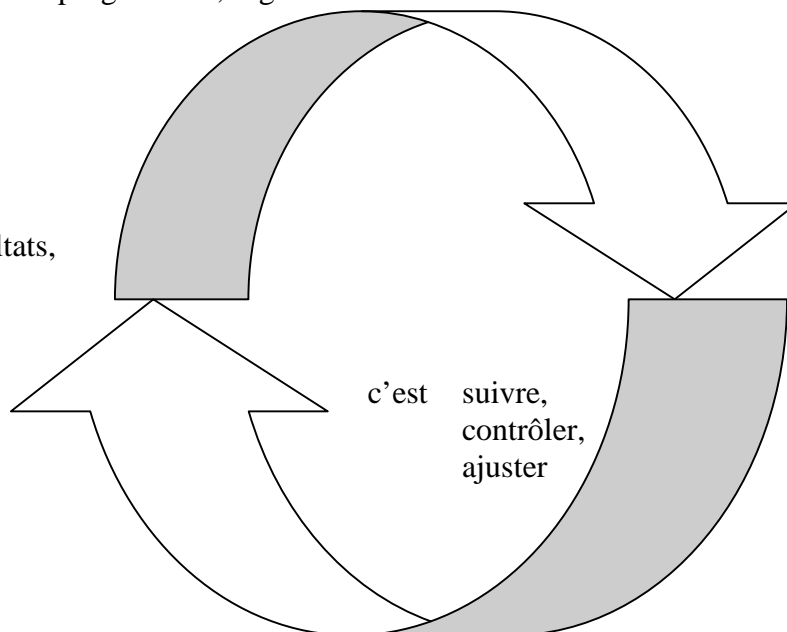
Ces 3 pôles de la gestion peuvent être présentés de façon pédagogique sur un « **cercle de la gestion** » :

GERER

c'est prévoir, s'informer, calculer et décider

c'est programmer, organiser

c'est enregistrer,  
établir des résultats,  
les analyser



### 2.1 *Gérer, c'est Prévoir et Décider*

- **Gérer, c'est prendre le temps de réfléchir** aux décisions à prendre tous les jours, aussi bien les décisions à moyen terme d'orientation que les décisions d'actions journalières
  - quels sont les besoins à satisfaire ou les questions à résoudre ?
  - analyser les solutions possibles
  - choisir et mettre en œuvre la meilleure solution **retenue par le paysan**
- **Gérer, c'est regarder devant : « on ne conduit pas avec un rétroviseur »**
  - quels sont les besoins en riz pour la famille l'année prochaine ?
  - le sésame s'est bien vendu cette année... mais quel prix de vente espérer demain ?
  - les traitements sur le coton ont été inefficaces cette année : quel rendement puis-je raisonnablement espérer la prochaine fois ?

« *J'ai décidé de prendre mon vélo, pourtant moins prestigieux, plutôt que ma mobylette pour aller travailler sur mes parcelles, quand j'ai compté le montant exigé en carburant pour toute la campagne ; je sais qu'à la fin du mois je devrai payer la scolarité des enfants et acheter les semences, je dois donc prévoir et garder une réserve d'argent* »

*Un maraîcher du Burkina*

– **Gérer, c'est s'informer, être « curieux »**

S'informer, c'est analyser les résultats de son exploitation et leur évolution, c'est échanger avec ses voisins, développer des contacts qui permettront d'accéder à des sources nouvelles d'informations : sur les prix, sur les marchés...

– **Gérer, c'est prévoir plusieurs hypothèses car « prévoir n'est pas prédire »**

Prévoir, c'est éclairer l'avenir ou plutôt « les avenir possibles », l'optimiste et le pessimiste, afin de s'y préparer au mieux : aucune étude prévisionnelle ne doit se contenter d'une hypothèse « moyenne » de rendement ou de prix... C'est d'ailleurs la démarche quotidienne des paysans, confrontés aux aléas climatiques et aux forts aléas économiques avec d'excessives variations de prix :

*« Je fais toujours un peu de petit mil, bien que peu rentable car il est très précoce et il nous assure la nourriture si le riz mûrit en retard »*

*Un paysan du Burkina*

## **2.2 Gérer, c'est Suivre, Ajuster, Contrôler**

La « gestion du quotidien » est souvent aussi déterminante dans l'obtention de bons résultats qu'un « bon plan bien réfléchi » !

Un « gestionnaire averti » :

- **négoce le plan de campagne** de l'exploitation avec les membres de sa famille
- **achète à temps** les semences et les intrants
- **prépare** son matériel, et ses bœufs de trait
- **organise à l'avance** ses chantiers en s'assurant de la disponibilité des travailleurs
- **suit en permanence** la production : prévention des maladies, traitement précoce, mesure des consommations journalières d'aliments ...

*La performance technique ne se traduit pas obligatoirement par une performance économique. « Il ne suffit pas de bien prévoir le parcours pour réussir le voyage. Toutes les étapes ont leur importance... ».*

### **Analyser les grandes difficultés d'un projet de production de poulets dans un pays du Sud**

*Les besoins en poulets étant croissants, et la production paraissant économiquement intéressante, des paysans ont décidé d'investir dans un bâtiment et de se lancer.*

*Le dossier reçut un avis favorable des investisseurs, d'une coopérative d'approvisionnements et l'assurance d'un appui d'une organisation avicole.*

**Or 6 mois après aucun des objectifs n'est atteint...**

- *car le suivi d'élevage (alimentaire, sanitaire, commercial) a été sous estimé : un élevage « intensif » exige une formation PLUS une expérience !!*
- *car l'environnement technique des élevages a été surestimé : il existe des « encadreurs » chargés du suivi des exploitations, des vétérinaires privés, mais leur disponibilité et leurs compétences étaient insuffisantes pour suivre ce projet.*

### 2.3 Gérer, c'est Mesurer, enregistrer, analyser

**Tout développement de la gestion passe par une observation chiffrée des réalités du milieu** (*enregistrements et élaboration de résultats*) **et une analyse des résultats obtenus** (*comparaison avec la prévision, avec les voisins, avec les années précédentes*).

Tout chiffre n'a de valeur que dans un environnement local.

*Ainsi, au Nord Cameroun, les paysans ont eu besoin d'expérimenter par eux-mêmes, de se situer par rapport aux autres et d'avoir des références pour eux-mêmes pour se faire une opinion.*

*Ce besoin du paysan nous a amenés à discuter avec eux et à les accompagner dans leurs expérimentations pour se faire leur opinion. Lors des animations de groupe, les expérimentations paysannes ont été régulièrement discutées avec les paysans. Ainsi, lors de discussions sur la fiche technique coton élaborée par la société cotonnière du Cameroun, la question de l'utilité du traitement des semences de coton s'est posée. Pourtant, pour la Société cotonnière et ses agents de vulgarisation, le traitement des semences de coton est adopté par la majorité des paysans. C'est connu. Dans les discussions de groupe sur la fiche technique, certains paysans cherchant à faire des économies ont dit que ce traitement, ne coûtant que 500 fcfa par quart d'ha, n'est pas utile. Pour vérifier les effets du traitement des semences, un des paysans a réalisé un essai en divisant une parcelle en deux (une partie avec semences traitées, une autre avec semences non traitées). Avec les autres membres du groupe de conseil, nous avons visité cette parcelle qui mettait bien en évidence les effets importants du traitement. Cette expérimentation a définitivement convaincu les paysans de l'intérêt de maintenir le traitement des semences malgré son faible coût. (M. Havard - Cirad)*

Le chiffrage des rendements, des surfaces et les enregistrements des charges et des produits par culture :

- sont des moyens indispensables de voir clair : quels résultats obtient-on ? D'où viennent les écarts de résultats et quelles sont les marges de progrès... ?
- peuvent être l'occasion d'échanges très riches entre producteurs et avec des techniciens.

Toutefois, **toute décision de gestion s'inscrit dans un cadre global** : pour prendre de bonnes décisions, il faut connaître les activités d'élevage, les activités annexes, les conditions d'accès au foncier, les disponibilités en main d'œuvre...

Pour avoir ces renseignements, **en l'absence d'enregistrements fiables** sur toute l'exploitation, **un entretien avec le conseiller** ou **un questionnaire annuel rempli** par le paysan, même approximatif, peut s'avérer suffisant pour lui permettre d'étayer une réflexion **de qualité**.

Les renseignements pour la gestion n'ont pas à avoir la même précision que les résultats comptables d'un trésorier de groupement qui doit justifier de l'utilisation des fonds.

**Une « bonne gestion » doit s'assurer de la « solidité » de ces 3 pôles de la gestion.**

**Logiquement, il faudrait commencer par la prévision...** mais s'il n'y a pas urgence, et que le paysan est motivé pour l'enregistrement, la mesure des rendements et des consommations, cela peut être un début d'action.

### 3 Une démarche de bon sens

#### 3.1 *Une démarche progressive*

**Logiquement** en se plaçant au début d'une reprise d'exploitation ou au démarrage d'une activité, le travail de gestion :

- **commence par la Prévision** de l'exploitation... mais aussi des besoins familiaux afin de voir clair dans **l'équilibre financier global**. Il faut s'assurer que les résultats, même en hypothèse pessimiste, permettent de faire vivre la famille, d'assurer le remboursement des emprunts et de renouveler les investissements.
- **continue par un Suivi régulier**, au minimum de tous les points clés de réussite (ou d'échec) afin de réagir sans attendre s'il y a des écarts importants.
- **se termine par l'établissement des résultats ET l'analyse des causes des écarts** afin de « capitaliser » cette expérience pour mieux prévoir la campagne suivante.

**Dans l'application de ce schéma, la progressivité des actions de gestion dépendra essentiellement des besoins, des capacités et surtout de la motivation des paysans.**

Les méthodes de travail mises en œuvre pourront être très simples, globales et limitées à l'essentiel pour des cas simples et des paysans « subissant » l'environnement technique et économique. Elles peuvent cependant être détaillées, précises et complètes notamment pour les exploitants qui font appel à des achats importants d'intrants, par exemple les éleveurs de poules.

En pratique, les paysans volontaires pour des actions de gestion ont la plupart du temps une exploitation déjà en place. Leurs besoins et leurs motivations peuvent être très divers, et le schéma proposé peut ne pas correspondre à leurs priorités.

*Exemple à la fin d'une réunion de village, après une journée d'étude complète d'un cas type de gestion :*

- *un paysan était très motivé pour suivre dans le détail la culture de vente (ici la tomate) qui assurait l'essentiel des rentrées financières*
- *un autre après la discussion collective sur les recettes provenant des tomates faisant apparaître des écarts importants entre eux, était (seulement mais fermement) décidé à peser et à noter toutes ses ventes*
- *un autre voulait mettre en place une comptabilité pour suivre tous les mouvements financiers. Il en avait parlé en famille et ils avaient été tous d'accord pour voir clair dans la gestion familiale*
- *un groupe s'interrogeait sur l'achat collectif d'un tracteur et était intéressé pour réfléchir ensemble à un calcul prévisionnel sur la rentabilité de cet achat*
- *une maraîchère travaillant seule et se posant des questions, voulait non seulement tenir une comptabilité complète mais aussi noter ses temps de travaux par culture.*

**Il est évident qu'il n'y a pas « UNE » méthode de gestion, et qu'il faut proposer une méthode de travail répondant :**

- **Aux attentes communes définies par un groupe,**
- **A la demande de chaque participant.**



Face à cela, l'animation de groupe et le conseil individuel sont complémentaires, et peuvent faire partie de la même démarche.

**Améliorer ses décisions de « gestion » est une œuvre permanente, à long terme.**

**Il faut donc être PROGRESSIF.**

Il ne faut pas « viser » trop haut, et risquer d'aller à un échec décourageant : mieux vaut la 1<sup>ère</sup> année, peu de renseignements, simples et précis apportant des informations utiles que beaucoup de chiffres approximatifs peu exploitables par le paysan et le conseiller !

Les besoins et les motivations peuvent être très divers.

Dans la vie d'une exploitation, il y a des phases clés (l'installation, les changements importants comme le passage à la traction animale, la mise en route d'une nouvelle activité, et la transmission) qui se traduisent par des besoins plus importants en conseil individuel.

C'est pourquoi, la démarche proposée doit être suffisamment souple pour s'adapter aux différentes situations rencontrées.

*Exemple au Burkina Faso*

La pratique montre que **si l'effort de précision est indispensable pour les chiffres clés**, il ne l'est pas pour d'autres. Il ne faut pas demander à tous les paysans de tout suivre... au risque qu'ils n'y arrivent pas.

Par exemple, l'analyse de groupe sur 3 ans à PANISE montre que les charges varient très peu, et que le résultat dépend essentiellement des produits : quantité et prix de vente ! La priorité est donc une maîtrise de ces deux données.

Par contre on voit encore apparaître des chiffres de produits aberrants : l'action de mesure des parcelles est donc à poursuivre systématiquement, surtout avec les nouveaux adhérents, et il reste à convaincre certains anciens que sans mesure précise de ces rendements il n'y a pas d'amélioration possible !

De plus il ne faut pas laisser croire que la précision des chiffres (et une meilleure gestion) est liée au nombre de passages des conseillers : elle est d'abord liée à la motivation des paysans !

### ***3.2 Basée simplement sur les Quantités, les Prix, les Achats et les Ventes***

Gérer peut se faire avec des notions très simples :

- les quantités de produits achetés et vendus (utiliser les unités réellement employées, y compris locales : bassines, sacs...)
- les prix de vente (des unités retenues plus haut)
- distinguer ce qui concerne l'exploitation, la famille et les autres activités et pour chaque « domaine » en séparant le courant et l'exceptionnel
- la main d'œuvre familiale n'entraîne pas de dépense mais il faut l'analyser car elle reste une ressource limitée ! Une évaluation approximative des besoins en temps de travail de chaque production est indispensable, pour déterminer si le plan de production nécessite une main d'œuvre salariée, et si oui : est ce possible et combien cela va-t-il coûter ?
- dans le cadre du conseil individuel, il est intéressant de distinguer les dépenses obligatoires à faire au moment prévu de celles pouvant être reportées.

### ***Evaluer les besoins et les disponibilités en main d'œuvre familiale pour les activités agricoles***

La main d'œuvre familiale n'entraîne pas de coût, et donc n'a pas une valeur économique aussi définie que la main d'œuvre salariée... et pourtant c'est une « ressource » limitée donc à employer au mieux.

Toute gestion d'exploitation familiale doit connaître les disponibilités de main d'œuvre, par saison, leur qualification... et leur utilisation actuelle par les différentes productions. Faute d'enregistrement, on peut se contenter dans un premier temps d'enquête, surtout si elle se fait en réunion car les critiques des uns et des autres permettent de cerner la plage de validité de la référence.

On peut ainsi savoir, même avec des chiffres approximatifs, si les besoins en main d'œuvre de toute nouvelle production ou tout projet d'activité annexe seront assumés par la famille ou s'il faut payer des salariés.

En pratique, souvent, la plus grande incertitude n'est pas tant le nombre de journées de travail nécessaires, mais la disponibilité des travailleurs familiaux pour les tâches agricoles : combien de jours, combien d'heures par jour... car il y a d'autres sollicitations, économiques ou sociales.

Un enregistrement des jours de travail surtout dans les périodes de pointe apporte parfois plus de renseignements qu'une comptabilité qui dans certains cas peut être reconstituée facilement par enquête.

Pour réfléchir au choix entre les productions, la distinction entre les charges fixes (qui ne changeront pas) et les charges variables sera essentielle. La notion de marge brute peut alors être utile : c'est une notion facile à comprendre par les agriculteurs.

Marge brute prévisionnelle = valeur des produits – valeur des charges de cette production

Il est important de distinguer la marge avant main d'œuvre, qui permet de comparer les exploitations quand certaines emploient de la main d'œuvre salariée, de la marge après rémunération.

Il est possible également de distinguer la main d'œuvre salariée, occasionnelle ou temporaire, car elle a besoin d'être sécurisée avant d'accepter un travail.

### ***3.3 Une démarche intégrant les besoins familiaux***

**La production pour les besoins alimentaires** occupe encore souvent la partie la plus importante des terres et absorbe l'essentiel des forces de travail. Il est donc indispensable de connaître ces besoins (au besoin de vérifier les chiffres par rapport au nombre de personnes à nourrir).

Les comptables évaluent ces produits « auto-consommés » pour les ajouter aux ventes. Mais le prix de ces produits varie beaucoup, et l'évaluation comptable qui est donnée conditionne directement le résultat économique obtenu : l'analyse qui en découlera sera donc théorique.

Les agriculteurs font une analyse économique réaliste et nous la partageons : ils considèrent qu'il y a une **production vivrière qui nécessitera « x » francs de dépenses, qu'elle est vitale pour la famille, donc sans alternative, il n'est pas obligatoire et il est peu utile de lui donner un prix.**

.... Et il y a des productions de rente pour lesquelles il faut faire une analyse économique différente, car il y a des choix, parfois des alternatives non agricoles, et des décisions à prendre.

### *La délicate question de la famille élargie*

Sans aucun doute, la famille « élargie » est en évolution : si la grande famille africaine subsiste, avec ses avantages (force de travail, spécialisation des tâches possible, capacité à surmonter les risques), la famille réduite devient plus fréquente.

Il est nécessaire avec le chef d'exploitation et son chef de travaux de « cerner » quelle est l'ampleur de son exploitation familiale, sa disponibilité en foncier et en cheptel, sur quels aspects et superficies il a une capacité effective de décisions et de gestion, quels sont ses objectifs, ceux des autres membres de sa famille...

**Connaître les besoins monétaires familiaux** est indispensable pour voir clair dans la gestion globale des finances et notamment sur la capacité d'épargne, et la capacité de remboursement des emprunts (*les banquiers, en France, prêtent en fonction des revenus des demandeurs !*).

Certains paysans ne veulent pas aborder cette question, et estiment que cela relève de leurs affaires personnelles : il faut respecter cette décision, avec comme conséquence qu'ils assument seuls la gestion des financements.

**D'autres par contre sont très intéressés quand on leur propose une telle réflexion globale. La démarche : Prévoir, Suivre, Analyser s'applique ici aussi avec toute sa richesse.**

*Par contre, c'est un domaine d'action différent et délicat pour le conseiller. Il n'a pas le même rôle, le secret professionnel s'impose et il doit être très réservé sur ses jugements.*

### **3.4 Des propositions de développement des actions de groupe**

Introduire cette démarche de gestion familiale auprès de groupes demande moins de temps au conseiller, et surtout **montre que la gestion n'est pas un apprentissage de techniques sophistiquées, mais un état d'esprit de recherche constante d'améliorations**. L'expérience nous montre que cette « introduction » intéresse beaucoup de paysans, y compris ceux qui ont été peu ou non alphabétisés, peu importe la porte d'entrée, puisqu'il s'agit de partager son « raisonnement » sur la mise en place, le suivi d'une activité: raisonnement que font tous les paysans, chacun à leur manière, sans avoir besoin nécessairement de faire des enregistrements.

*Prenons l'exemple d'un projet de mise en place d'une culture de riz comme thème de travail en groupe sur la prévision. Cela permet d'aborder sous forme de questionnements la gestion des intrants, du temps, de la main d'œuvre, de la trésorerie, des stocks, besoins familiaux et les débouchés... Ces notions de gestion de l'exploitation familiale dans son ensemble permettent à un groupe de paysans de s'interpeller mutuellement sur des aspects techniques ou commerciaux...*

**C'est souvent là que se joue l'adhésion ou non à un conseil en gestion : l'animateur doit répondre aux besoins et saisir toutes les opportunités de motivation des participants.**

Et c'est probablement le plus difficile pour les animateurs - conseillers : rebondir sur les idées et remarques des paysans, creuser, aller plus loin, faire des liens. Pour la majorité, leur

formation initiale ne les y a pas préparés. Plusieurs Afdi s'impliquent dans les formations d'animateurs, de responsables agricoles, soit directement, soit en aidant l'OP à contractualiser avec des instituts spécialisés, disposant de compétences pédagogiques.

Une mise en commun de ces expériences est en cours au sein du groupe gestion, et permet d'améliorer la pédagogie pour adultes et de préciser les méthodes.

Cependant, voici des pistes qui permettent d'aller plus loin :

- Mettre en place un appui individuel minimum. Ce conseil individuel qui peut être fait à domicile au niveau d'un petit groupe d'agriculteurs intéressés ou sur le principe de permanence (disponibilité des conseillers dans un lieu précis à des heures entendues avec les paysans) favorise la confiance entre conseiller / paysan, la meilleure compréhension de la logique paysanne et une meilleure connaissance des contraintes et opportunités de l'environnement. De plus, un appui individuel au niveau de l'enregistrement afin d'établir des références sur une zone est intéressant pour « y voir clair ». A un moment donné du travail en groupe, il faut pouvoir **comparer ses résultats par rapport aux autres** pour connaître ses points forts et ses points faibles et ce travail au niveau individuel alimente la réflexion.
- Faire évoluer le groupe : si un groupe de participants a des attentes communes, qu'elles soient techniques ou économiques, la mise en place de groupes d'auto-développement tels que les Civam ou CETA permettra d'aller plus loin que la gestion classique. Ce n'est plus au conseiller d'apporter le « savoir », c'est à lui de permettre aux paysans d'échanger sur les thèmes qu'ils privilégient et de les aider à faire le lien avec la gestion de l'exploitation. Les échanges créent une émulation collective irremplaçable : ce sont les participants qui apportent le conseil plus que le conseiller ! Sur les échanges d'information ou l'utilisation de références, le conseiller doit cependant s'assurer de la question de la confidentialité des résultats auprès des paysans référents.

## **4 La maîtrise paysanne du conseil à l'exploitation familiale**

### ***4.1 Les principes d'une maîtrise paysanne***

Le conseil à l'exploitation familiale doit **rester sous la maîtrise du paysan**. Le paysan doit être porteur et au cœur de l'idée, de l'identité, de l'orientation et de l'accompagnement du conseil.

La question n'est pas de maîtriser les outils de gestion, mais de maîtriser ses revenus et/ou d'avoir l'information qui permette d'intervenir sur ce qui peut faire évoluer son revenu... Cela, les paysans eux-mêmes le défendent mieux qu'un conseiller ! Si le paysan est à l'origine de ce service, qu'il en est l'animateur, l'instigateur, il a un pouvoir sur la qualité de ce service.

Les paysans responsables d'une OP qui anime un service de conseil à l'exploitation familiale ont un rôle essentiel de réflexions et de propositions pour :

- Faire remonter les demandes des paysans de base en terme de services et de questionnement sur le développement,
- Suivre les activités de conseil à l'exploitation familiale,
- Réfléchir au profil des animateurs et des conseillers,
- Evaluer et faire évoluer ce service.

La particularité d'un service porté par les paysans est que ceux-ci sont décideurs, porteurs du projet, et, parfois, clients en même temps.

**Les chiffres issus du conseil doivent rester sous la maîtrise paysanne.**

Au-delà de l'utilité des chiffres pour les adhérents individuels, et de l'importance de leur confidentialité vis à vis de l'extérieur (car souvent, dans le groupe, les paysans échangent volontiers leurs résultats), les chiffres et références alimentent les arguments des organisations professionnelles. En France, les chiffres ont permis aux responsables syndicaux et coopératifs de défendre les prix, les revenus, d'orienter la politique agricole, fiscale...

Ces principes sont valables quel que soit le dispositif mis en place, service de gestion interne à l'organisation paysanne ou contractualisation avec un prestataire de service et quel que soit l'employeur du conseiller de gestion.

***Illustration : Les convictions et l'expérience d'un paysan français, responsable d'un centre d'économie rurale***

« **Une maîtrise paysanne de la gestion** signifie d'abord, pour moi paysan, d'avoir le moyen de définir et d'orienter le service qui me permettra de déterminer mes besoins et mes objectifs et de prendre des décisions pertinentes avec l'appui d'un œil extérieur. La gestion doit répondre à mes questions, et non à des questions posées par d'autres. J'attends de plus en plus un conseil qui correspond à mes préoccupations, non à celle de mon voisin.

L'organisation paysanne à laquelle j'adhère doit également avoir une maîtrise sur la gestion : c'est celle de définir notre politique de développement, le développement agricole que nous souhaitons. Pour moi, le conseil de gestion ne doit pas permettre au gros de devenir plus gros, au détriment du plus petit. La performance économique n'a de sens que si elle est au service du plus grand nombre et un groupe pour exister a besoin de tout le monde.

Le choix des organisations agricoles de défendre une loi d'orientation agricole basée sur l'exploitation familiale a permis de garder une échelle humaine à l'agriculture française, et, dans un contexte où la diminution du nombre d'exploitations était inéluctable, d'accompagner plus et mieux les départs des agriculteurs.

Il est nécessaire de se placer dans une perspective historique de développement et de construction de la société civile. Considérer que le paysan doit avoir la maîtrise des services dont il a besoin demande un renforcement de ses capacités ; Par la formation apportée, par la mise en situation de gestion de dispositif, d'outils, de prise de décision, les paysans acquièrent des compétences et des intérêts sur de nombreux sujets de leur environnement.

En donnant au paysan la maîtrise des services, on fait grandir l'Homme. »

**Le lien de la gestion avec l'amélioration des techniques :**

J'ai commencé à collecter des informations sur mon exploitation par des calculs de marge par activité, aidé par mon conseiller de développement mis à disposition par la chambre d'agriculture : cela m'a permis d'avoir l'information et toutes les données nécessaires pour prendre une décision.

On noue une relation particulière avec son conseiller : C'est avant tout mon conseiller avant d'être celui de mon voisin. C'est aussi un confident, qui le plus sait ce qui se passe sur mon exploitation, il a une vision globale de mon entreprise et aussi des besoins de ma famille.

J'adhère également à un groupe de développement ; c'est une source importante d'échanges, qui me donne accès à :

- Une analyse chiffrée et précise de mon entreprise, des choix techniques avec des projections de faisabilité (est ce possible, envisageable, etc.) ;
- Des analyses de groupe, élément indispensable pour se projeter, avoir des références fiables dans des domaines que parfois je ne connais pas ;
- Une aide à monter un dossier solide pour aller chez mon banquier, des conseils sur les aspects réglementaires, juridiques, etc.

L'adhésion à un groupe suppose d'accepter le principe de l'investissement de sa personne dans l'animation et dans l'organisation de la vie de ce groupe.

J'ai ainsi pu participer à de nombreuses réunions locales (niveau canton et ou commune) :

- Mise en place d'essais variétaux pour les cultures (blé, maïs), plantes fourragères ;
- Examens comparatifs de différents itinéraires techniques, de différents systèmes de conduite d'élevage, de pâturage ;
- Mise en place et accompagnement des ateliers hors sol quand il n'y avait pas de solution d'agrandissement.

La question d'un agriculteur est bien souvent l'occasion de réfléchir à plusieurs et de faire progresser l'ensemble du groupe (une idée + une idée = deux idées). Le conseiller est là pour nous aider.

Les résultats sont toujours à la disposition du groupe, les compte rendus écrits permettent de faire état des travaux du groupe et ainsi, par exemple, d'argumenter une demande de financement. »

#### ***4.2 L'expérience des organisations paysannes et des producteurs en Afrique de l'Ouest***

##### **– A la Panisé, la gestion directe d'un service de gestion par une organisation paysanne**

La région de Dédougou, à l'ouest du Burkina Faso, est située en zone cotonnière. La production de coton est fortement encadrée et relativement modernisée sans que pour autant le revenu des paysans soit toujours amélioré.

Les responsables de l'Union des producteurs de la province du Mouhoun (UPPM) ont décidé de mettre sur pied un programme de formation et de suivi de gestion des exploitations, afin de voir plus clair sur les revenus dégagés et faire des choix en conséquences.

L'effet de levier que provoque la mise en place d'un suivi de gestion au niveau des exploitations agricoles est d'autant plus efficace qu'il s'appuie sur une dynamique de groupe : les paysans qui s'engagent individuellement dans cette démarche ont besoin, non seulement de conseils adaptés à leur situation, mais aussi de confronter leurs résultats.

Les responsables d'Afdi Picardie ont décidé d'apporter leur concours à l'UPPM. Depuis 1998, ils délèguent sur place un jeune agriculteur en coopération et accompagnent ce programme de gestion avec des conseils spécialisés et des agriculteurs compétents. L'UPPM a recruté trois conseillers de gestion burkinabé. Ce suivi de gestion concerne, en 2004, un groupe de 140 exploitants volontaires.

Dès le départ, l'organisation paysanne a souhaité diriger le service de gestion. Les difficultés cependant ne manquent pas. Le conseil est apporté à des adhérents individuels, et le lien avec la structure existante, basée sur des groupements, unions et fédération n'est pas évident :

- Les adhérents attendent de leur adhésion un meilleur accès aux services agricoles économiques : accès au crédit, aux intrants, amélioration de la commercialisation. La fédération ne répond pas à ces demandes, qui provoquent des découragements ;
- Les dirigeants de l'organisation, à l'origine, souhaitaient avant tout renforcer leur argumentation revendicative dans la filière coton ; L'affaiblissement du rôle de l'organisation dans la zone cotonnière n'a pas permis cette utilisation.

La maîtrise paysanne n'a pas suffi à coordonner ces différents objectifs.

– **La difficile maîtrise paysanne du Cadre d'orientation du conseil de gestion avec les groupements Naam au Burkina Faso**

Depuis maintenant quatre ans, Afdi Pays de la Loire est en partenariat avec les groupements Naam au Burkina Faso.

La fédération nationale des groupements Naam (FNGN) au Burkina Faso a basé son dispositif de conseil sur la structure d'animation existante : cellule d'ingénieurs au siège, animateurs paysans dans les unions. L'appui apporté par Afdi a contribué à la formation technique des cadres et des conseillers, à définir une démarche opérationnelle de suivi des adhérents. Les bilans de fin de campagne, organisés chaque année et réunissant l'ensemble des adhérents, ont été le meilleur lieu de diffusion de l'action, et des améliorations techniques qu'elle permet chez les paysans.

Mais le rôle des paysans n'a pas été suffisamment réfléchi : les responsables de la fédération et des unions sont rarement les adhérents, leur implication dans les orientations a été très faible. Les adhérents eux-mêmes n'avaient pas de lieu de débat pour échanger sur les apports et l'évolution du conseil. En conséquence, les responsables techniques et les conseillers de gestion ont vite pris l'ascendance sur les paysans adhérents.

Pour rétablir un équilibre, le CoCdg (cadre d'orientation du conseil de gestion) a été mis en place, composés d'adhérents et de personnes en responsabilité dans les unions : Afdi investit fortement en formation et appui à la réflexion auprès des membres du CoCdg, notamment pour que les paysans puissent s'engager, prendre du temps pour le développement du conseil, sans que leur exploitation ne soit trop perturbée.

Le positionnement des producteurs et des conseillers les uns par rapport aux autres n'est pas facile ; Ce n'est certes pas nouveau, mais Afdi doit aider à renforcer la légitimité des uns et des autres.

– **La contractualisation réussie avec des prestataires privés, spécialisés dans le conseil de gestion au Bénin**

Au Bénin, le projet PADSE contractualise directement avec les structures qui mettent en œuvre le Conseil de Gestion à savoir trois Organisations Professionnelles Agricoles de taille départementale et cinq ONG.

**Ces prestataires passent des contrats d'objectifs avec les organisations paysannes bénéficiaires.**

Pour l'année 2004, 2 700 producteurs et productrices seront formés et suivis dont 75 % en langues nationales. On dénombre, en moyenne, 90 adhérents pour un poste budgétaire de conseiller.

Au Bénin, les adhérents sont, surtout au Sud, de jeunes producteurs pratiquant une agriculture traditionnelle non équipée (63 %). Ce qui les caractérise tous, c'est leur volonté de ne plus avancer « dans le brouillard » et de rompre avec certaines des pratiques de leurs aînés surtout celles qui ont trop de « pesanteurs socio-culturelles ». Ils ont envie de modernité et ont la volonté de vivre de leur travail.

**L'extension du dispositif est possible grâce au recours aux paysans relais**, agriculteurs maîtrisant la démarche et les outils et qui forment les nouveaux adhérents en langues nationales, ceci dans l'optique de toucher un plus grand nombre d'agriculteurs. Ils sont sollicités par leurs pairs qui reconnaissent leur compétence en la matière. Bénévoles au début du projet ils sont maintenant indemnisés.

De par leur implantation dans les villages et la proximité des lieux de formation qui sont délocalisés, ils sont très sollicités et les prestataires ont souvent dû créer de nouveaux groupes pour faire face à la demande.

Le Bénin s'oriente vers la formule suivante :

- L'OP, de taille minimum départementale, assure la maîtrise d'ouvrage (recrute un cadre de niveau supérieur comme chargé de programme CEF, formule la demande, rédige les termes de référence, procède à l'appel d'offre, élabore et suit les contrats de prestation)
- Les prestataires assurent la maîtrise d'œuvre (soumissionnent aux appels d'offre, exécutent le cahier des charges, rendent des comptes à l'OP)
- L'Etat (ou le projet d'appui) assure l'appui à la maîtrise d'ouvrage auprès des OP qui recrutent un cadre de niveau supérieur comme chargé de programme CEF

Le programme qui vient en appui à ce processus a promu le renforcement de liens entre les organisations paysannes et les autres acteurs. Le Comité de suivi des résolutions de l'Atelier National sur le Conseil de Gestion (Bohicon - avril 2003) doit proposer les textes fondateurs pour un Observatoire National du Conseil à l'Exploitation Agricole Familiale qui regroupera 11 familles professionnelles ayant un intérêt dans le processus (Agriculteurs, Prestataires en conseil agricole et en alphabétisation, Formation professionnelle et technique, Etat, Collectivités locales, etc.).

Le développement de bureaux de prestations de service peut être une réponse adaptée pour répondre aux besoins des paysans. Il semble important de suivre la qualité de la prestation, et de permettre aux bénéficiaires de ces services de les évaluer.

Les producteurs ont leur vision, et des propositions à faire, sur leurs besoins et la façon de les satisfaire, qui peuvent être différents des propositions d'une coopération financière ou d'un centre de prestation de services.

#### **– Les enseignements à tirer**

- Les paysans responsables des orientations du conseil doivent être porteurs de la démarche de conseil à l'exploitation familiale, « animateurs » du cycle de gestion ;
- Le partenaire doit identifier avec eux les priorités, les approches à développer ;
- Le profil des conseillers et animateurs du conseil à l'exploitation familiale correspond peu aux missions confiées dans le passé aux « encadreurs et vulgarisateurs » ; Des liens doivent être créés avec les responsables de la formation agricole, des programmes adaptés ;



- D'une façon plus générale, des liens doivent être recherchés entre les organisations de base et les autres acteurs : services techniques, faîtières, centres de formation, de conseil agricole, organisations de commercialisation coopératives ou privées...
- Travailler avec une OP suppose de la reconnaître comme un interlocuteur politique, un acteur et non un bénéficiaire. Elle ne peut être considérée comme un opérateur par un organisme de coopération ; l'OP est opérateur pour ses membres uniquement ;
- Des étapes doivent être respectées dans la mise en place, par l'OP, d'un service à ses membres. Elles passent par une nécessaire réflexion sur son identité, ses objectifs, un large partage de la réflexion avec ses adhérents.

## **5 La formation des paysans et le profil des animateurs et conseillers**

Afin de promouvoir la maîtrise paysanne du conseil à l'exploitation familiale, le processus de formation doit viser :

- o la responsabilisation des paysans sur la gestion de ce service,
- o la maîtrise par les animateurs d'outils simples et adaptables.

Ainsi, si ce cadre général d'actions donne les « potentialités » et une démarche globale, il est capital de redéfinir avec les OP partenaires leurs objectifs spécifiques sur le sujet.

Un processus de formation qui débiterait par la formation de conseillers / animateurs risquerait d'aboutir à une maîtrise par l'équipe technique d'une méthode à diffuser aux paysans.

La démarche du conseil à l'exploitation familiale est présentée aux paysans et aux salariés des OP puis discutée, adaptée pour en ressortir les objectifs spécifiques à l'organisation paysanne. Cela implique que les responsables paysans acquièrent ou consolident des capacités de gestion d'un programme.

Le profil des conseillers / animateurs est un point crucial dans la réussite de la responsabilisation des paysans sur le processus. En effet, ils doivent avoir une grande capacité d'écoute, d'analyse des besoins du paysan pour construire et adapter un outil de gestion et d'aide à la décision performant. Cela exige aussi une bonne compréhension du système global d'exploitation et de l'environnement dans lequel évoluent les familles paysannes.

Ainsi, le processus de formation doit être pensé dès le début de toute intervention. Une approche de formation est abordée dans les paragraphes suivants et des propositions de contenu reprises dans la « boîte à outils » annexée à ce document.

### ***5.1 Un tronc commun pour les responsables paysans et les animateurs***

Ce tronc commun devrait être animé par une personne extérieure à l'OP pour favoriser l'émergence d'une réflexion neutre et commune entre élus et salariés.

Une présentation du cycle de gestion et les différentes portes d'entrée possible permet de discuter ensemble sur l'interprétation des 3 piliers de la gestion dans le contexte local.

Des cas concrets sont discutés notamment sur les notions suivantes :

- o Prévision annuelle d'une exploitation,
- o Prévision et réalisation d'une trésorerie annuelle d'exploitation,

Le travail en commun permet une réflexion des élus et salariés sur le développement du

conseil à l'exploitation. Quel public ? Quelles notions à faire passer en priorité aux paysans ? Est-ce qu'on développe le service en interne à l'OP? Si oui, comment ? Quels sont les vecteurs ?

Sera-t-il développé en externe ? Si oui, quelle maîtrise de cette prestation de service par l'OP ?

Le rôle et les responsabilités des élus et de l'équipe technique sont alors discutés.

### **5.2 Un programme de formation pour les responsables des OP**

Le programme de développement d'un dispositif de conseil à l'exploitation doit être sous la maîtrise paysanne. Ainsi, les capacités des responsables sont renforcées afin de :

- Définir les orientations
- D'assurer le management de la mise en œuvre, suivi et contrôle du dispositif.

Des échanges avec des responsables de centre de gestion en France sont à encourager ainsi que des échanges S/S entre OP qui ont développé un service interne spécifique sur le conseil en gestion (CoCdG, cellule gestion au Burkina, Faranfasi So au Mali..., des OP qui font appel à des prestataires (Bénin) et des OP qui développent la mission de leur animateur/technicien en intégrant l'animation sur le cycle de gestion.

Ensuite, un cycle de formation continue sera à développer à la carte et dans l'optique d'un renforcement des OP concernées.

### **5.3 Un programme de formation pour les conseillers et animateurs**

La plupart des programmes de développement de conseil de gestion – conseil à l'exploitation familiale ont des difficultés, aujourd'hui, à trouver des ressources humaines compétentes pour en assurer l'animation. Les compétences demandées au conseiller sont nombreuses, et la formation initiale ne les prépare jamais sur tous les niveaux à la fois.

Les animateurs issus des OP sont bien acceptés par les paysans, car ils respectent totalement la volonté des paysans de gérer les orientations du conseil, mais leurs compétences techniques sont souvent insuffisantes,

Les techniciens agricoles sont de bons formateurs mais arrivent difficilement à passer à la fonction conseil.

Les ingénieurs peuvent être performants mais quittent le terrain assez vite.

Il semble qu'il y ait un chaînon manquant dans les programmes de formation agricole, pour un conseiller qui aurait les compétences suivantes :

- Les qualités humaines de motivation, d'écoute, de pédagogie et d'animation de groupe,
- L'ouverture nécessaire à toutes les questions de développement,
- L'expérience pratique en gestion nécessaire pour accompagner les agriculteurs dans leurs enregistrements, dans leurs analyses de gestion prévisionnelle ou l'élaboration des résultats annuels,
- Des compétences techniques pour répondre aux demandes paysannes, expérimenter avec eux, assurer l'interface avec les structures de recherche, etc...

## **6 L'enrichissement de la méthode par le travail en réseau**

Ce "cadre général d'actions" ne prétend pas être "LA" vérité à imposer partout et à tous. C'est le résultat d'une **capitalisation des expériences des Afdi et donc une base de réflexion qui est proposée à tous ceux qui s'associent à des projets de développement.**

### **6.1 *Utiliser et s'enrichir de toutes les expériences***

Les échanges Sud-Sud à des niveaux différents (entre organisations paysannes de plusieurs pays en Afrique de l'Ouest) entre groupements d'une même organisation, entre différentes organisations paysannes malgaches, ont été un facteur important de diffusion du conseil à l'exploitation familiale.

C'est par la confrontation des expériences, individuelles et collectives, vécues par les paysans adhérents au conseil et/ou responsables de dispositifs de gestion que de nouvelles initiatives sont prises.

### **6.2 *La commission gestion Afdi***

Pour mettre en œuvre ces orientations, Afdi s'est dotée d'un groupe de travail : **la commission gestion.**

Outre les réflexions qu'elle mène et qu'elle propose à travers ce document au réseau Afdi, la commission propose des rencontres avec des équipes Afdi prêtes à s'investir dans l'accompagnement d'organisations paysannes du Sud sur cette thématique.

C'est par la confrontation des expériences, les échanges sur les questions qui se posent, le développement d'un suivi et d'une évaluation plus systématiques des actions, que le réseau pourra s'enrichir et la démarche s'affiner.

### **6.3 *Une boîte à outils, à construire collectivement***

Ce document a permis de rassembler les orientations définies par le mouvement Afdi, en réponse à une demande de capitalisation et de mise en cohérence des travaux, quelque peu dispersés, débutés avec les organisations paysannes sur le conseil à l'exploitation familiale.

Pour une application pratique de ces grandes lignes, la commission gestion travaille également à l'élaboration de fiches techniques, qui se décomposeront en chapitres suivants :

1. Les outils méthodologiques

Peut-on faire de la gestion sans tenir une comptabilité ?, les notions de prix de revient, rentabilité, viabilité, amortissements...

2. La formation des paysans et des animateurs de gestion

Les bases de la gestion, l'animation de groupe, l'écoute...

3. Les outils pratiques

Le plan de campagne, la prévision, le budget prévisionnel ...

4. Un lexique des termes de gestion

## **7 Pour en savoir plus...**

### **7.1 *Bibliographie***

Le conseil de gestion à l'exploitation agricole - « Regards sur 4 années d'expérience à l'UPPM et à la FNGN » - Afdi Afrique de l'Ouest – Janvier 2001

Capitalisation sur des actions de gestion des Afdi au Burkina Faso et à Madagascar et nouvelles orientations pour le conseil à l'exploitation familiale - Afdi groupe gestion, Capitalisation et coordination des réflexions, Bernard PENEAU - septembre 2003

Le conseil aux exploitations familiales, Patrick DUGUE, Guy FAURE, éditeurs scientifiques, Actes de l'atelier – 19-23 novembre 2001, Bohicon – Bénin, Cirad

Conseil à l'exploitation familiale, Expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre, Guy FAURE, Patrick DUGUE, Valentin BEAUVAL, guide pratique – coédition Gret – Cirad, juin 2004

Rapport de missions d'appui au PCPS et à l'Urdoc, Zones de l'Office du Niger, Mali - Guy FAURE, Valentin BEAUVAL - 2002

### **7.2 *Contacts des membres de la « commission gestion »***

Marcel Briffaud, agriculteur, [m.briffaud@85.cernet.fr](mailto:m.briffaud@85.cernet.fr)

Désiré Devienne, agriculteur, fax : 03 22 90 30 89

Bernard Peneau, ancien directeur de centre de gestion, [bpeneau@wanadoo.fr](mailto:bpeneau@wanadoo.fr)

Auguste Beduneau, ancien conseiller de gestion, [auguste.beduneau@free.fr](mailto:auguste.beduneau@free.fr)

Alexandre Tolub, conseiller de gestion, [atolub@cerpicardie.fr](mailto:atolub@cerpicardie.fr)

François de Solan, ancien conseiller de gestion, [francois.de.solan@libertysurf.fr](mailto:francois.de.solan@libertysurf.fr)

Laurence Briand, chargée de mission Afdi, [laurence.briand@afdi-opa.org](mailto:laurence.briand@afdi-opa.org)

Anne Souharse, chargée de mission Afdi, [anne.souharse@afdi-opa.org](mailto:anne.souharse@afdi-opa.org)

Alexandre Dumontier (jusqu'en septembre 2004), Léocadie Yverneau, animateurs du réseau gestion au Burkina Faso, [reseau.gestion@fasonet.bf](mailto:reseau.gestion@fasonet.bf)

Fanja Ralamboranto, chargée de mission Afdi à Madagascar, [afdimada@simicro.mg](mailto:afdimada@simicro.mg)

### **7.3 *Personnes ressources***

Grand merci aux personnes qui ont bien voulu passer du temps à lire ce texte, et apporter leur contribution.

Valentin Beauval, agriculteur

Patrick Delmas, Inter-réseaux

Jean-Claude Devèze, AFD

Michel Havard, CIRAD

Dominique Violas, MAE

Anne Legile, MAE