



Repères méthodologiques

À destination des militants Afdi

(et de tous ceux qui travaillent sur la gestion au Sud)

ÉLÉMENTS POUR ABORDER LA GESTION AGRICOLE DANS LES PAYS DU SUD

Pourquoi une fiche sur la gestion en milieu agricole dans les pays du Sud ?

Le besoin de développer des démarches de gestion pour les exploitations (ou les Organisations Paysannes) apparaît de plus en plus nettement au Sud. La construction des dispositifs d'appui à la gestion est souvent très marquée par nos références d'agriculteurs français alors que le contexte des pays du Sud impose des approches spécifiques.

Caractérisation des exploitations :

- La structure du système exploitation/famille est complexe ➔ *difficultés à cerner l'unité de production (ex : champs collectifs et activités non agricoles...)*
- Une grande partie de la production est autoconsommée et sa rentabilité non évaluée : nourrir sa famille est une obligation à laquelle on ne peut se dérober ➔ *la gestion ne peut pas être abordée uniquement sous l'angle économique ou financier (surtout au départ) !*
- Manque de trésorerie et/ou rentrées très irrégulières ➔ *les marges de manoeuvre sont limitées, souvent mal appréciées ; des prévisions réalistes et évaluations objectives sont au coeur d'une amélioration de la gestion des exploitations.*
- Fort analphabétisme et faible niveau scolaire des paysans : écriture et concepts mathématiques de base (ex : règle de trois) mal maîtrisés ➔ *privilégier dans un 1^{er} temps l'acquisition de raisonnements de gestion sur la base d'échanges et introduire progressivement les enregistrements et calculs (en lien avec alpha et post-alpha).*
- Très peu de « documents preuves » : factures, reçus ... , pas d'obligation fiscale ou bancaire ➔ *le recueil de l'information est souvent très lourd, sa fiabilité incertaine.*

Caractérisation de l'environnement :

- Les paysans représentent de 50 à 70% de la population ➔ *impossible d'avoir un dispositif de masse avec un suivi individuel.*
- Le groupe social peut être un frein ou un moteur d'évolution ➔ *en tenir compte dans le raisonnement des outils et méthodes de gestion (ex : animation de groupe)*
- Le métier de conseiller agricole n'existe pas ➔ *la mise en place d'un service d'appui à la gestion demande des investissements conséquents et dans la durée en terme de formation (ne pouvant être financés par les bénéficiaires).*
- Les systèmes de vulgarisation sont en déliquescence ➔ *l'appui à la gestion doit intégrer une animation sur les aspects techniques (existante ou à créer).*
- Manque de référentiels technico-économiques ➔ *difficultés pour les comparaisons, l'acquisition de repères et tendance à développer la collecte de données au détriment de l'analyse dans les dispositifs d'appui à la gestion.*

Pour aller plus loin : Les méthodes dites de conseil de gestion (Cdg), aujourd'hui appelées CEF¹ (conseil à l'exploitation familiale) se sont développées dans les années 80. Les résultats des expériences de CEF montrent que l'appui à la gestion peut être un moteur du développement mais espérer un impact significatif au niveau d'une filière ou d'une région suppose un changement d'échelle qui nécessitera de revisiter les outils, méthodes et dispositifs actuels.

¹ Le terme Cdg avait été jugé trop restrictif car trop connoté « comptabilité/gestion » et reflétant mal la diversité des expériences observées sur le terrain.

LES DÉMARCHES DE CEF EN AFRIQUE FRANCOPHONE

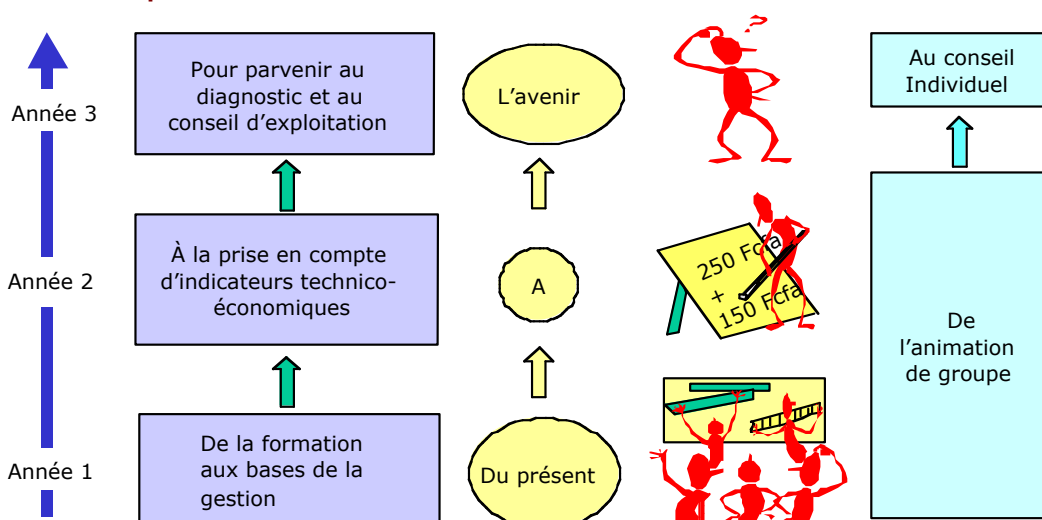
Encadré 1 : Les principes fondateurs du conseil à l'exploitation familiale (CEF)

(issus des travaux collectifs de l'atelier de Bohicon, novembre 2001)

1. Le CEF est une démarche globale qui renforce les capacités des paysans et de leur famille pour suivre leurs activités, analyser leur situation, prévoir et faire des choix, évaluer leurs résultats. Il prend en compte les aspects techniques, économiques, sociaux et, si possible, environnementaux de leurs activités.
2. Les familles rurales sont placées au centre de la fonction de conseil : le CEF a l'ambition d'englober leurs différentes activités (production agricole, transformation, commercialisation, autres activités génératrices de revenus), l'organisation du travail et la gestion des flux monétaires afin de faciliter l'atteinte des objectifs familiaux.
3. Le CEF repose sur des méthodes d'apprentissage (incluant formation, échanges d'expériences,...) et d'aide à la décision (comme le suivi technico-économique des productions, le calcul de la marge brute, la gestion de la trésorerie, etc.) qui valorisent ainsi la collecte de données mais nécessitent une maîtrise minimale du calcul et de l'écrit.
4. Les expériences de CEF valorisent les savoirs paysans et 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.
5. Les expériences de CEF visent à construire des dispositifs d'appui aux producteurs avec une participation forte des organisations paysannes (OP) et une implication possible de nouveaux acteurs que sont les organisations non gouvernementales (ONG) ou les bureaux d'études. Elles cherchent à renforcer l'autonomie des producteurs et de leurs organisations par rapport aux autres acteurs.

➔ Il n'existe pas un outil de CEF, mais des démarches qui visent à développer les raisonnements de gestion en s'adaptant au contexte dans lequel elles sont développées.

Encadré 2 : l'expérience de CEF au Nord-Cameroun



Au Nord-Cameroun les structures sont petites (3ha environ) avec des problèmes pour assurer la sécurité alimentaire ; la majeure partie des paysans n'est pas alphabétisée et le fonctionnement social permet difficilement de se démarquer individuellement. Ces constats ont conduit à imaginer une démarche progressive, où la 1^{ère} année est consacrée à des échanges au sein d'un groupe de volontaires (alphabétisés ou non) sur les thèmes de la gestion du grenier ou encore de la prévision de campagne pour évoluer en 2^e et 3^e année vers des analyses technico-économiques plus fines et le raisonnement de projet.