



La nouvelle école de l'exploitant agricole

Depuis quelques années, le conseil de gestion se développe au Bénin. Son objectif est d'aider l'exploitant agricole à prendre des décisions et à mettre en œuvre les solutions retenues aux fins de meilleures performances. Un nouveau souffle pour l'agriculture béninoise.

Tout a commencé au début de l'année 1995, à la faculté des sciences agronomiques (FSA) par un Programme d'appui à la formation professionnelle des agronomes (PAFPA) à l'université d'Abomey-Calavi du Bénin. Ce programme, soutenu par la Coopération française, a développé un volet dont l'objectif était de réaliser du conseil de gestion auprès d'exploitants agricoles afin qu'ils puissent améliorer leurs résultats en termes techniques et économiques avec, en perspective, la création de Centres de gestion des exploitations agricoles (CGEA). Il s'agissait aussi de permettre à des étudiants de compléter leur formation en gestion des exploitations agricoles. Dans ce cadre, quelques dizaines d'exploitants agricoles ont été suivis dans les départements de l'Atlantique, du Zou et du Mono. Jusqu'au milieu de l'année 1997, les travaux étaient conduits par une équipe d'animation et des ONG locales¹.

En 1997, suite à une évaluation externe, l'approche adoptée a été jugée trop universitaire et ne facilitant pas une diffusion des méthodes et

des résultats à un grand nombre d'agriculteurs béninois. Dans une logique plus marquée d'appui au secteur privé, les activités du CGEA ont alors été transférées au sein du Centre de promotion et d'encadrement des petites et moyennes entreprises (Cepepe), devenant, en janvier 1998, la Cellule d'appui à la gestion des exploitations agricoles (Cagea).

La Cagea s'est alors donnée comme objectifs de renforcer la compétitivité des exploitations agricoles béninoises et nourrir, par la base, l'approche professionnelle des filières de productions agricoles et enfin de favoriser l'émergence d'entrepreneurs et de centres de gestion autonomes sur le terrain. Pour cela, l'option a été prise de stimuler le développement d'un réseau d'opérateurs privés (bureaux d'étude et ONG). Il s'agissait aussi de renforcer les compétences du Cepepe en ingénierie de gestion dans les domaines agricoles et agroalimentaires.

Aujourd'hui, le conseil de gestion est mis en pratique : au sud par la Cagea, qui accompagne environ 500 producteurs et au nord du

pays, par la Cellule d'appui au développement du conseil en gestion (CADG)² maître d'œuvre délégué dans le cadre du Projet d'amélioration et de diversification des Systèmes d'Exploitation (PADSE).

Une seule cible : l'exploitant

La philosophie principale de la démarche repose sur le fait d'associer l'exploitant à la production d'informations et de références propres à son exploitation en lui demandant d'enregistrer directement des données technico-économiques qui seront valorisées avec l'aide du conseiller de gestion. La démarche nécessite donc sur une communication forte entre agriculteurs (petits et moyens pour la plupart) et conseillers. Cette approche suppose que le conseiller ne soit pas un « encadreur » venant avec une solution toute faite mais un « facilitateur » qui accompagne l'exploitant pour trouver les solutions adaptées à partir d'un diagnostic partagé. ➤

➤ Le conseil de gestion permet ainsi au producteur de mieux connaître la situation de son exploitation et d'enclencher des réflexions sur les actions à mener pour une amélioration. Il facilite aussi la prise en compte de l'environnement de l'exploitation : le désengagement de l'État dans le soutien de la production agricole, la mondialisation des échanges ou encore l'émergence des services privés aux producteurs. Il s'agit là d'une aide précieuse à la gestion stratégique.

La maîtrise de la gestion permet une meilleure connaissance du coût de production des produits, amenant les exploitants agricoles à harmoniser leur comportement vis-à-vis du marché. Cela renforce aussi leurs efforts pour se constituer en réseaux par filière et défendre leurs droits ou négocier des facilités auprès des pouvoirs publics. Les producteurs engagés dans la démarche sont souvent des références pour les autres. C'est le cas par exemple à Allada où deux agriculteurs producteurs d'ananas adhérents du conseil de gestion aident leur organisation à répondre aux besoins du marché à l'exportation.

Comment favoriser la diffusion à un plus grand nombre ?

L'approche expérimentée au Bénin peut être jugée élitiste car s'adressant surtout à des lettrés en français et dans une moindre mesure à des alphabétisés en langues locales, alors que la majorité des exploitants agricoles est pour l'instant analphabète.

L'approche est d'abord individuelle, car elle part de l'individu pour contribuer à structurer le groupe. Les conseils s'adressent au cas par cas (individu ou groupe) et par projet

d'exploitation. Cela pose le problème de diffusion à grande échelle et de la question du coût élevé pour la mise en œuvre.

Plusieurs pistes sont actuellement explorées pour faire du conseil de gestion (CDG) un véritable outil de développement des exploitations agricoles au Bénin. D'abord la traduction des outils de gestion en langues nationales. Ensuite le parrainage qui incite les producteurs formés par les conseillers à former eux-mêmes d'autres agriculteurs de leur choix. Enfin, des agriculteurs formés commencent à mettre leurs compétences au service de leur organisation, les Unions sous-prélectorales des producteurs. Le développement de ce type de service nécessite de différencier les exploitations pour être en mesure de leur apporter des prestations adaptées à leurs besoins.

L'absence d'une réelle politique de financement de l'agriculture est une contrainte forte à l'extension de ce type de conseil. Même si la demande est soutenue par un dossier bancable, il n'est pas rare que le banquier ne fasse pas confiance aux agriculteurs : il estime, peut-être à juste titre, que le risque est grand avec les aléas climatiques. Alors, que faire si la solution retenue par l'exploitant et le conseiller passe par un emprunt bancaire ? Le conseil de gestion met en évidence des problèmes dont les solutions, bien que pertinentes, pourront rarement être appliquées faute d'un environnement favorable.

Des perspectives motivantes

L'engouement de plus en plus grand des exploitants agricoles pour le CDG et l'implication progressive des Organisations pay-

sannes (OP) dans le dispositif sont des atouts de pérennisation et d'extension. Des réflexions sont en cours pour développer le conseil à destination des groupements de producteurs et des organisations professionnelles agricoles, ce qui en garantira la pérennité. Une des grandes tendances actuelles est de placer l'OP en position de maître d'ouvrage qui achète alors les services de conseil à un prestataire privé. Le principe de la contribution financière des exploitants (individus ou OP) est acquis et les modalités d'application sont discutées en fonction des ressources des agriculteurs. Enfin, la nouvelle politique agricole de notre pays, qui donne la priorité à la modernisation de l'agriculture familiale, est en élaboration. La dimension conseil agricole comme précurseur de la relance du système national de vulgarisation est envisagée. ■

*Par Alain-Philippe Zinse
Agronomiste à la Cagea
cagea@intnet.bj*

¹ Groupe d'expertise et d'ingénierie rurales pour l'auto promotion du monde paysan (Geram) pour les producteurs du Zou-Nord, le mouvement rural de la jeunesse chrétienne (MRJC) pour les producteurs du Mono et du Zou-Sud et le groupe Minonkpo pour les producteurs de l'Atlantique.

² La CADG est une association créée fin 1997 par le Geram/DDCF, le MRJC et le Gered (ONG soutenue par le Bureau d'appui aux organisations paysannes (BAOP) de la coopération suisse) pour l'appui à une soixantaine d'exploitants agricoles en matière de conseil en gestion en langue nationale dans le nord du pays. Contact : gered@borgou.net

Une méthode et des outils

La méthode est basée sur un diagnostic global d'exploitation établi à partir de la collecte d'informations concernant tous les aspects de l'exploitation agricole. Une gamme complète d'outils destinés à collecter l'essentiel des informations sur l'exploitation est mise à disposition des producteurs (la fiche d'inventaire, le journal de caisse, la fiche de stocks, le cahier d'utilisation de la main-d'œuvre). Les producteurs sont constitués en groupes de vingt pour bénéficier des formations (trois niveaux : analyse, prévisionnel et élaboration de dossiers de financement) et du suivi de gestion pendant une période de trente-six mois. Ensuite, les producteurs choisissent les outils les mieux adaptés à leur situation.

Les données collectées sont traitées par informatique pour déboucher sur les synthèses nécessaires à l'exploitant, en fonction de sa demande

(le bilan, le tableau des flux de trésorerie (TFT), la marge brute, le prix de revient et le compte de résultat). Une restitution individuelle permet alors de valider l'analyse et de fournir les conseils opportuns mais la démarche propose également d'analyser les données en groupe de façon anonyme, autour d'un thème technique fédérateur (entretien des rejets d'ananas, compostage, etc.).

Après avoir fait le constat de l'existant, l'élaboration du plan de campagne devient alors un outil fondamental car il permet aux agriculteurs de s'appuyer sur la prévision pour piloter leurs exploitations (budget de trésorerie, compte de résultat prévisionnel, budget partiel, etc.) et d'élaborer des projets d'investissement réalistes pouvant avoir recours au crédit.