

Points de vue de maraîchères



Pamela Akakpo, membre la Coopérative des maraîchers de Kouhounou (Comako) au Bénin est une des rares femmes de sa région à avoir été formée au conseil de gestion. Récit.

Que vous a apporté le conseil de gestion ?

Dans un premier temps le conseil de gestion (CDG) permet une prise de conscience. Avec la fiche d'inventaire, j'ai pu m'apercevoir que j'étais quand même assez riche en évaluant mon petit matériel et les encours de production. Je me suis aperçue que j'avais quelque chose, donc qu'il ne fallait pas laisser tomber le maraîchage et qu'il fallait travailler.

Ensuite le conseil de gestion permet de rentabiliser le maraîchage et surtout de mieux gérer sa caisse. Je me suis aperçue que les recettes par mois étaient importantes et que quand j'avais des problèmes d'argent, ce n'était pas mon activité qui était en cause mais de trop grosses dépenses. Aujourd'hui, je sais que si un jour je ne travaille pas et que je dépense beaucoup, notamment pour la main-d'œuvre occasionnelle, le lendemain je travaille beaucoup et dépense peu. C'est ma main-d'œuvre familiale qui me permet de compenser les excès de dépenses. En fait, en surveillant ses dépenses, on peut se débrouiller pour qu'il reste toujours un peu d'argent dans la caisse, et on ne se retrouve plus dans la situation de devoir demander de petits prêts pour continuer à cultiver ses planches. Aujourd'hui si je fais un emprunt, il sera supérieur à 100 000 FCFA et ce sera

pour le développement de ma ferme. Convaincue de l'intérêt de l'utilisation des outils de gestion, je l'ai généralisé à toutes mes activités comme mon élevage de porc et même mon ménage !

Qu'a apporté cette formation à votre coopérative ?

Normalement chaque maraîcher formé devait en former lui-même quatre autres de son entourage. Mais cette tâche est difficile car les gens sont peu alphabétisés et peu motivés. En effet, un grand nombre d'entre eux est venu au maraîchage par défaut, après avoir connu un échec dans une autre activité. Ils se disent déjà vieux, et ne voient pas à quoi cette nouvelle connaissance pourrait leur servir.

Pour pouvoir toucher réellement plus de personnes, il faudrait organiser une formation en

langue locale (le fongbé) avec des outils traduits et que la Comako leur donne un petit intérêt au début, pour suivre les premières formations. Mais je pense que le changement se fera naturellement et doucement. En effet, au sein des coopératives, les gens qui ont suivi la formation ont modifié leur manière de produire et ont toujours de l'argent dans leur caisse. Bientôt les autres comprendront que ces derniers ont amélioré leur niveau de vie, et voudront participer à cette même dynamique de changement.

C'est alors qu'il faudra pouvoir recourir à des outils en fongbé, car il est important que chacun puisse enregistrer lui-même, chacun étant très individualiste. La conclusion est que l'organisation professionnelle ne peut pas forcer les gens à être volontaires, le désir de participer à la formation doit venir d'eux d'abord.

On trouve trois femmes sur vingt personnes dans le groupe conseil en gestion des maraîchers et de façon générale très peu de femmes dans les organisations professionnelles. Qu'en pensez-vous ?

Il est très difficile aux femmes de « sortir la tête » dans les OP, car généralement elles ne sont pas lettrées (je suis la seule réellement lettrée à la Comako), elles n'aiment pas prendre la parole, et les hommes leur bloquent le chemin. Ils n'acceptent qu'elles parlent que si elles confirment ce qu'eux pensent et non leurs propres opinions. De plus, la majorité des femmes a peur et n'est pas prête à soutenir celles qui osent parler pour les défendre. On leur demande d'être soumises dans leur

ménage et elles se sentent inférieures de façon générale.

Que vous a apporté cette formation, en tant que femme ?

Je pense par exemple que le conseil de gestion m'a permis de me renforcer, de me rendre plus crédible dans mes interventions devant d'autres professionnels. Mais je ne sais pas si cela suffira pour donner confiance aux femmes. Il faudrait essayer...

Quelles sont les particularités de la pratique de la gestion par les femmes ?

Déjà, le maraîchage urbain est plus favorable à la pratique de la gestion par les femmes que les types d'agriculture plus traditionnelles, pratiquées en brousse. En effet, la maraîchère travaille souvent à son propre compte et prend elle-même les décisions sur son exploitation, ce qui est rarement le cas dans les exploitations agricoles rurales, dont le chef est généralement l'homme. De plus, le maraîchage lui permet de dégager un peu d'argent tous les jours.

Malgré cette relative autonomie financière et décisionnelle, la majorité des femmes préfère

que leur mari leur dicte quoi faire. Dans d'autre cas, c'est le fait de montrer que l'on ramène de l'argent au ménage qui est mauvais, car le mari met alors progressivement sur la femme la charge financière d'entretenir les enfants. Dans tous les cas où la femme subira une forte pression de la part de son ménage sur les décisions qu'elle prend, son intérêt pour la gestion sera limité. Cependant si elle persévère, le CDG sera pour elle un moyen de gagner plus d'argent et d'avoir des ambitions.

Comment faudrait-il raisonner un programme de CDG destiné aux femmes ?

Il faudrait d'abord que les formations soient en fongbé. Ensuite, les groupes devraient être mixtes avec une forte majorité de femmes, pour qu'elles prennent confiance et puissent s'exprimer devant les hommes. Ainsi les échanges hommes/femmes seront favorisés. Ceci nécessite en tout cas une bonne animation du groupe pour réussir. ■

Propos recueillis par Maryline Cailleux de la Cagea.

La Coopérative des maraîchers de Kouhounou regroupe 19 maraîchers, dont 7 femmes, travaillant sur un même périmètre de la ville de Cotonou. Chacun d'eux loue ses planches au Carder¹ à raison de 50 FCFA /mois/planche et la cultive individuellement. La coopérative a mis en place un magasin d'intrants, en utilisant les parts sociales des membres (5 000 FCFA/producteur) pour acheter les produits. Ce magasin est accessible à tous les maraîchers de Cotonou.

¹ Centre d'action régional pour le développement rural.

L'analphabétisme est un problème car au moment des calculs, on est limité

Également maraîchère pour l'Office du Niger dans la zone de Mololo au Mali, **Fatoumata Tangara** a rapidement tiré parti de la formation en conseil de gestion dont elle a bénéficié. « Je produisais des échalotes, mais elles se conservaient très mal. Je croyais que c'était dû au cultivar que je voulais changer. L'année dernière avec les conseils qu'on m'a prodigués sur les techniques de culture et l'amélioration de la case de conservation, je n'ai pas enregistré autant de pertes. » Elle regrette cependant que ces techniques ne soit pas toujours très accessibles. « L'analphabétisme constitue notre difficulté majeure. Au début, nous pouvions nous en sortir avec les conseils

techniques, mais au moment des calculs nous sommes limitées. »

Quant à sa collègue **Mama Diarra**, c'est à la radio qu'elle a entendu parler du conseil de gestion : « Nous avons écouté un magazine sur le conseil de gestion en maraîchage à la radio. Ça nous a beaucoup intéressé et nous y avons adhéré à travers un centre de prestation de service. » Une formation qui semble l'avoir convaincue puisqu'elle en mesure les résultats à travers l'amélioration de sa production et surtout la gestion de ses revenus : « Auparavant nous étions sur des méthodes empiriques. Nous ne connaissions pas notre quantité de semences et les dépenses effectuées. Cette année j'ai pesé

mes semences et je suis en train d'enregistrer mes dépenses. Je crois que le CDG est une très bonne chose. C'est pourquoi j'aimerais que celles qui ont déjà adhéré doublent d'efforts, qu'elles appliquent les conseils et les fassent partager avec les voisins qui n'ont pas eu la chance d'adhérer. Et puis il faut que d'autres magazines continuent d'être réalisés à la radio pour que toutes les femmes puissent en profiter. » ■

D'après des interviews réalisées par Idrissa Fane, Projet URDOC 2- BP 11, Niono, Mali. Email : urdoc@buroticservices.net.ml

Peut-on faire de la gestion sans comptabilité ?

Par cette question, Bernard Péneau nous rappelle quelques vérités de bon sens.
Ses propos provocants suscitent le débat !

Cette question, les jeunes Volontaires du progrès de Madagascar, qui m'avaient demandé un appui en gestion, me l'ont posée en me faisant part de leurs difficultés : « *Les variations de stocks c'est trop difficile à comprendre ! Les amortissements linéaires et dégressifs aussi ! Et vos évaluations de prix des produits consommés, donnés à la famille ou utilisés en internes ne sont pas justes...* »

Je me la suis posée aussi lorsque des agriculteurs français contestaient avec des arguments pleins de bon sens, certaines règles comptables que je leur expliquais : « *Mon résultat comptable augmente uniquement par l'augmentation des cours de mon troupeau de vaches laitières... Mais si l'année prochaine les prix diminuent, vous me mettez en déficit ! Cela n'a rien à voir avec la réalité de la production.* »

« *Vous me dites que ma situation nette s'améliore... Mais pour la première fois mon compte en banque est à découvert et je ne sais pas comment je vais rembourser mes annuités l'année prochaine.* »

Est-il indispensable de connaître le résultat comptable d'un exercice pour faire de la gestion ? Est-il indispensable de mettre en œuvre ces règles comptables pour bien gérer ? Quelle réponse donner à ceux qui veulent proposer des analyses de gestion aux paysans des pays en voie de développement ? Il faut d'abord se mettre d'accord sur les termes.

Qu'appelle-t-on gérer ?

Selon l'*Institut de gestion et d'économie rurale* : c'est, avant de décider, prendre le temps de réfléchir à : ce que l'on veut (ses objectifs), ce que l'on a fait (mesurer, juger, analyser) et ce que l'on veut faire (agir). Le tout aussi bien dans les décisions journalières que dans les décisions importantes engageant l'avenir.

Sur cette base, celui qui fait de la gestion c'est le décideur, c'est-à-dire l'agriculteur. Le rôle d'un conseiller sera donc seulement de mettre plus de rationalité dans les décisions et notamment d'analyser et mesurer tout ce qui peut l'être. La comptabilité n'est qu'un des outils de mesure qui permet d'obtenir des ren-

seignements précis sur une campagne. Celui qui enregistre, classe, totalise les chiffres d'une exploitation n'a pas encore « fait de la gestion », surtout s'il ne prend pas le temps de les analyser sur plusieurs années et de les comparer avec d'autres exploitations. Il a seulement apporté des matériaux qui pourront servir à une réflexion sur « ce que l'on a fait », deuxième étape d'une analyse de gestion.

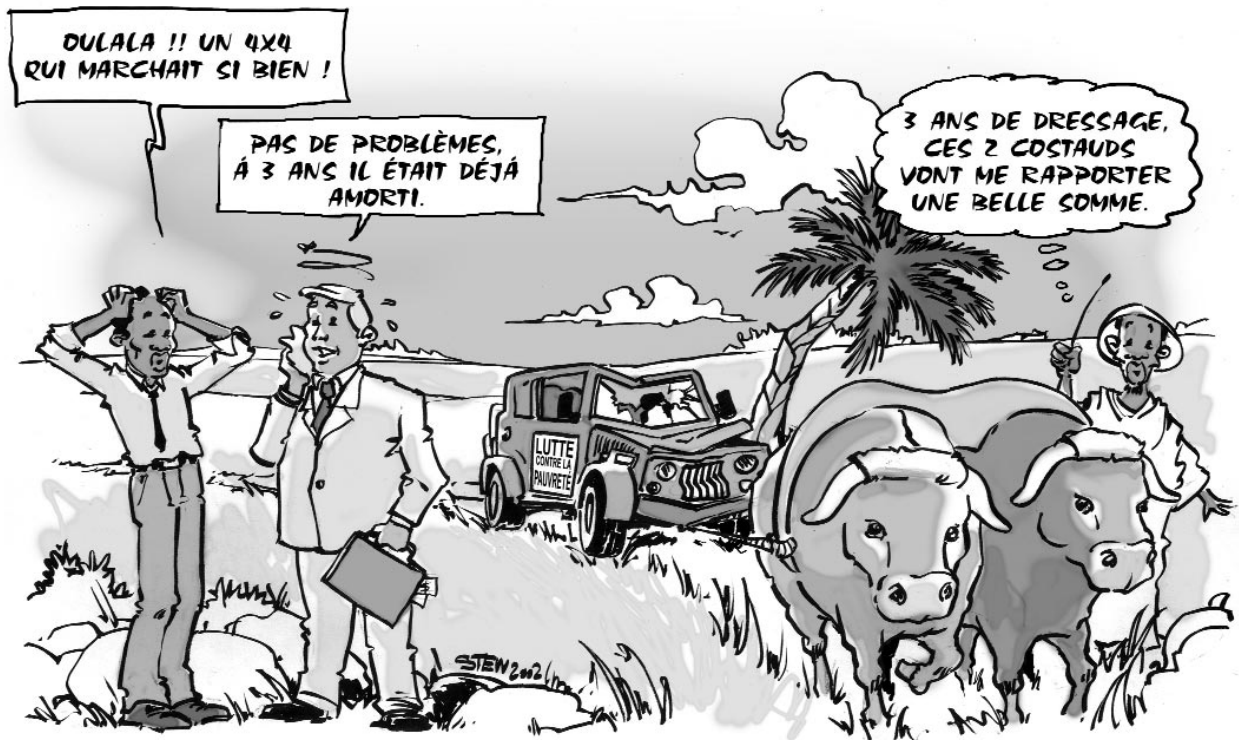
Les besoins en gestion des agriculteurs et de leurs familles

À l'évidence, il y a deux grands types de préoccupations de gestion très différentes :

- **La gestion technico-économique des productions** : Que rapporte-t-elle ? Quelle culture faire ? Les intrants sont-ils rentables ? Ce souci est souvent porté par l'agriculteur qui échange facilement avec les autres agriculteurs sur ces sujets.

- **La gestion globale des activités** : Exploitation, famille, activités annexes indispensables. Ce souci est souvent porté par le





couple et, mis à part la formation en groupe, ne donnera pas lieu à échanges de résultats entre familles.

Ces deux types de besoins nécessitent des réponses différentes.

Peut-on gérer sans chiffres ?

Non, car une décision économique n'est rationnelle que si l'on est sûr qu'elle apporte plus qu'une autre, soit par économie de dépenses, soit par surplus de recettes, et que les conséquences non chiffrables soient jugées positives par le décideur.

Non, s'il s'agit d'analyser le fonctionnement de l'exploitation et que les données de base ne sont pas connues avec certitude. Avec pragmatisme, de « bons » conseillers de terrain ont commencé par mesurer les champs avec des méthodes simples de triangulation et mettre en place des méthodes de contrôle des quantités produites à partir des habitudes locales : nombre de charrettes, de sacs et cubage de greniers. Impossible de progresser, surtout dans la gestion technico-économique des productions, si on ne mesure pas ! La comptabilité matière est dans ce cas plus importante que la comptabilité financière.

Mais certaines questions de gestion posées ne font pas appel à des chiffres connus sur l'exploitation. Une nouvelle culture prend la place d'une autre qui sera supprimée. Elle peut exiger du travail à des périodes de pointe. Un équipement important va entraîner un emprunt, donc des annuités à payer en priorité sur les autres dépenses. Ces réflexions de gestion prévisionnelles sont prioritaires. Elles peuvent être

menées même en l'absence de chiffres sur l'exploitation, puisque l'analyse repose alors sur des estimations de prix, de temps de travaux, de risques.

Peut-on gérer sans enregistrements ?

Oui, si les quantités et les prix des produits achetés et vendus font l'objet de factures (par exemple pour une culture de rente comme le coton). Il suffit de garder tous ces documents.

Oui, si l'agriculteur a une bonne mémoire et si d'autres mémoires existent (par exemple par des encoches sur les baguettes indiquant le nombre de sacs vidés dans le grenier à la récolte). Certains agriculteurs, en revanche, mémorisent des chiffres intéressants comme le rendement de leur meilleure parcelle, mais pas le rendement moyen de toutes les parcelles, information la plus importante en gestion.

Non, s'il s'agit de petites sommes mal connues, répétitives, aboutissant à des totaux surprenants (par exemple une vente de bananes chaque semaine dont le total est plus important que la vente en une fois de la récolte d'une culture annuelle). Non, si l'on veut voir clair quand il y a de multiples rentrées et sorties d'argent !

Peut-on gérer sans compte d'exploitation et sans bilan ?

Oui, car « le résultat comptable de l'exercice » et « la situation financière » donnée par le bilan sont le fruit de conventions comptables et fiscales. Ce sont des indicateurs économiques probables et crédibles pour les actionnaires et ils sont surtout une base d'imposition facilement vérifiable et normalisée par la réglementation.

Oui, car la vie économique annuelle d'une entreprise est trop complexe pour se résumer en un seul chiffre, le résultat du compte d'entreprise. Par exemple, un agriculteur qui avait vendu ses chevaux, acheté un tracteur, contracté son premier emprunt et payé ses premières mensualités, recherchait vainement dans ses résultats comptables la trace des « événements économiques » de sa ferme cette année-là. Il en est de même pour l'observateur économique d'une entreprise qui ne retrouve pas au bilan les investissements ou les nouveaux emprunts de l'année.

La comptabilité permet de contrôler les entrées et les sorties d'argent, de connaître à tout moment la situation de trésorerie et les comptes clients et fournisseurs et d'établir par année les « flux de produits et de trésorerie », informations indispensables pour la gestion. En revanche, l'élaboration du résultat comptable restera toujours un exercice théorique, un chiffre probable dépendant des règles retenues.

Gestion et comptabilité : deux choses différentes

La réflexion de gestion est la base et souvent le moteur du développement. Une innovation technique ne sera mise en œuvre que si l'agriculteur est convaincu de son utilité. Elle ne sera adoptée que si la réflexion sur l'aspect technique et économique, et sur sa répercussion globale dans l'ensemble famille-exploitation-activités annexes, est jugée positive. C'est pourquoi certaines méthodes de développement s'appuient en premier sur la gestion. ➤