

Groupe de travail
Outils et méthodes de gestion

**Outils et méthodes de gestion
pour les exploitations agricoles
et les organisations de producteurs**

François Japiot
Patrick Gautier

Janvier 1998

INTER-RESEAUX
DEVELOPPEMENT RURAL

32 RUE LE PELETIER, 75009 PARIS
TEL. 01 42 46 57 13 - FAX 01 42 46 54 24
E-Mail : secretariat@inter-reseaux.org

Avant propos

Pour les producteurs comme pour leurs organisations, la gestion devient une fonction essentielle de leur développement. Entendue au sens large, la maîtrise de la gestion par les producteurs leur permet aussi de gagner en crédibilité auprès de leurs interlocuteurs et, au bout du compte, de mieux défendre leurs points de vue et leurs intérêts. Des personnes engagées dans l'accompagnement et la promotion d'organisations de producteurs travaillent sur ces questions de la gestion. Des outils et des méthodes sont utilisés par chacun en fonction des spécificités des situations et des acquis existants.

Le besoin s'exprime pour échanger ces outils, ces méthodes et pour avoir un débat plus large sur le rôle de la gestion et la manière de développer la maîtrise de cette fonction par les producteurs. Comment améliorer et adapter des outils existants qui ne répondent pas toujours aux questions des producteurs ? Parfois les outils et les méthodes sont connus mais leur mise en œuvre pose problème : quel dispositifs mettre en place pour assurer le conseil en gestion ?

Réalisé dans le cadre du groupe de travail « outils et méthodes de gestion » de l'Inter-Réseaux, ce dossier « outils et méthodes de gestion pour les exploitations agricoles et les organisations de producteurs » pose les jalons d'une analyse à la fois sur les outils utilisés dans la gestion mais aussi sur les méthodes employées pour mettre en œuvre ces outils, les faire évoluer ainsi que sur la nature des dispositifs d'appui-conseil en gestion (en amont et en aval de la fonction gestion au sens strict).

Cette version provisoire a été rédigée par Patrick Gautier pour la première partie et François Japiot pour la deuxième partie. Il a paru important d'éditer cette première version, encore incomplète, avant la tenue du 8 au 11 juin 1998 d'un atelier sous-régional sur ce thème à Bobo Dioulasso au Burkina Faso. Ce document est donc avant tout un outil de travail qui pourra être utilisé pour apporter des éléments d'information sur des expériences existantes. Il sera ensuite repris, avec les conclusions de cet atelier, pour éditer un document définitif qui intégrera les derniers débats sur cette question du conseil en gestion pour les exploitations et les organisations de producteurs du Sud.

Vous êtes invités à réagir aux analyses développées et à apporter des informations complémentaires (rapports d'étude, articles, documents utilisés pour le conseil en gestion) qui pourront être intégrés dans la rédaction finale de ce document qui sera édité en août 1998.

Denis Pesche
Pour le comité de pilotage du groupe de travail
« Outils et méthodes de gestion de l'Inter-Réseaux »

Sommaire

Introduction	5
Première Partie : Problématique	7
I. Le conseil de gestion : pourquoi ?	8
1.1. Les réponses apportées	8
1.1.1. Réponses relevant d'expériences de conseil de gestion auprès d'exploitants individuels	8
1.1.2. Réponses relevant d'expériences de conseil de gestion auprès d'organisations paysannes et rurales	9
1.1.3. Eléments d'analyse et interrogations	10
II. Quelle place pour le conseil de gestion ? Dans quel contexte institutionnel ? Quelle portée ?	10
2.1. Les réponses apportées	10
2.2. Eléments d'analyse	12
III. Le conseil de gestion, la gestion qu'est-ce que c'est ?	12
3.1. Conseil de gestion	12
3.2. Définitions de la gestion	13
Deuxième partie : Analyse des expériences de conseil de gestion : des diversités et des enseignements généraux	15
I. Le conseil de gestion aux exploitations agricoles	16
1.1. Le projet des Unités Expérimentales au Sénégal (CIRAD/ISRA)	17
1.2. Le projet de recherche-développement de Silvânia dans les Cerrados au Brésil (CIRAD/EMBRAPA)	25
1.3. Le conseil de gestion en exploitations agricoles : Expérience appliquée au Venezuela » (CIRAD /FONAIAP)	33

1.4. Le conseil de gestion aux exploitations agricoles dans la zone cotonnière de l'Ouest du Burkina Faso (CIRAD/INERA)	39
1.5. Le suivi de gestion « beda » en Côte d'Ivoire (IAB)	51
1.6. Programme d'appui à la planification maraîchère en Casamance au Sénégal (CIEPAC)	61
Conclusion :analyse-synthèse des pratiques de conseil de gestion aux exploitations agricoles	72
II. Le conseil de gestion aux organisations de producteurs	82
2.1. Programme de formation des gestionnaires de banques de céréales au Mali (CIEPAC).	82
2.2. Manuels de formation pour les responsables des organisations de producteurs au Tchad (CONAMAC, DOP et INADES).	88
2.3. Projet de Gestion Rurale du Mali - Sud (IRAM).	93
2.4. La formation à la gestion des banques céréalières en Afrique sahélienne (ACOPAM/BIT).	105
2.5. Manuels de formation pour la gestion de groupements paysans de production en Afrique Centrale et de l'Ouest (Gestion Nord-Sud).	112
Conclusion : analyse - synthèse des pratiques de conseil de gestion aux organisations de producteurs : des diversités et des enseignements gégéraux	118
Eléments de conclusion	124
Annexes	
1. Grille d'analyse des expériences de conseil de gestion	129
2. Comptes d'exploitation et comptes de métrage	131
• Les personnes-ressources	134
• Bibliographie	137
• La démarche de conseil de gestion d'après « l'appui aux producteurs ruraux ».	139

Introduction

Ce dossier d'analyse comparée des outils et méthodes de gestion des exploitations agricoles et des organisations de producteurs est réalisé dans le cadre du groupe de travail « **Outils et méthodes de gestion** » de l'Inter-Réseaux. Le document est construit à partir d'un matériel de base constitué de documents divers¹ et d'entretiens. Il propose les jalons d'une analyse et d'une réflexion à la fois sur les méthodes et les outils utilisés, ainsi que sur la nature des dispositifs institutionnels pour les mettre en œuvre.

Le désengagement des Etats des fonctions économiques et d'encadrement de l'agriculture, la libéralisation des marchés voire les législations plus contraignantes en matière de protection de l'environnement figurent parmi les multiples évolutions qui placent de nombreux producteurs et leur organisations des pays du Sud dans une situation d'incertitude face à leur devenir. Comment mieux produire, comment mieux vendre, sont des questions que ces producteurs se posent de manière récurrente et auxquelles ils répondent de façon pertinente, mais, le plus souvent, dans l'urgence face au risque croissant de la marginalisation.

De ces questions naît une demande (ou des besoins plus ou moins exprimés) de conseils de gestion. Il faut bien reconnaître que les structures d'appui (organisations professionnelles, institutions publiques, ONG, etc.) éprouvent de réelles difficultés pour proposer de nouvelles méthodes et de nouveaux outils de conseils répondant au mieux aux nouveaux contextes de production et d'organisation économique, sociale et politique.

Pour les producteurs comme pour leurs organisations, la gestion devient une fonction essentielle de leur développement. Sur le terrain, les personnes engagées dans l'accompagnement et la promotion de dispositifs de conseil de gestion se questionnent sur l'identification des conditions micro-économiques du changement économique, sur la demande et les besoins des producteurs et de leurs organisations, sur l'ancrage institutionnel et le financement des dispositifs, etc.

Les différents opérateurs du développement et de la recherche-développement ressentent le besoin d'échanger sur les outils et méthodes de gestion et d'avoir un débat plus large sur le rôle de la gestion et du conseil de gestion, notamment dans la conception, le développement et la maîtrise de cette fonction par les producteurs.

Ce document constitue un nouveau pas dans cette réflexion. Il doit être complété par l'analyse de nouveaux « chantiers » dans des contextes différents (Asie, Afrique de l'Est et australe, etc.) et par une étude des activités de conseils de gestion en France permettant d'élargir et de renforcer ce travail. Sa version définitive doit servir de base de discussion au cours du séminaire qui se tiendra à Bobo-Dioulasso (Burkina Faso) du 8 au 11 juin 1998. Les conclusions et les recommandations issues de cette table ronde constitueront alors un outil pour tous ceux qui veulent développer des pratiques de gestion auprès des producteurs et de leurs organisations.

Ce dossier se présente en deux parties. La première partie du dossier répond à quatre questions fondamentales :

¹ Ces documents peuvent être des fiches d'enregistrement de données, des tableaux de gestion, des rapports d'évaluation de programme d'appui à la gestion, des comptes annuels ou tout autre document rendant compte d'un point de vue ou d'un autre de la mise en œuvre de la fonction gestion. Ils seront issus d'expériences en cours ou récemment réalisées. Pourront aussi être mobilisés des manuels de gestions ou guides pratiques élaborés à l'attention des producteurs organisés.

- ⇒ Pourquoi promouvoir les pratiques de gestion auprès des producteurs ?
- ⇒ Quelles significations donnent les différents opérateurs à la gestion et au conseil de gestion ?
- ⇒ Quelle place est appelée à prendre le conseil de gestion ?
- ⇒ Quels enjeux et quels risques peut-on identifier en ce qui concerne ce type de conseil ?

La seconde partie est consacrée à l'étude des différentes expériences réalisées à partir d'une grille d'analyse intégrant les acteurs (1), les outils et les méthodes (2), et le dispositif institutionnel (3). Ce chapitre distingue l'analyse des expériences de conseil de gestion aux exploitations agricoles, des opérations menées auprès des organisations paysannes. Cette analyse est complétée par une synthèse des informations à la fin de chacune des deux parties.

Une grille d'analyse (cf. annexe n°1) se présentant sous la forme de questions a permis d'étudier, dans différents contextes agro-socio-économiques, les méthodes et les outils de gestion utilisés d'une part, et les dispositifs institutionnels qui s'y rattachent d'autre part.

La méthode de travail consiste à comparer différentes expériences de conseil de gestion aux exploitations agricoles familiales et aux organisations de producteurs. Onze opérations concernant des projets de développement et de recherche-développement ont été analysées dans 7 pays de 2 continents (Afrique et Amérique Latine).

Première partie

Problématique

I. Le conseil de gestion : pourquoi ?

1.1. Les réponses apportées

1.1.1. Réponses relevant d'expériences de conseil de gestion auprès d'exploitants individuels

Au Burkina-Faso (les témoignages recueillis sont issus d'un premier dossier publié par l'Inter-Réseaux sur le conseil en gestion), *l'intégration ... des agriculteurs au marché est un facteur qui semble peser pour justifier le développement de l'outil conseil de gestion. Par ailleurs, les opportunités de travail en agriculture sont moindre actuellement et les agriculteurs doivent de plus en plus compter sur leur revenu agricole pour vivre : c'est aussi un élément du contexte qui rend le conseil en gestion pertinent.*

Ainsi, le conseil de gestion *vise autant l'élaboration d'outils adaptés aux besoins des producteurs que la mise sur pied d'une nouvelle façon de faire du conseil agricole en intégrant la dimension économique dans un conseil qui semble trop technique et rigide.*

Par ailleurs, *la volonté existe d'élaborer des références permettant d'assurer une couverture importante du territoire...*

La même idée est avancée en Côte d'Ivoire: *...créer des fichiers de référence technico-économiques qui font actuellement si cruellement défaut (analyse de groupe par exemple).*

En Colombie *la demande est explicitement formulée par une organisation de producteurs...L'objectif est avant tout de mettre en place un outil au service des producteurs de café pour les accompagner dans les évolutions.*

En Côte d'Ivoire...*un nombre croissant de jeunes retournent dans les villages, bon nombre d'entre eux reprennent des activités agricoles et sont demandeurs de nouvelles techniques. Le suivi de gestion BEDA, tente d'accompagner ces nouveaux publics dans leur démarche d'évolution.*

Le conseil de Gestion est un moyen d'accompagner l'agriculture vers l'économie de marché en permettant aux acteurs eux mêmes (les agriculteurs) de se prendre en charge et de maîtriser cette évolution. La monétarisation de l'agriculture doit impérativement s'accompagner d'une évolution des savoir-faire tant sur le plan technique que sur le plan gestion des nouveaux moyens qui l'accompagnent.

Le conseil de gestion a pour objectif d'aider l'exploitant agricole à prendre les meilleures décisions quant à la conduite technico-économique de son exploitation.

Dans le même ordre d'idée, au Bénin, il s'agit de *développer la capacité de l'agriculteur à gérer lui-même son exploitation.*

Au delà des aspirations individuelles, selon Nicolas PELTIER, l'émergence d'organisations professionnelles agricoles va réclamer dans un avenir très proche des responsables élus parmi les agriculteurs qui devront être capables de gérer ces structures. Pour cela, il faudrait des exploitants ayant fait leurs preuves dans la gestion de leur propre exploitation.

1.1.2. Réponses relevant d'expériences de conseil de gestion auprès d'organisations

paysannes et rurales

Au Sénégal¹, au niveau des organisations paysannes et rurales, les réflexions des responsables d'organisations participants à un séminaire de formation permettent d'affirmer, à propos des différents aspects de la gestion, qu'il s'agit d'un *besoin réel de formation des responsables d'organisations agricoles par rapport au contexte social, économique actuel et que ce besoin est, de surcroît, exprimé consciemment par ces derniers*. En témoigne quelques réflexions des élus d'organisations paysannes : *“ On ne peut pas travailler sans faire de la gestion... “ Ce séminaire va nous permettre de mieux conduire nos affaires ...” “ Ce séminaire m'offre l'opportunité d'acquérir de nouvelles méthodes de gestion pour mieux gérer ”. “ J'espère participer à un séminaire pour mieux m'orienter et mieux m'organiser afin de mieux prendre en charge mes projets ”.*

Au Mali², outre l'obtention de *la transparence des comptes*, il s'agit de *favoriser une plus grande autonomie des organisations paysannes par la maîtrise de leur gestion et de favoriser les décisions de gestion prises par les organisations paysannes*.

Dans un autre projet au Mali³, la mise en place d'un *Centre de Prestation de Services* intégrant le conseil de gestion et le conseil juridique à l'intention des organisations paysannes trouve notamment son origine dans les constats de surendettement et l'existence de problèmes liés au foncier. Ainsi, l'objectif à court terme est de *fournir les appuis nécessaires (juridiques, financiers, techniques...) aux organisations paysannes pour améliorer leurs performances économiques et financières*.

Pour terminer, nous présentons un extrait des réflexions globales de Jean HIRSCHLER⁴ sur le sujet. Ce dernier accrédite l'idée d'un nécessaire développement de *l'appui en gestion aux acteurs économiques, notamment en évoquant les situations qui amènent à une évolution des pratiques de gestion* :

- *l'insertion [des groupements de base] dans les réseaux de financement... donnent lieu à une exigence à la fois externe (du financeur) et interne (des membres) pour que la gestion de l'argent soit contrôlée Cette exigence peut déboucher sur la mise en place d'un suivi comptable.*
- *la motorisation, l'introduction d'équipements lourds...oblige à gérer un bien sur le long terme, dans des contextes où cette préoccupation du futur lointain est rendue difficile par l'imprévisibilité de multiples facteurs.*
- *le désengagement de l'Etat [implique] des responsabilités accrues...de groupements villageois ou de fédérations dans la gestion se filières de production.*
- *la monétarisation et l'intégration au marché ainsi que l'alphabétisation et l'émergence de couches sociales de jeunes lettrés même en milieu rural donnent naissance à une exigence de transparence ...de gestion précise et le plus souvent fondée sur une comptabilité écrite....*
- *le changement d'échelle, lorsque des organisations grossissent...*

¹Centre Interprofessionnel pour la Formation aux métiers de l'Agriculture -CIFA., *La Gestion de l'organisation professionnelle agricole .Formation des responsables d'organisations agricoles. Séminaire n°3* , St Louis, Sénégal, CIFA, nov 1995.

²Projet Gestion Rurale, *Le système de gestion rurale Mali-Sud*. Livret 1. Mali, Projet de Gestion Rurale, mars 1996.

³SPINAT JB. *Projet du Centre de prestations de services. Rapport annuel 1995*, Niono, Mali, MDRE-IRAM-CFD, janvier 1996.

⁴HIRSCHLER J., *L'appui en gestion aux acteurs économiques. Pourquoi, comment ?*, Castelnau le Lez, CIEPAC, Déc.94

➤ *la complexification des activités qui peut supposer une technicité nouvelle (manipulation de concepts nouveaux, calculs plus nombreux). Dans beaucoup de cas en particulier, l'établissement de comptes de fin d'année est une étape difficile. Beaucoup de groupements tiennent des cahiers, en tirent parti...mais ne réexploitent jamais les chiffres pour une synthèse économique ou une analyse des objectifs atteints.*

Le même auteur précise que les motivations préluant au développement du conseil de gestion peuvent varier selon les acteurs. Alors que dans les groupements de base et les fédérations priment les exigences de transparence, de justification de l'utilisation des sommes reçues et d'efficacité, les producteurs individuels impliqués dans des activités monétarisées sont soucieux de connaître la performance économique atteinte.

1.1.3 Eléments d'analyse et interrogations

Les réflexions des agriculteurs sénégalais citées plus haut traduisent un besoin de formation important et place la gestion sur un piédestal ambiguë : on veut apprendre la gestion parce qu'elle est *perçue comme la solution à tous les problèmes des organisations et des entreprises*¹. Ce constat appelle des précautions particulières en matière de démarche de mise en place du conseil de gestion.

Les incertitudes relevant des marchés (débouchés, prix...) ne constituent-elles pas, aussi, pour les producteurs, une raison supplémentaire au développement du conseil de gestion ?

Y-a-t-il d'autres raisons justifiant le développement du conseil de gestion ?

II. Quelle place pour le conseil en gestion ? Dans quel contexte institutionnel ? Quelle portée ?

2.1. Les réponses apportées

Au Burkina-Faso, *la méthode du conseil de gestion aux exploitations agricoles ... a été élaborée en zone cotonnière... de 92 à 95 ...avec le concours de partenaires de la recherche et du développement. Elle se limite à l'application des concepts de gestion au niveau de l'exploitation agricole : agriculture, élevage et maraîchage. La démarche s'inscrit dans le dispositif de vulgarisation public (Training and Visit). Ainsi, l'introduction de la méthode CdG se fait dans le but d'apporter une amélioration pertinente à la pratique des services de vulgarisation, sans interférer au système d'organisation mis en place, que ce soit dans le service public comme le CRPA, ou d'une organisation paysanne autonome comme l'association CIKELAW.*

Il en est de même en Colombie où le conseil de gestion est *intégré dans un dispositif plus large de conseil technique...* Ainsi, un Service d'Economie Rurale (SER) fut créé au sein de chaque comité régional de producteur, en synergie avec le service de développement (division technique).

La nécessité d'une complémentarité ou d'une *articulation entre conseil technique et conseil de gestion* a été également soulignée par le Groupe de Travail Outils et Méthodes de Gestion de l'Inter-Réseaux bien que cette articulation reste le plus souvent à imaginer. Le conseil de gestion *ne se substitue pas aux appuis plus techniques, mais doit permettre de rendre l'évolution des techniques plus efficace.* Abondant en ce sens, Nicolas PELTIER, estime que *le travail du conseiller de gestion doit permettre de bien identifier les besoins de*

¹CIFA, op cit

formation/conseil technique de tous ordres et donc améliorer l'efficacité des actions menées par les autres opérateurs.

Les mêmes auteurs estiment également que *la question reste ouverte de l'articulation d'un conseil en gestion avec un conseil commercial (études de marché, recherche de partenaires) et plus largement avec des dynamiques d'organisation paysanne visant à mieux positionner les producteurs sur les marchés agricoles.*

Le Centre de Gestion des Exploitations Agricoles (CGEA) de la Faculté des Sciences Agronomiques de Cotonou au Bénin qui assure le suivi de 26 exploitants individuels et de 21 groupements n'a pas encore stabilisé sa position, son identité et sa raison d'être institutionnelle dans le paysage de la formation et du développement rural du pays. Alternatives possibles : *simple outil pédagogique de la FSA [ou] véritable outil professionnel pour " l'aile marchante " de l'agriculture béninoise.*

En Côte d'Ivoire, le Centre de Gestion des Exploitations Agricoles (CGEA) de l'IAB à Yamoussoukro appuie en gestion une soixantaine d'exploitants individuels. La question du devenir de ce centre se pose également : *pourra-t-il jouer un rôle prédominant dans la création de centres de gestion régionaux privés ?*

Au Mali, les centres de gestion rurale ont été mis en place à partir de 1992 à la demande la CMDT dans la zone Mali-Sud. *Ils ont été créés par les associations villageoises dans l'objectif de se doter des outils nécessaires à l'amélioration et la maîtrise de leur gestion...* Les 386 adhérents des 12 centres se répartissent sur 3 régions (mai 1996). Ce sont essentiellement des associations villageoises et des groupements de producteurs mais les centres sont ouverts aux artisans et aux producteurs individuels.

Tout comme l'expérience suivante, l'originalité de cette expérience tient à sa démarche. Les adhérents sont associés à la mise en oeuvre et la gestion d'un dispositif autonome de conseil de gestion. Les adhérents administrent et autofinancent le centre de gestion, choisissent et emploient leurs conseillers, participent à la définition des outils de gestion... Cette expérience s'inscrit donc dans la dynamique du développement des organisations paysannes.

Le Centre de Prestation de Services (CPS) à Niono au Mali a été mis en place selon sur les mêmes principes que les centres précédents. Ce projet s'intègre dans la politique du gouvernement malien visant la responsabilisation et la professionnalisation des organisations paysannes. Concrètement, le CPS s'inscrit bien dans la dynamique de responsabilisation accrue des organisations paysannes puisqu'on prévoit que les prestations offertes par le centre seront progressivement prises en charge par les organisations professionnelles elles-mêmes. Né en 1995, il comptait alors 9 associations villageoises adhérentes. Principale différence avec les centres de gestion du Mali Sud, le CPS propose un appui à ses adhérents non seulement en comptabilité mais aussi en droit. Ces choix relèvent d'enquêtes préalables menées dans la zone où l'on a notamment identifié d'importants problèmes liés au foncier.

2.2. Eléments d'analyse

Même si l'on imagine qu'il en existe d'autres projets que ceux cités précédemment, il est probable que les expériences en matière de conseil de gestion sont encore peu nombreuses dans les sous-régions des pays cités. Nous nuancerons cependant ce propos en précisant, comme le fait Paul KLEENE, que *les pays anglophones ont procédé à un développement important ... du " farm management advice " (conseil en gestion économique).*

Par ailleurs, plusieurs éléments tendent à prouver que le conseil de gestion constitue un phénomène jeune, au développement encore hésitant, non légitimé et donc non généralisé concrètement dans le cadre des politiques agricoles nationales. Parmi ces éléments : le caractère récent de toutes ces expériences, le fait qu'elles relèvent plutôt du domaine expérimental et qu'elles sont le plus souvent limitées à des zones précises, ainsi que les interrogations soulevées sur l'avenir de certains projets comme les CGEA de Côte d'Ivoire et du Bénin.

Autrement dit l'importance réservée au conseil de gestion, sa position au regard du conseil technique traditionnel et son ancrage institutionnel (Etat, organisations paysannes...) restent sans doute à inventer en fonction des contextes locaux. Toutefois, au regard de plusieurs des expériences citées, quelques tendances peuvent être avancées :

- ⇒ l'importance croissante que risque de prendre ce type de conseil que ce soit auprès des organisations ou auprès des exploitations individuelles ;
- ⇒ la complémentarité entre le conseil de gestion et le conseil technique ;
- ⇒ l'ancrage institutionnel du conseil de gestion au sein ou en lien avec les organisations paysannes en tant que nouveau service s'inscrivant dans la dynamique de développement de ces organisations et de responsabilisation des producteurs qui en sont membres. Il apparaît clairement que pour des raisons de confidentialité de l'information, il est difficile de confier à une administration la fonction de conseil de gestion.

III. Le conseil de gestion, la gestion qu'est-ce que c'est ?

Les définitions ci-après permettent de distinguer ce que les opérateurs de terrain entendent par " conseil de gestion " et ce qu'ils entendent par le terme " gestion " proprement dit.

3.1. Conseil de gestion

Au Burkina Faso, dans le cadre d'un appui aux exploitants individuels, *le Conseil de Gestion est entendu comme une méthode de vulgarisation qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec le paysan, un cheminement d'amélioration. La méthode met un accent particulier sur l'introduction du calcul économique, ses liaisons avec les applications techniques, ainsi que sur l'importance d'un raisonnement économique pour atteindre des objectifs de production...on cherche à atteindre l'optimum économique au sein des exploitations agricoles familiales.*

Il s'agit donc bien de *la vulgarisation de nouvelles connaissances à travers une approche globale de l'exploitation dans le cadre d'un processus de formation.*

3.2. Définitions de la gestion

On peut tout d'abord citer quelques définitions du terme " gestion " formulées par des responsables d'organisations paysannes sénégalaises: " *La gestion c'est protéger les biens par l'écriture et l'organisation* ". " *Gérer c'est bien garder, c'est savoir dépenser* ". " *Gérer c'est rentabiliser ses actions* ". " *Gestion égale programmation* " ... " *Gestion égale suivi, contrôle* "...

On peut constater que ces définitions, données par les acteurs de terrain les plus concernés,

sont proches de celles données par les institutions : *la gestion est l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de la façon la plus performante possible, afin de réaliser le mieux possible les buts assignés à cette organisation (d'après : Initiation à la gestion. Collection gestion. Eyrolles Université).*

La gestion est l'ensemble des actions relatives à la prise de décision, à leur mise en oeuvre et à leur suivi pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés (d'après : Dicovert , Institut de Gestion et d'Economie Rurale -IGER).

Ces mêmes définitions rejoignent celles données par le Centre de Prestations de Services de Niono au Mali¹ pour qui *Gérer c'est avoir la maîtrise de méthodes, d'outils qui facilitent les prises de décisions qui permettront la réussite de l'Association, de l'entreprise ou du Projet. Gérer c'est aussi prévoir les événements qui vont se dérouler et auquel l'organisation aura à faire face, cela afin de mieux s'organiser. C'est agir aujourd'hui pour mieux vivre demain.*

Le Centre Interprofessionnel pour la Formation aux métiers de l'Agriculture-CIFA au Sénégal stipule que *lorsqu'on parle de gestion il convient de préciser la fonction dans laquelle elle s'inscrit sans quoi le mot reste vague et perd toute signification :*

- ⇒ *la fonction financière qui consiste à obtenir les moyens financiers pour réaliser un projet ;*
- ⇒ *la fonction technique qui consiste à élaborer et réaliser le projet technique de génie civil ;*
- ⇒ *la fonction commerciale qui consiste à négocier le meilleur contrat avec un entrepreneur ;*
- ⇒ *la fonction administrative qui consiste à tenir la comptabilité et rédiger le courrier ;*
- ⇒ *la fonction sociale pour informer ses membres du bien fondé du projet pour la communauté.*

Une des premières conditions de réussite du conseil de gestion est de considérer qu'il ne peut pas tout résoudre. *Ce serait une erreur grave* considère le Groupe de Travail Outils et Méthodes de Gestion de l'Inter-Réseaux.

Les mêmes auteurs avertissent tout promoteur du conseil de gestion (intervenant extérieur, responsable d'une organisation paysanne, producteurs...) des risques liés au conseil de gestion qu'il convient de bien conscientiser avant d'entamer toute démarche. Parmi ces risques tout d'abord le risque de conflit entre l'agriculteur qui bénéficie d'un conseil en gestion et son organisation. *Dans le cadre d'une filière par exemple, conseiller un agriculteur de délaisser la production concernée pour des raisons de coût peut aller à l'encontre de l'objectif de l'organisation paysanne qui cherche au contraire à promouvoir cette production.*

Le Groupe de Travail Outils et Méthodes de Gestion signale aussi le risque de conflit entre les dirigeants détenteurs de l'information et les membres d'une organisation : le conseil de gestion est un *instrument de transparence, il peut déranger des démarches basées sur une certaine opacité de l'information.* Dans le même sens, au Mali, Jean Bernard SPINAT rappelle que *les outils de gestion et le conseil juridique " bousculent " certaines habitudes et des résistances au changements, compréhensibles, se font sentir.*

¹Recueil des fiches de formation .Projet du Centre de Prestations de Services, Niono, Mali, MDRE-IRAM-CFD, janvier 1996.

Dans le même ordre d'idée, il faut être conscient, comme le signale Jean HIRSCHLER, qu'en pratique, il apparaît que le "savoir comptable"...correspond à un instrument de (contre) pouvoir entre les mains de "jeunes" face à une société traditionnellement gérontocrate. Dans bien des régions on arrive aujourd'hui à "équilibre" négocié entre les deux pôles de pouvoir. Cet équilibre évidemment instable pourrait évoluer vers un affaiblissement des procédures et valeurs traditionnelles de décision (palabres, autorité des anciens...) au profit de pratiques et valeurs modernisées (choix électifs, incorporation d'éléments techniciens dans les décisions).

Par ailleurs, Jean Bernard SPINAT, au travers de l'expérience récente du Centre de Prestations de Services de Niono, avertit que "l'innovation" introduite, en l'occurrence le dispositif de conseil nouveau constitué par le CPS, demande du temps pour être pleinement approprié, maîtrisé et accepté par son environnement.

Autre élément qu'il convient d'avoir à l'esprit avant de promouvoir un dispositif de conseil de gestion : le fait que ce conseil ne pourra intéresser qu'une partie des producteurs : *il paraît illusoire de penser que le conseil de gestion touchera tous les agriculteurs...*

Etre conscient de cette situation s'impose d'autant plus dans le cas du conseil de gestion individuel. Ainsi, pour Jean HIRSCHLER, les cas où les appuis ont été organisés pour appuyer la gestion au niveau individuel ou familial correspondent en général à des situations de "modernisation" des techniques de production (Mali Sud, travaux de P. KLEENE au Burkina Faso) où à des filières commerciales (maraîchage)...

Une telle situation appelle en tout cas des précautions d'ordre méthodologique. Pour Paul KLEENE si l'approche CdG s'appuie dans un premier temps sur des groupes d'alphabétisés et de scolarisés, son objectif final est de pouvoir faire bénéficier tous les autres producteurs de ses acquis.. Nous reviendrons sur ces aspects importants dans la troisième partie de ce document.

Deuxième partie

Analyse des expériences de conseil de gestion : des diversités et des enseignements généraux

I. Le conseil de gestion aux exploitations agricoles

Les expériences qui ont servi de support à cette analyse correspondent à une grande variété des situations agro-écologiques et socio-économiques dans lesquelles évoluent les exploitations agricoles. Cette diversité de contexte constitue certainement un atout important pour la comparaison des méthodes et des outils de conseil de gestion.

Elle permet notamment d'apprécier les possibilités et les limites des pratiques en matière de suivi et de conseil aux exploitations, et d'évaluer les éléments des dispositifs opérationnels et institutionnels, pris en compte dans les programmes de développement, de recherche-développement, et de formation.

Cette analyse s'appuie principalement sur six expériences localisées en Afrique et en Amérique latine :

- ⇒ Le projet des Unités Expérimentales au Sénégal (CIRAD/ISRA).
- ⇒ Le projet de recherche-développement de Silvânia dans les Cerrados au Brésil (CIRAD/EMBRAPA).
- ⇒ Le projet de recherche-développement en conseil de gestion au Venezuela (CIRAD/FONAIAP).
- ⇒ Le conseil de gestion aux exploitations agricoles dans la zone cotonnière au Burkina Faso (CIRAD/INERA).
- ⇒ Le suivi de gestion « BEDA » en Côte d'Ivoire (IAB).
- ⇒ Le programme d'appui à la planification maraîchère en Casamance au Sénégal (CIEPAC).

1.1. Le projet des Unités Expérimentales au Sénégal

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? Où ? Et quand ?

A.1.1. Le projet

Le projet de recherche - développement « Unités Expérimentales » (UE) mené par l'Institut sénégalais de Recherche Agronomique (ISRA) et le CIRAD débute en 1968. La finalité du projet vise à fixer l'agriculture, augmenter la productivité, améliorer l'emploi rural, améliorer le niveau de vie des familles en milieu rural. Le projet a pour objectif principal de renforcer les relations entre la recherche agronomique et le développement d'une part; il doit également permettre de préparer et de mettre en œuvre le 3ème Plan de développement de l'Agriculture sénégalaise (1969-1973).

D'autre part, la combinaison des actions de recherche à celles de développement doit permettre de produire, valoriser et diffuser des connaissances et de l'information (outils et des méthodes de recherche-action, d'expérimentation en milieu réel) et de former les opérateurs du développement.

L'approche fait appel à un véritable travail interdisciplinaire avec la participation de l'agronome (promoteur d'innovations), l'économiste (analyse des performances et des dynamiques des exploitations en présence de changements techniques), le sociologue (connaissance de la société locale), tout le personnel de terrain (enquêteurs, encadreurs) assurant les liens entre les chercheurs et les paysans.

Les grandes lignes du programme d'action concernent l'aménagement foncier, la vulgarisation de l'intensification agricole et la promotion de système intensif de production, et la diversité des activités agricoles et non agricoles. Le conseil de gestion s'inscrit dans une démarche de recherche-action intégrée (et au service) de la vulgarisation.

Une collaboration entre tous les services d'appui au monde rural fait intervenir les services de vulgarisation, l'ONCAD (coopérative), la Direction de l'Alphabétisation, de l'Hydraulique, de la Formation, de l'Association Nationale des Caisses Populaires, l'ORSTOM, ... Le projet « UE » est localisé dans la région sud du Sine Saloum (bassin arachidier et céréalière).

A.1.2. Les caractéristiques agro-socio-économiques

Cette région est écologiquement favorable et la pression foncière reste modérée, toutefois, la croissance démographique entraînant une augmentation de la contrainte foncière; la superficie cultivable par habitant passe de 2,1 ha en 1969 à 1,1 ha 1980 (36 à 69 hab./km²). Les principales productions sont l'arachide (53% des superficies cultivées), associée aux céréales (41%), et le coton.

L'élevage joue un rôle important dans le système de production (bovin / culture attelée, bovin

et petits ruminants / capitalisation). Les producteurs utilisent couramment la traction animale et les principaux intrants.

A.1.3. Problématique de développement et justification

Le projet "Unités Expérimentales" succède (et complète) aux différents projets de "vulgarisation" (traction bovine, puis "mil-arachide"), dont les principaux thèmes abordés ont été : l'amélioration foncière, le développement agricole, l'intensification et la spécialisation de l'élevage.

Le conseil de gestion constitue le prolongement des différentes actions de "recherche-développement"; il s'agit de la mise en pratique d'une méthode d'encadrement illustrant la notion de "recherche-action".

Le conseil de gestion s'est développé par référence à trois des six objectifs initiaux du projet :

- ⇒ promouvoir en vraie grandeur et conditions des systèmes intensifs de production tenant compte des possibilités des exploitations.
- ⇒ définir le détail des attitudes techniques et socio-économiques conseillées à l'exploitation (ou au vulgarisateur qui l'encadre) en fonction de son propre appareil de production.
- ⇒ décrire le cheminement et les étapes possibles en vue du passage des systèmes intensifs de production.
- ⇒ Le conseil de gestion doit être perçu comme une réflexion sur les méthodes de vulgarisation qui intéressent les responsables de cette vulgarisation agricole.

A.2. Avec quels paysans ?

A.2.1. Caractéristiques du système de production

Une typologie réalisée en 1973-74 distingue 3 types d'exploitations en fonction de la quantité de facteurs de production :

Type 1 : 3 actifs - UP de petite dimension - équipement de traction animale (++ à +++).

Type 2 : 3 à 6 actifs - UP de dimension moyenne, améliorations foncières (+) - équipement de traction animale (+ à ++).

Type 3 : > 6 actifs - UP de grande dimension, améliorations foncières (+) - équipement de traction animale (+ à ++).

Le conseil de gestion a été systématiquement organisé auprès des exploitants ayant commencé leur processus d'intensification (traction bovine, minimum d'équipement correspondant, essouchage, ...). Le choix des paysans concernés privilégie ceux ayant de grandes difficultés.

A.2.2. Caractéristiques du groupe

Les critères de choix des « UE » ont porté sur :

- ⇒ les caractéristiques agro-écologiques (assez favorable) et socio-économiques (faible pression foncière).
- ⇒ une recherche de la diversité des situations.
- ⇒ la compatibilité d'échelle entre les exigences de la recherche (contrôlable) et

vulgarisation (compatible).

Les exploitations ont été choisies en fonction des critères suivants :

- ⇒ **la dimension** : les petites et moyennes exploitations (1 seul ménage).
- ⇒ **le niveau technique** : les exploitations non encore en AF, ou ne progressant plus.
- ⇒ **les résultats d'exploitation** : exploitations ayant de mauvais résultats (déficit céréalier chronique, mauvaise situation financière).
- ⇒ **la stabilité** : situation claire du point de vue de l'éclatement du patrimoine, de la tenure foncière, ...

La procédure de sélection a été réalisée à partir d'une liste répondant aux critères établis par l'encadreur, puis discutée au sein de l'équipe, et enfin validée par les groupements de producteurs.

A.2.3. En quoi ces paysans sont-ils intéressés ?

La participation des paysans est sollicitée au cours des différentes phases du programme pour discuter les objectifs, les méthodes, et les règles du conseil de gestion d'une part, et pour négocier la proposition d'un programme de progression, d'autre part. L'étape de négociation avec le chef d'exploitation correspond à la confrontation entre un modèle établi à partir de règles générales et chaque situation particulière.

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ?

La méthode consiste essentiellement à comparer certaines caractéristiques de l'exploitation à des normes simplifiées au maximum, et à faire des propositions pour combler les écarts à ces normes.

La démarche repose sur des relations individuelles « encadreur-exploitant » indissociables d'une approche collective s'appuyant sur des groupes constitués en cohérence avec l'organisation sociale locale (un groupement par village ou quartier). Le travail au niveau collectif permet de :

- ⇒ diffuser les informations ;
- ⇒ réaliser une vulgarisation de groupe, où le paysan peut avoir un rôle actif (discussion sur un problème ou un thème particulier) ;
- ⇒ discuter les objectifs, les méthodes, les règles du conseil de gestion.

Les principaux aspects de l'exploitation sont ainsi pris en compte et mis en relation pour déboucher sur un conseil concernant l'aménagement foncier, l'équipement (cheptel et matériel), et l'utilisation des fumures minérales.

Le conseil de gestion est pluriannuel. Il s'adresse en priorité aux exploitants sur le point (ou venant) d'entamer leur processus d'intensification, et tient compte explicitement, dans sa procédure d'élaboration des souhaits et possibilités de l'exploitant.

Les divers travaux menés dans le cadre du projet ont permis de faire évoluer le conseil de gestion et d'élaborer un référentiel :

- 1° technique, évalué en stations et chez les paysans.

2° technico-économique, grâce à une évaluation pratiquée au niveau des systèmes de production et des exploitations agricoles; il en résulte une norme technico-économique (ex : 1 semoir pour 5 ha, ou encore l'endettement qui ne doit pas dépasser 1/3 des revenus monétaires du chef d'exploitation).

B.2. Comment sont obtenues les informations ?

Les informations sont collectées par le conseiller auprès de chaque exploitant sous forme de :

- 1) **une enquête préliminaire** sur les facteurs de production de l'exploitation : structure et fonctionnement de la famille : les centres de décisions, la main d'œuvre et les « bouches à nourrir ». inventaire des terres et du capital d'exploitation (matériel, équipement).
- 2) **un suivi hebdomadaire** des travaux permettant de caractériser les itinéraires techniques et les systèmes de culture d'une part, et d'étudier les pratiques et les systèmes d'élevage.

B.3. Comment sont gérées les données ?

Les informations sont enregistrées sur une fiche cartonnée à trois volets pouvant être utilisée pendant 7 années consécutives; cette fiche est complétée par des intercalaires annuels pour relever certaines informations plus détaillées (parcelles, cultures, ...) ou pour effectuer certains calculs (assolement, affouragement).

B.4. Quels calculs et analyses ?

Les informations collectées permettent d'établir 2 types de documents :

☞ **pour l'action**, une évaluation de :

- ⇒ la situation céréalière permettant d'éliminer le déficit vivrier.
- ⇒ la situation financière, notamment de l'exploitation vis à vis de la coopérative (impayés).
- ⇒ la situation foncière doit être clarifiée (éclatement du patrimoine / succession).

L'analyse de la structure et du fonctionnement de l'exploitation avec les résultats de ces évaluations permet d'élaborer des propositions d'amélioration à moyen terme concernant les systèmes de culture et d'élevage.

☞ **pour la recherche**, la construction de modèles d'aide à la décision : « normatifs », « linéaires d'optimisation », « simulations budgétaires », et « simulations de la trajectoire d'une exploitation ».

B.5. Quelle utilisation des résultats ?

Les résultats produits par les opérations de conseil de gestion sont utilisés à trois niveaux :

1) Des propositions de développement des exploitations agricoles. Ces actions s'adressent chaque groupe identifié par la typologie des exploitations et concernent des choix de culture, d'équipement, et de techniques différenciées selon les parcelles.

A partir de la situation moyenne du groupe, un calendrier cultural optimal est établi; il permet de déterminer les superficies de chaque type de parcelles et les résultats moyens

prévisibles. Les résultats prévisibles permettent de déduire les capacités d'investissement, donc la progression annuelle des équipements, donc l'évolution des types de parcelles. Il est alors possible d'établir :

- ⇒ un modèle de développement sur plusieurs années pour chaque groupe structurel d'exploitations.
- ⇒ un programme de développement régional en agrégeant les besoins et les résultats de chaque groupe.

2) L'avancement des connaissances concernant l'intensification, ou l'association agriculture-élevage.

3) Des propositions concrètes aux responsables de la politique agricole (ex: propositions chiffrées pour organiser la fabrication et la distribution du matériel agricole sur toute une région).

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ?

Au niveau du conseiller, la remise en cause du statut de l'encadreur « celui qui sait » par rapport aux paysans a été une des principales difficultés pour la mise en œuvre du conseil de gestion.

Une évaluation de l'expérience menée par la SODEVA en 1979 montre :

- ⇒ une bonne adéquation entre les conseils proposés et les besoins des agriculteurs.
- ⇒ un engouement de la part des encadreurs (actions "concrètes", définition et évaluation simplifiée).
- ⇒ le type de conseils est apprécié par les agriculteurs et qualifié de "nouveau" et de "vérité scientifique".
- ⇒ une augmentation importante des commandes d'équipements.

C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle échelle et quel type d'intervention ?

L'Unité Expérimentale (UE) correspond au village ou à la coopérative, selon la terminologie « socialiste » en vigueur à l'époque ; elle représente une superficie d'environ 100 000 ha. Il s'agit d'une unité de développement homogène du point de vue agroclimatique. Le relais entre le cadre expérimental et l'ensemble de la zone concernée devrait être assuré par une équipe pilote du projet.

Le projet a été mis en œuvre dans 3 coopératives (12 000 ha, dont 3 000 ha cultivés), et quelques centaines d'exploitations (3 500 habitants).

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ?

Le dispositif est mis en place et piloté par l'équipe du projet, composée d'assistants techniques et d'encadreurs (conseillers), en collaboration avec les services de la recherche et de la vulgarisation. Les conseillers sont chargés de la collecte des données qui sont traitées et analysées par l'équipe technique du projet :

- ⇒ le personnel de terrain (vulgarisation) comprend un responsable plus des encadreurs (projet).

⇒ le personnel technique (recherche) comprend les agents techniques et les ingénieurs (administration).

C.3. Comment est financé le dispositif ?

Le projet « UE » prenait en charge le fonctionnement du programme conjointement avec les services locaux d'appui à l'agriculture. Une participation financière des producteurs au financement de ce type d'opération permettrait certainement d'exercer une pression sur les pouvoirs publics en matière de stratégie et de politique agricole.

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur ?

Le projet UE est mené en collaboration avec le projet de productivité "mil-arachide", qui a pris la suite du projet SODEVA de promotion rurale, et des services agricoles locaux.

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du dispositif

Le projet « UE » est un projet de recherche-développement à caractère expérimental ; la pérennité des actions s'inscrit dans la capacité des opérateurs locaux à s'approprier les méthodes et les outils mis au point ; elle est subordonnée orientations de la politique agricole en ce qui concerne la recherche, la vulgarisation, et le crédit rural. A titre d'information, les travaux menés par le projet se sont arrêtés à la suite d'une décision du gouvernement de suspendre tout approvisionnement à crédit (engrais et matériel) aux paysans du Sénégal.

C.6. Les conditions de mise en œuvre

La mise en œuvre de cette expérience de conseil de gestion aux exploitants a impliqué l'organisation d'un programme pour que toutes les conditions nécessaires soient remplies au moment opportun; cela concerne :

- ⇒ un référentiel technique testé localement ;
- ⇒ des changements techniques effectifs dans un nombre significatif d'exploitations dont on connaît la représentativité ;
- ⇒ la connaissance du fonctionnement socio-économique des exploitations ;
- ⇒ l'analyse des processus d'appropriation des innovations techniques pour proposer une première formulation des règles de gestion ;
- ⇒ la pratique du conseil de gestion sur un nombre et une variété d'exploitations suffisants pour tester et adapter les règles ;
- ⇒ la formation du personnel de vulgarisation pour extension de la méthode.

Quelques éléments d'évaluation ont été relevés par les acteurs et les opérateurs de cette expérience :

Les propos d'agriculteurs : *« le conseil de gestion nous a permis de savoir combien nous devons cultiver et de combien d'engrais nous avons besoin », « ... pour donner des conseils il faut en donner pour tout le monde et non choisir certains pour les suivre (...) les gens qui ont*

été choisis et suivis sont en général des paysans à qui on prêtait de l'argent et qui à leur tour donnait un pourboire à l'encadreur qui ne faisait alors rien d'autre que les suivre (...) je sais qu'un encadreur, s'il ne vise pas un intérêt chez un paysan, il ne le suivra jamais ».

Les réflexions d'assistant techniques du projet (J. Kilian, pédologue - IRAT) : *« les UE est une expérience basée sur la durée ; la pérennité du système a permis de comptabiliser une amélioration constante du niveau de vie et une modification de l'état d'esprit des paysans ; même si les UE coûtent cher ; la durée et le coût doivent être considérées comme un investissement obligatoire qui peut assurer le succès du développement rural ; et à ce titre il n'a pas de prix ».*

Le point de vue d'un sociologue (Pierre Boisseau - INRA), relève plusieurs difficultés *« liées à la précarité du financement, au travail des encadreurs de terrain (problèmes d'organisation quotidienne du travail et des déplacements, précarité des conditions matérielles, insertion du système d'animation aux encadreurs dans le système d'appui aux producteurs), à l'insuffisance conjoncturelle et structurelle d'appui de la part de l'équipe du projet ».*

Tableau

La démarche du conseil de gestion pluriannuel

La première année (année 0)	La première année et les suivantes
Echéances	Echéances
1) Choisir les exploitations concernées : 15/05	6) Préparer un programme pour l'année suivante : tenant compte: - des objectifs à moyen terme retenus - des réalisations de l'année précédente
2) Faire connaissance avec l'exploitation : - population, main œuvre, et prévisions d'évolution 05/06 - parcelles cultivées, disponible foncier 02/08 - Equipement, matériel de culture, animaux de trait 02/08 - Elevage, stabulation des animaux 15/08 - le déficit vivrier 30/09 - la situation financière 30/07	7) Arrêter un programme avec l'exploitant : - Assolement PA 31/10 - élevage 30/09 - Aménagement foncier, labours 31/01
3) Clarifier les situations : 30/09 - les problèmes d'éclatement et de successions - la situation foncière	8) Suivre de l'exécution de ce programme : - au fur et à mesure
4) Réfléchir sur les perspectives : à moyen terme 30/09 - la structure démographique - l'assolement, l'intensification et l'aménagement - les chaînes de culture - l'intégration agriculture-élevage	9) Mettre à jour les connaissances sur l'exploitation : - suivant les étapes détaillées en 2 pour l'année 0

Bibliographie

BENOIT-CATTIN M., 1986. "Les unités expérimentales du Sénégal". Recherche et Développement Agricole (ouvrage collectif) - ISRA - CIRAD - FAC. 500p.

1.2. Le projet de « recherche-développement » de Silvânia dans les Cerrados au Brésil

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? Où ? Et quand ?

A.1.1. Le projet

Le projet de recherche-développement de Silvânia dans les Cerrados (Brésil) est conduit depuis 1986 par l'EMBRAPA-CPAC (Entreprise Brésilienne de recherches agronomiques - Centre de recherche des Cerrados) avec l'appui du CIRAD SAR, en collaboration avec l'EMATER-GO (organisme de vulgarisation). Ces institutions travaillent en partenariat avec les organisations de producteurs pour élaborer une méthode d'intervention commune. Ce projet a pour objectif de « *définir des méthodes d'intervention en milieu rural susceptible d'appuyer le développement économique et social des petits et moyens producteurs (adoption de nouvelles technologies)* ». Le projet est mis en place dans le municipe de Silvânia, Etat du Goias (200 km au sud-ouest de Brasilia).

A.1.2. Caractéristiques agro-socio-économiques

La situation du municipe de Silvânia (3 100 km², 2 500 producteurs) est caractéristique de la problématique des Cerrados, vaste plateau d'altitude (1 000 m) dont les terres acides ont très longtemps présenté un défi insurmontable pour le développement agricole. Il s'agissait d'une zone de frontière agricole (Cerrados du centre-ouest) jusque dans les années 80; aujourd'hui on assiste à une recomposition de l'occupation territoriale par le développement de pôles urbains au détriment des zones rurales. Les régions occupées par la petite et moyenne agriculture sont situées dans les zones les plus découpées du plateau, présentant des difficultés de mécanisation.

Localement, trois éléments d'ordre macro-économique, déterminent l'orientation du développement rural : le désengagement de l'Etat, le mode d'allocation du crédit, et l'organisation administrative. Ceci se traduit par la fragilisation des institutions de développement agricole d'une part, et la libération de lignes de crédits collectifs aux organisations de producteurs (création d'associations pour distribuer des crédits équipements, améliorations foncières, transformations des produits), d'autre part.

A.1.3. Problématique de développement et justification

Les résultats de la recherche agronomique brésilienne des vingt dernières années ont permis de développer et diversifier les grandes productions destinées à l'exportation, mais cette modernisation n'a pas touché l'agriculture paysanne qui, durant la même période, a stagné voire régressé (diminution de la productivité des cultures paysannes, diminution relative du nombre d'exploitations agricoles) sous l'influence du manque de financement, de la dégradation des prix agricoles, et de la concentration foncière.

Ceci s'est traduit par un exode rural et une recrudescence des problèmes sociaux en zone urbaine.

Depuis une quinzaine d'années, certaines institutions publiques de recherche agronomique questionnent ce mode de développement et cherchent à définir des méthodes d'intervention en milieu rural adapté à la petite et moyenne agriculture.

De même, le projet profite des évolutions politiques et socio-économiques pour aider les agriculteurs à se structurer et à gérer l'évolution de leurs organisations, à identifier les secteurs d'investissement les plus favorables, à programmer leur modernisation.

A.2. Avec quels paysans ?

A.2.1. Caractéristiques du système de production

La petite et moyenne agriculture des Cerrados constitue en quelque sorte un « *sous produit de l'agriculture latifundiste* » résultant de l'installation des paysans sans terre employés des grands domaines, du fractionnement des propriétés, et de l'arrivée de migrants pauvres (Est et Sud du pays).

Les productions de l'agriculture paysanne sont : le lait, le riz, le manioc, et les haricots; elles ne sont pas concurrentielles par rapport aux productions des grandes exploitations (soja, viande, maïs).

Les techniques culturales sont généralement manuelles, excepté pour la préparation du sol (tracteur). Le recours à la main d'œuvre complémentaire est courant, qu'elle soit salariée ou sous forme d'entraide. Les niveaux de production sont faibles (production laitière / 900 kg/an, maïs / 2 000 kg/ha, riz / 1 000 kg/ha).

L'organisation des exploitations agricoles et les modalités productives sont influencées par :

- ⇒ la répartition spatiale de la fertilité dans la toposéquence.
- ⇒ le caractère peu incitatif des marchés (faibles prix, structures oligopolistiques).
- ⇒ le manque de financements.
- ⇒ l'absence de législation foncière en matière de transmission patrimoniale.

Ces différents facteurs ont induit une production agricole fortement internalisée et diversifiée, ainsi qu'une bonne complémentarité économique entre les produits. Ceci s'est traduit par une bonne stabilité alimentaire et économique face aux aléas de tous types. Ainsi l'exploitation agricole fournit des produits de consommation courante, les consommations intermédiaires destinées au bétail, des productions de rente: lait, l'épargne et l'investissement (bovins).

Le système de production est orienté par une recherche de la stabilité, et dont le niveau de performance technique et économique est étroitement lié à la productivité du travail (faible niveau de substitution par le capital).

Le patrimoine doit être constitué à chaque génération, à la suite de son fractionnement par l'héritage, imposant un processus d'accumulation, dans ce cas, basé sur le troupeau bovin (alternance des phases de croissance du troupeau et des ventes pour acquérir de la terre). Le processus discontinu d'accumulation accompagne le cycle de vie de l'exploitant et induit des stratégies différentes selon la composition familiale (jeune en phase d'installation, jeune ménage avec des enfants en bas-âge ou ménage âgé après le départ des enfants, ménage avec une main d'œuvre familiale importante).

L'évolution de l'unité de production est expliquée par la disponibilité en main d'œuvre familiale et le niveau de ressources en capital.

Durant ce cycle de vie, la fonction économique et sociale des productions évolue vers une plus grande spécialisation et une intégration au marché :

Parmi ces évolutions, deux dynamiques sont identifiables :

- ⇒ la réalisation des activités productives dépend de la main d'œuvre familiale ; elle est caractéristique d'une économie paysanne.
- ⇒ la substitution partielle de la main d'œuvre familiale rend l'unité de production plus sensible au marché ; il s'agit du passage à une économie d'entreprise à caractère familiale.

A.2.2. Caractéristiques du groupe

La typologie est réalisée à partir de la disponibilité en main d'œuvre familiale et les ressources en capital. On distingue cinq types de producteurs répartis sur différents points de la trajectoire d'évolution de l'exploitation : installation / accumulation en capital / fractionnement du patrimoine. La dotation initiale en capital est le principal déterminant des trajectoires d'évolution.

Le projet s'appuie sur un réseau de 28 fermes de référence qui ont été choisies suivant deux critères (typologie et unités de sol) et respectant la distribution de la population.

A.2.3. En quoi ces paysans sont-ils intéressés ?

La participation des paysans intervient tout au long de la mise en place du dispositif :

- ⇒ dans le choix des fermes de référence (co-responsabilité producteur/technicien).
- ⇒ à la collecte d'informations : enregistrement des flux de caisse, utilisation de la main d'œuvre, contrôle laitier, relevés pluviométriques.
- ⇒ lors des discussions des résultats au cours des restitutions (confrontation du point de vue du technicien avec celui du producteur).

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ?

Le postulat de départ est que « *le producteur a de bonnes raisons de faire ce qu'il fait, et si l'on reconnaît un processus d'innovation paysanne, les pratiques des producteurs se convertissent en des objets d'analyse privilégiés* ». Le passage de la pratique à la technique nécessite la réalisation d'un processus de modélisation (le passage inverse correspond à une expérimentation). Le véhicule du passage entre la pratique et la technique est la référence technique.

Le dispositif méthodologique intègre les déterminismes pesant sur la petite et la moyenne agriculture ; il s'agit d'identifier les déterminants et comprendre les stratégies de production d'une part, et de mettre en place un dispositif de gestion de l'innovation technique et sociale.

La référence technique est un instrument de réflexion, de formation, dont l'objectif est d'aider les producteurs à choisir ses propres solutions; elles doivent être ainsi distinguées des « normes technico-économiques ». Les références locales se définissent comme « *une information économique, sociale, technique, collectée à différentes échelles (parcelle, exploitation, ...), correspondant à une situation locale bien définie* ».

Chaque référence s'associe à une autre et s'emboîte dans un niveau supérieur, par exemple :

culture ⇒ système de cultures ⇒ système de transformation ⇒ système de production.

Le dispositif d'intervention correspond aux deux concepts suivants:

- ⇒ les innovations proposées ne doivent pas fragiliser la capacité de réponse des unités de production face à la pression facteurs déterminants l'organisation des exploitations.
- ⇒ les propositions techniques et organisationnelles doivent permettre d'améliorer de façon significative l'efficacité des fonctions de production.

Les principes servant à définir le cadre des interventions sont les suivants :

- ⇒ limiter le risque et les augmentations de capital et de travail ;
- ⇒ améliorer les fonctions de production existantes ;
- ⇒ réduire les facteurs limitant le développement la production ;
- ⇒ renforcer les organisations de producteurs (gestion des ressources extérieures, banque de travail, CUMA) ;
- ⇒ diversifier les activités d'assistance technique (transformation des produits) ;
- ⇒ prendre en compte le stade d'évolution de l'exploitation agricole (processus d'accumulation) et personnaliser le conseil ;
- ⇒ définir un dispositif et des méthodes d'intervention permettant de pérenniser le processus (appui aux organisations de producteurs pour prendre le relais des institutions publiques).

Le réseau des fermes de référence a été raisonné de manière à prendre en compte la diversité des situations auxquelles sont confrontées les producteurs, qu'il s'agisse de conditions socio-économiques ou agro-écologiques; la sélection s'est effectué à partir des groupes typologiques et des unités de sol. Différentes études ont permis de structurer le réseau : une typologie des exploitations, un zonage agro-écologique, une étude des dynamiques d'évolution du système agricole, une analyse des filières.

Des variables sur l'état du milieu sont prises en compte, les temps de travaux, les flux (physiques et monétaires) sont mesurés.

Les exploitations ayant les résultats (itinéraires techniques) les plus performants sont sélectionnés pour former une référence basée sur le minimum de dépenses de production et de temps de travaux, et le maximum de productivité de facteurs rares (capital, main d'œuvre familiale).

Les informations produites concernent les connaissances du fonctionnement des différents types d'exploitations, l'identification des pratiques adaptées aux situations locales, et la validation des innovations.

Deux types de variables ont été choisis :

- ⇒ les variables structurelles: inventaire des immobilisations (terres, équipements) des cheptels, des stocks, etc., ainsi qu'un relevé de la composition de la famille.
- ⇒ les variables de fonctionnement (caractérisation du processus productif): flux de trésorerie, itinéraires techniques (calendrier culturel, nature des opérations culturelles, intrants utilisés), utilisation de la main d'œuvre, conduite du troupeau (contrôle laitier, alimentation, conduite sanitaire).

B.2. Comment sont obtenues les informations ?

L'enregistrement au quotidien est réalisé par le producteur.

La collecte des informations est réalisée par le technicien; les exploitations du réseau de fermes de référence font l'objet :

- ⇒ d'un suivi mensuel diversifié (variable de fonctionnement) : itinéraires techniques (suivi de parcelle), troupeau, distribution du travail, flux de trésorerie.
- ⇒ de synthèses annuelles (variables structurelles) par thème et pour l'ensemble de l'exploitation.

B.3. Comment sont gérées les données ?

On distingue 3 types de traitement des informations :

1. un traitement simple et rapide au niveau de l'exploitation pour vérifier les informations et fournir les premiers résultats qu'il pourra lui servir à prendre des décisions.
2. un traitement systématique et approfondi pour constituer une base de données informatisée pouvant être utilisée par différents intervenants; elle reprend les thèmes du suivi et présente pour chaque exploitation: flux de caisse, itinéraires techniques, utilisation de la main d'œuvre, conduite du troupeau, synthèse économique.
3. un traitement spécifique pour élaborer des références technico-économiques diversifiées jugées intéressantes pour la communauté.

B.4. Quels calculs et analyses ?

Les références sont élaborées selon différents niveaux de décision du producteur :

Niveau d'analyse	Références
système de production (ensemble famille-exploitation)	mise en concordance des principaux paramètres techniques et leurs sanctions économiques, atelier par atelier, puis spécifie les agrégations économiques.
système d'élevage (troupeau et cultures fourragères)	
système de culture (assolement et rotation analysés dans leur ensemble)	typologie des itinéraires techniques (évaluation grâce au suivi d'exploitation)
culture isolée	

La collecte, le traitement et l'utilisation de l'information génèrent des produits spécifiques :

- ⇒ **aux producteurs et à l'organisme de développement**, des références technico-économiques.
- ⇒ **aux chercheurs**, la caractérisation du système de production ou la modélisation et la simulation de son évolution.

B.5. Quelle utilisation des résultats ?

Les références correspondant à des choix stratégiques des producteurs, constituent ensuite des supports de discussion, individuelles et collectives, pour analyser avec les producteurs leur logique et leur applicabilité dans des conditions différentes. Les résultats produits permettent :

D'animer une réflexion individuelle et collective : Individuellement, il s'agit

d'informations techniques sur l'élevage (production mensuelle de lait, alimentation du troupeau), des flux de caisse (soldes de la production, financement et dépenses du ménage), de la situation des marchés (prix / commercialisation des produits agricoles et approvisionnement en intrants). Collectivement (au niveau des associations), elles ont pour objectifs de présenter et discuter les résultats des fermes de références, et de sensibiliser les producteurs sur l'utilisation des références locales dans les changements technologiques (changement d'échelle); les réunions périodiques permettent de diffuser les informations à des groupes de producteurs en évitant de créer une élite.

Les restitutions sont mensuelles et annuelles. Elles permettent de discuter les résultats, d'affiner la compréhension des stratégies du producteur, et de confronter les points de vue du producteur et du technicien. au cours des restitutions mensuelles, par une discussion des principaux paramètres technico-économiques, et lors de la synthèse annuelle permettant d'établir les possibles marges de progrès pour chaque secteur productif (cultures, bovins, petit élevage, transformation), en prenant en compte le risque, la force de travail disponible, les ressources financières.

D'élaborer et de diffuser des innovations à caractère technique (testées en station ou en terrain expérimental), et social (appui au développement des associations).

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ?

C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle échelle et quel type d'intervention ?

Le dispositif mis en place s'appuie sur la démarche de recherche-développement : observation, évolution des résultats, validation de technologies, démonstration de techniques nouvelles, discussion des résultats avec les producteurs, appui aux organisations de producteurs, formation des producteurs et des techniciens.

Le dispositif retenu est un réseau de fermes de références, cherchant à valoriser systématiquement les pratiques des producteurs; la démarche est la suivante :

- 1) collecte et mise en forme de l'information.
- 2) validation de l'application des techniques.
- 3) discussion et diffusion des références.

Trois échelles d'intervention sont privilégiées : l'exploitation, l'association de producteurs, et la centrale des producteurs (coordination municipale d'associations).

Le dispositif de conseil de gestion est défini en concertation avec les organisations paysannes; il est basé sur un système de références locales, et permet de renforcer la capacité de gestion des institutions locales.

D'un point de vue opérationnel, cela implique la définition de formes de collecte et de construction des références, l'adaptation du fonctionnement des organisations paysannes, la conduite d'une réflexion sur les modes de communication au sein des associations, la définition d'un système de gestion de l'innovation technique et d'envisager l'intégration des institutions à l'échelon municipale.

Le municiple constitue une échelle d'intervention privilégiée pour des projets de recherche-

développement au Brésil, puisqu'il est tout à la fois un maillon élémentaire vis-à-vis du pouvoir administratif et politique, des services publics de développement, des organisations des producteurs (syndicats), et de l'information statistique. Cette cohérence permet d'envisager les changements d'échelle des activités à partir d'un processus de diffusion horizontal.

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ?

C.3. Comment est financé le dispositif ?

Le financement est pris en charge par le projet (assistance technique, logistique), et les institutions de recherche et de développement associées (technicien, logistique)

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur ?

Cette opération conjointe entre recherche et développement s'inscrit dans les programmes d'appui à l'agriculture (recherche, vulgarisation, crédit), par la production de méthodes et d'outils d'interventions en milieu rural.

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du dispositif.

La collecte et l'élaboration de références sont en cours; celle-ci doit être progressivement pris en charge par les organismes professionnels. La démarche est progressive et accompagne l'incorporation des producteurs au processus. La suite du programme consiste à définir les modalités opérationnelles d'utilisation des références individuelles au niveau collectif, et observer la capacité des organisations de producteurs et les services de vulgarisation à s'approprier et continuer le processus en cours.

Les principaux problèmes rencontrés concernent :

- ⇒ le changement d'échelle: d'une zone pilote à un niveau plus significatif.
- ⇒ la permanence d'une assistance technique dans un contexte de libéralisation économique.

C.6. Les conditions de mise en œuvre

A partir de cette expérience, se dégagent les choix méthodologiques permettant de définir les points-clés pour la mise en œuvre de conseils de gestion :

- ⇒ définir le dispositif de recherche-développement à partir de l'analyse des facteurs macro-économiques déterminants (dynamique et ancienneté du peuplement lié à l'état du marché), et l'étude des stratégies paysannes induites.
- ⇒ établir une grille typologique à partir des disponibilités en main œuvre familiale et en ressources en capital; ceci permet d'identifier la situation et la diversité des exploitations (transition entre économie paysanne et insertion aux marchés).
- ⇒ établir des points de repères de discussion et de formation (études des pratiques des producteurs à partir des références locales); la bonne circulation de l'information entre les unités de production et l'acceptation par les producteurs que l'information individuelle est une source importante pour l'orientation de changements techniques destinés au plus

grand nombre d'exploitants.

Tableau

La démarche du conseil de gestion : Cas de la culture du maïs

- 1) identifier les différents itinéraires techniques (typologie des pratiques / disponibilité en facteur de production: matériel de préparation du sol, fertilisants, main d'œuvre).
- 2) analyser les résultats pour chaque itinéraire technique (nombreuses observations sur un nombre réduit d'individus).
- 3) élaborer la référence correspondant à une parcelle choisie en fonction de critères :
 - ⇒ de vérification (adaptation aux situations des producteurs): ratio calculé / facteur limitant: ex: nombre de jours de travail/ha, si la disponibilité en main d'œuvre est limitée.
 - ⇒ de résultats (niveau de performance - productivité / facteur de production limitant; la destination du produit induit le type de critère utilisé (produit commercialisé → marge brute, produit autoconsommé → produit final/ha ou /jour de travail). (cf. "referência "cultivo"). Des données climatiques et pédologiques permettent d'évaluer le niveau de particularité de l'année agricole.
- 4) établir les marges de progrès: identification des composantes de l'itinéraire technique, ou un changement technique peut générer un résultat économique supérieur.

Bibliographie

BONNAL. P., et al, 1994. "Modernização da agricultura camponesa e estratégia dos produtores: Projeto Silvânia, Estado de Goiás, Brasil". Documento n°55 Ministerio da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agraria - EMBRAPA-CPAC. 31 p.

BONNAL. P., et al, 1994. "O papel da rede de fazendas de referência no enfoque de pesquisa-desenvolvimento: Projeto Silvânia". Documento n°56 Ministerio da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agraria - EMBRAPA-CPAC. 31 p.

BONNAL. P., 1994. "Définition et discussion d'un dispositif de recherche-développement: Cas du projet de Silvânia dans les Cerrados (Brésil)". Communication au Symposium International "Recherches-système en agriculture et développement rural ». pp. 178 à 184.

1.3. Le conseil de gestion en exploitations agricoles : Expérience appliquée au Venezuela »

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? où ? Et quand ?

A.1.1. Le projet

Il s'agit d'une opération de recherche - développement menée par l'institut de recherche FONAIAP (Fond National de Recherche Agronomique) avec l'appui du CIRAD-DSA; divers organismes de développement, de planification, et de formation sont également associés à cette action.

Ce projet doit « *permettre de définir certains repères susceptibles de guider le choix des méthodes de conseil de gestion à promouvoir, dans le cadre du modèle de développement et des caractéristiques du système agraire et des systèmes de production de la zone concernée* ». Cette opération a été mise en place dans la zone centre-ouest du Venezuela (Aroa, Bajo Tucuyo) à partir de 1985; en 1988, l'opération s'est étendue à la zone Caroa (région centre), puis à celle du Zulia (région est), en 1989.

A.1.2. Caractéristiques agro-socio-économiques

Les conditions agro-écologiques sont assez bonnes et ne constituent en général pas un facteur limitant. Le milieu est cependant fortement contrasté; on y distingue cinq grands systèmes :

- ⇒ l'élevage bovin d'aptitude mixte: "petites et moyennes exploitations , MO familiale, niveau de productivité faible" ;
- ⇒ l'élevage viande: "superficies importantes (200 à 10 000 ha), élevage d'embouche; exploitations mécanisées, main d'œuvre (MO) salariée; propriétaires absentéistes" ;
- ⇒ l'élevage bovin lait intensif: "système mécanisé, utilisateur de MO salariée; investissements non agricoles" ;
- ⇒ l'agriculture spécialisée: "petites et moyennes exploitations assez fortement intégrées dans les circuits agro-industriels" ;
- ⇒ l'agriculture d'autoconsommation: "exploitations marginalisées, agriculture dépendante (MO)".

Depuis le début du siècle, le Venezuela a connu des changements économiques fondamentaux : le boom pétrolier (1920), l'industrialisation et modernisation du secteur agricole (1960), l'accroissement de l'endettement (1970), et le plan d'ajustements structurels (1990).

Dans les années 60, la structure agraire était inégalitaire (latifundium/minifundium). Les grandes structures étaient privilégiées (crédits, assistance technique, ...), tandis que les petites

exploitations familiales étaient marginalisées, écartées du développement.

A.1.3. Problématique de développement et justification

Une majorité de petites exploitations relevant de l'agriculture paysanne (non-dissociation du capital d'exploitation/patrimoine, MO familiale) possédaient des marges de progrès importantes alors que les contraintes écologiques étaient raisonnables ; l'appui aux exploitations était confié à l'administration, mais son efficacité s'avérait toute relative. La réforme agraire a apporté peu de changements par rapport à la situation initiale. L'alternance politique, la faiblesse des mesures d'accompagnement (peu de crédit, d'infrastructures, d'assistance technique), n'ont pas permis de réaliser les objectifs (diminution de la pression foncière, stabilisation et régulation de la main d'œuvre, fourniture de matières premières), et on relève de nombreux échecs: abandon des terres, marginalisation des plus petits producteurs, concentration foncière.

L'opération « recherche-développement » devait caractériser les conditions technico-économiques de la production du système bovin d'aptitude mixte (*ganaderia de doble proposito*), tester et proposer des alternatives susceptibles d'améliorer les niveaux de production actuels et préciser les conditions de leur mise en œuvre.

A.2. Avec quels paysans ?

A.2.1. Caractéristiques du système de production

Le système de production "bovin d'aptitude mixte" se caractérise par une superficie moyenne des exploitations généralement inférieure à 150 ha. La main œuvre est familiale. Le bovin fournit du lait et de la viande (animaux de 2 - 3 ans). Le niveau de productivité est faible (< 1 000 l de lait et 60 kg de viande par hectare). Le tiers des exploitations de ce groupe rassemble des unités de production de subsistance (faible capacité de reproduction, diversification des activités agricoles, recours à l'activité salariée). Ce système est extrêmement répandu et produit 90% de la production laitière et 50% de la production de viande nationale.

Dans ce contexte mouvant, ce système est l'un des plus stables; il se caractérise par une faible dépendance vis à vis du marché, une modeste productivité du travail, la non-spécialisation de la production.

Cette stabilité a néanmoins été troublée par la politique de financement (77-83), par laquelle de nombreux crédits dits "intégraux" ont été attribués aux petites et moyennes exploitations, sans recherche de d'adaptation aux caractéristiques technico-économiques de chaque cas. Ceci a entraîné un surendettement, qui s'est traduit par une sous utilisation des objets de crédit et un faible taux de remboursement.

A.2.2. Caractéristiques du groupe

Le projet ne prend en compte que les petits et moyens éleveurs (de 10 à 150 ha). Les choix de méthodes de gestion s'appuie sur les éléments suivants :

- ⇒ l'existence de larges marges de progrès permettent d'envisager une diffusion rapide mais hiérarchisée de propositions techniques.
- ⇒ l'expérience professionnelle de nombreux producteurs permettent de coupler aux programmes de diffusion de technologies, des activités de formation.

- ⇒ la non-spécialisation des exploitations est une stratégie anti-risque permettant d'amortir l'instabilité du contexte économique.
- ⇒ la faible disponibilité économique et les forts taux d'endettement privilégient des solutions progressive cherchant à améliorer les performances de la fonction de production plutôt que des solutions basées sur l'investissement.
- ⇒ l'absence de structures d'appui technique direct aux exploitations, impose la promotion des axes de travail sur la communication avec les producteurs.

A.2.3. En quoi ces paysans sont-ils intéressés ?

L'objectif des producteurs est généralement d'améliorer leur revenu, cette aspiration se trouve associée à la réalisation d'autres objectifs. Ce critère doit être raisonné par rapport au niveau de capitalisation et au degré d'insertion de l'exploitation dans l'économie de marché (continuum entre exploitation paysanne et commerciale). L'amélioration de la fonction de production sera privilégiée à partir de son adaptation aux spécificités du milieu, et de l'évaluation du niveau de performances obtenu pour un milieu donné. La réalisation de nouveaux investissements n'est pas jugée prioritaire, compte tenu d'un endettement excessif.

Les principes suivants ont été retenus :

- ⇒ la mise en place et les modalités de fonctionnement du réseau doit émaner d'un processus négocié de façon permanente entre les producteurs et les techniciens (objectifs, résultats, chronogramme des activités, répartition des tâches).
- ⇒ la participation du producteur et de sa famille ainsi que l'intérêt qu'il porte tout au long du processus de suivi de son exploitation induisent la qualité de l'information.
- ⇒ la circulation de l'information doit se faire dans les deux sens (producteur ⇌ technicien), périodiquement, individuellement ou en groupe.
- ⇒ la répartition des tâches doit permettre une programmation des visites de terrain ce qui implique une pratique professionnelle de l'intervention, et la mise au point de protocoles rigoureux d'observation de tests de validation, excluant les marges d'erreurs importantes (élaboration conjointe des outils d'aide à la décision).

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ?

Les variables de suivi et de synthèse portent sur la structure de l'exploitation (terre, troupeau, force de travail, bâtiment d'élevage, matériel), sur les modes de gestion des facteurs de production (pâtures, troupeau, capital), sur les résultats et leurs sanctions économiques, sur la situation sociale de la cellule familiale et de la main œuvre salariée, et sur l'évolution historique de l'exploitation.

Dans la synthèse annuelle (fiche d'exploitation) les données économiques correspondent aux unités de gestion implicitement utilisées par le producteur :

- ⇒ **au niveau de l'exploitation** : le produit brut, le revenu net (évalué par déduction des charges directes et indirectes¹), les flux et soldes de trésorerie.
- ⇒ **au niveau de l'atelier de production bovine**²: le produit net (PB - inventaire), les ventes et les achats, le coût de production, la marge sur coût de production (les indices sont exprimés en unité de surface).
- ⇒ **au niveau de l'atelier lait** (cette production assure la trésorerie de l'exploitation et mobilise la plus grande partie du travail): ils sont identiques à ceux utilisés précédemment (unité: tête de bétail).

Le suivi du compte des ménages a été volontairement séparé de celui de l'exploitation (refus et/ou confidentialité de l'information). La méthode de conseil de gestion basée sur les flux de trésorerie a donc été impossible. Des études ponctuelles ont été menées pour identifier la nature des relations entre famille et exploitation (dépenses, travaux).

B.2. Comment sont obtenues les informations ?

Visites mensuelles : Un technicien, responsable du suivi et de l'assistance de 5 à 7 exploitations, passe mensuellement dans chacune des unités de production, relève l'information notée par le producteur, calcule avec ce dernier les paramètres synthétiques mensuels.

Bilan annuel : En fin d'année, une fiche d'exploitation est remplie, un document plus didactique est remis et discuté avec le producteur; il servira de support à la formulation d'un projet élaboré conjointement par le producteur et le technicien.

B.3. Comment sont gérées les données ?

Les méthodes de traitement de l'information se sont allégées au cours du projet pour s'adapter aux réactions des producteurs et faciliter leur mise en œuvre de la part des techniciens.

B.4. Quels calculs et analyses ?

Les profils d'équilibre. Ils consistent à juxtaposer dans une matrice des indices de nature différente (cf. figure en annexe n°2). La forme du profil renseigne sur le niveau de cohérence des pratiques du producteur, les indices les plus bas révélant à priori des composantes des marges de progrès substantiels.

Les schémas des flux financiers et des techniques utilisées. Les résultats économiques sont calculés à partir d'une décomposition des dépenses et des coûts de production jusqu'à l'obtention du revenu disponible familial. Cet indice intègre les remboursements de capital, les investissements, et les revenus provenant d'autres activités. C'est le critère qui est pris en compte pour la formulation et l'évaluation des projets de développement.

¹les amortissements représentent la seule charges calculée introduite dans l'évaluation de cet indice.

²justifiée par le fait que les animaux à viande et laitier utilisent les mêmes pâtures.

Pour chaque composante du système de production (troupeau, alimentation, santé animale, pâturage, facteurs fixes), il fait un parallèle entre la gestion technique dont il est l'objet, et les flux monétaires qu'il génère.

L'analyse des flux de trésorerie. Les recettes et les dépenses sont regroupées par opérations de même nature. L'observation porte sur la date d'occurrence des apports et l'analyse de leur utilisation, et ainsi déterminer le rôle de différents produits, issus de chaque activité, au financement des différents postes de charges.

B.5. Quelle utilisation des résultats ?

Elaboration de propositions individuelles de développement :

Elles sont élaborées à partir d'études de marges de progrès possibles sur les principaux secteurs de l'exploitation (foncier, conduite alimentaire, ...). Des budgets prévisionnels sont constitués pour chaque amélioration, et des ajustements périodiques sont réalisés (prévisions/réalisations).

Cette méthode est lourde à mettre en œuvre et difficile à comprendre par le producteur. Une méthode plus légère a alors été mise en place : diagnostic, objectif de production, étapes pour la réalisation, choix de la forme de financement sont définies au cours d'une visite "au champs". Des évaluations périodiques sont réalisées pour rectifier la programmation et les objectifs. De bons résultats sont enregistrés avec les exploitations ayant une forte composante d'autoconsommation.

La constitution d'un référentiel local a permis de définir des schémas types de réflexion guidant les techniciens et les producteurs dans le choix des activités et les modalités de mise en œuvre.

Etude du fonctionnement des exploitations (les trajectoires d'évolution) :

La typologie de fonctionnement¹ permet d'analyser les stratégies et d'identifier les trajectoires d'évolution adaptées. L'identification de systèmes de pratiques distinguant l'intensification de la terre et du travail, a permis de construire une matrice représentant les diverses situations rencontrées dans la zone d'intervention. L'étude de chaque situation choisie par les producteurs consiste à observer le niveau de variabilité des valeurs des indices retenus et d'en rechercher les raisons. Des correspondances entre les différents indices peuvent être définis et constituer des grilles de cohérence aidant les techniciens et les producteurs à modifier les pratiques. A plus long terme, des projets d'évolution peuvent être discutés en choisissant des stratégies basées soit sur une mobilisation plus importante des ressources financières, soit sur l'intensification du travail. Cette grille, constituant une forme de modélisation, permet par ailleurs de positionner une exploitation hors réseau à partir d'une observation rapide.

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ?

Quelques remarques ont pu être tirées à partir de l'expérience menée sur le terrain :

- ⇒ les plus petites exploitations (les moins insérées dans les échanges monétaires) se sont montrées plus réticentes à remettre en cause leur système de pratiques, ce qui signifierait qu'il existerait une différence de comportement entre exploitations paysannes et commerciales.
- ⇒ après trois ans, le réseau n'a pas donné lieu au développement de groupements de

¹ mise au point par les équipes de l'INRA SAD Versailles et le centre de gestion de Haute Savoie.

- producteurs capables de prendre en charge leur propre modernisation.
- ⇒ les comptes des ménages n'ont pu être évalués auprès de l'ensemble des unités de production, l'approche par le fonctionnement des exploitations s'est montrée particulièrement adaptée.

C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle échelle et quel type d'intervention ?

Le dispositif de recherche-développement est basé sur un système évolutif ; la première phase permet de définir la méthode de prise de données et de restituer les résultats analysés (1 - 2 ans), et la seconde phase expérimente et transfère les résultats à l'échelle du réseau (2 - 3 ans), avec pour objectif la pérennisation d'une dynamique.

Le dispositif est basé sur un "réseau de fermes référence". Ce choix a été motivé par les objectifs d'identification des stratégies paysannes, d'observation des pratiques, de prise en compte de la diversité, d'élaboration et de diffusion de propositions techniques, mais aussi des choix théoriques et des caractéristiques du système agricole.

A partir du diagnostic portant sur la diversité des exploitations, un réseau de 53 exploitations, soit approximativement 10% de l'ensemble des unités de production est mis en place en 1987. Les exploitations sont sélectionnées à partir d'une typologie structurelle et de leur localisation au regard d'un zonage agro-écologique (représentation proportionnelle des exploitations par rapport à la densité d'exploitations). Certaines exploitations font l'objet d'un suivi approfondi (situation importante, qualité de l'information): elles sont dénommées "exploitations pilotes". Les autres sont appelées "exploitations de références".

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ?

C.3. Comment est financé le dispositif ?

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur ?

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du dispositif

C.6. Les conditions de mise en œuvre

Ce dispositif ayant un objectif plus « recherche » (appui méthodologique) que « développement », l'analyse des différents critères concernant sa pérennité ne semble plus pertinente.

Bibliographie

BONNAL P., 1991. "Conseil de gestion en exploitations agricoles, de la théorie à la pratique : Essai d'application de l'expérience française au Venezuela". Mémoire DEA. ENSA Montpellier - Université de Montpellier I. 71 p. + annexes.

BONNAL P., ?. "Conseil de gestion en exploitations agricoles : expérience française appliquée au Venezuela". Document de travail du CIRAD SAR n°4. 88p.

1.4. Le conseil de gestion aux exploitations agricoles dans la zone cotonnière de l'Ouest du Burkina Faso

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? Où ? Et quand ?

A.1.1. Le projet

Le « Projet de Développement Rural Intégré dans les provinces du Houet, de la Kossi, et du Mouhoun (PDRI/HKM) » a comme objectifs :

- ⇒ la préservation et une meilleure gestion des ressources naturelles.
- ⇒ le renforcement du tissu économique et l'appui aux initiatives économiques de base.
- ⇒ le développement des collectivités locales et la responsabilisation des acteurs du monde rural.

Parmi l'ensemble des actions menées, le projet a passé une convention avec l'INERA pour mettre au point une méthode de conseil de gestion. Cette opération s'est déroulée en trois phases :

- ⇒ **1992-93** (avant-projet) : adaptation de la méthode de conseil de gestion issue d'une expérience menée au Mali-Sud (phase pilote).
- ⇒ **1993-95** (phase 1) : Test de la méthode en concertation avec des groupes de producteurs dans un nombre limité de villages (niveau 1).
- ⇒ **1995-96** (phase 2) : Extension des résultats à un plus grand nombre de villages (niveau 2).

Les partenaires du projet sont le CRPA/FTC (vulgarisation), l'INERA/RDP et le CIRAD (recherche), et le PDRS/HKM.

Les principes qui sous-tendent ce programme sont les suivants :

- ⇒ il s'est avéré que les conseils techniques diffusés devaient se situer par rapport à une approche plus globale des exploitations, pour aboutir à des conseils de gestion ;
- ⇒ le conseil de gestion est d'abord être une méthode de vulgarisation qui introduit une approche économique de l'exploitation ;
- ⇒ le conseil de gestion est une méthode de vulgarisation de nouvelles technologies, certes, mais avant tout de nouvelles connaissances sur le fonctionnement de l'exploitation, à travers une approche globale de l'exploitation dans le cadre d'un processus de formation ;
- ⇒ le conseil de gestion s'adresse aux exploitations agricoles confrontées à de

multiples problèmes: fluctuation des prix, choix des cultures et des rotations, insécurité foncière, intensification des techniques culturales, ...

Cette expérience est mise en place dans la zone cotonnière de l'Ouest du Burkina Faso.

A.1.2. Caractéristiques agro-socio-économiques :

La région Ouest du Burkina Faso est caractérisée par des conditions agro-écologiques assez favorables (pluviométrie, bas-fonds). Il s'agit d'une zone d'accueil privilégiée pour les nouveaux migrants entraînant une augmentation de la densité de la population.

La production cotonnière se caractérise par une phase de développement, à la fin des années 80, suivie d'une crise au début des années 90 (effondrement des prix du coton sur le marché mondial), puis une reprise sur des bases fragiles, à la suite de la dévaluation du franc CFA. Les exploitations sont insuffisamment équipées et peu intensifiées. Leur dépendance vis à vis du coton entraîne un accroissement de l'endettement des groupements villageois (GV) auprès de la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA).

A.1.3. Problématique de développement et justification :

Face aux problèmes de rentabilité économique des exploitations agricoles, il est devenu nécessaire de ne plus raisonner uniquement en thèmes techniques et de filières, mais d'aborder le problème de développement agricole davantage sous l'angle du transfert technologique global dans un objectif de rentabilité économique au niveau de l'ensemble de l'exploitation agricole. Il est donc nécessaire de s'intéresser aux problèmes de gestion technico-économique et à la relance des innovations.

Avec le système de vulgarisation "formation et visites", on constate une certaine stagnation dans l'adoption de nouvelles technologies par les paysans (répétitivité des messages, recommandations peu adoptées, sous-équipement). D'autre part, le système globalement « descendant » de la vulgarisation ne permet pas de créer une dynamique de base, et ainsi de prendre en compte l'ensemble des besoins des agriculteurs.

La méthode « conseil de gestion » permet de répondre aux besoins actuels des agriculteurs désireux d'intensifier et de diversifier leur production afin d'atteindre des niveaux de rentabilité meilleurs. Elle peut être insérée dans le système de vulgarisation actuel et être développée par d'autres acteurs (ONG, OPM).

A.2. Avec quels paysans ?

A.2.1. Caractéristiques du système de production

Le résultat de la typologie réalisée à partir des participants au conseil de gestion permet de distinguer 4 types d'exploitations réparties en 2 classes (cf. tableau) :

1) les exploitations bien équipées, avec de grandes superficies de coton et de céréales, caractérisées par une bonne production et un revenu monétaire important ; on rencontre :

- ⇒ des grandes exploitations cotonnières avec un nombre d'actifs et un revenu monétaire important.
- ⇒ des exploitations avec une forte composante élevage, réparties en 2 sous classes en fonction de l'importance de l'élevage.

2) les exploitations moins équipées, avec des superficies moins importantes de coton et de céréales, caractérisées par une moins bonne production, un assolement avec ou sans coton, et un revenu monétaire plus faible On distingue 2 sous-types d'exploitations :

- ⇒ les petites exploitations bien équipées (production de coton).
- ⇒ les petites exploitations très peu équipées (production de sorgho).

A.2.2. Caractéristiques du groupe

Les groupes de participants (de type informel) au conseil de gestion sont composés d'agriculteurs et d'agricultrices alphabétisés et/ou scolarisés. Une trentaine de villages sont concernés par cette expérience.

Le conseil de gestion s'applique aux exploitations agricoles de la zone cotonnière qui sont déjà partiellement intégrées à l'économie de marché, et prises dans un processus de transformation entre les structures traditionnelles et des structures plus modernes caractérisées par l'introduction de la traction animale, l'intégration (partielle) de l'élevage à l'agriculture, l'utilisation d'intrants externes, etc.

En 1993, les critères de choix suivants ont permis de sélectionner les premiers villages :

- ⇒ présence d'au moins 15 à 20 alphabétisés ou scolarisés (groupe de taille importante).
- ⇒ une cohésion interne acceptable au sein du village (absence de tensions).
- ⇒ un groupement villageois fonctionnel permettant de s'appuyer pour lancer certaines actions (intrants, crédit, ...).
- ⇒ une accessibilité correcte en toutes saisons.
- ⇒ un encadrement dynamique et compétent, en particulier « l'encadreur-conseiller », le chef de zone, l'agent d'élevage.

A.2.3. En quoi ces paysans sont-ils intéressés ?

L'adhésion au groupe de conseil de gestion est volontaire. Une enquête menée en 1994 révèle que 56% des participants interrogés sont venus de leur propre volonté.

La participation des producteurs est sollicitée au cours des différentes étapes de la démarche. La réflexion collective (diagnostic, identification des solutions) débouche sur une recherche de solutions individualisées, définies en fonction des besoins et des moyens de chacun. L'animateur apporte les informations techniques et économiques nécessaires, que le groupe doit placer en fonction des situations.

La participation du bénéficiaire, à titre individuel, est sollicitée pour :

- ⇒ l'enregistrement des données sur les fiches de suivi et les tableaux du carnet, à partir de ses propres observations ;
- ⇒ discuter le contenu et les modalités de mise en œuvre des actions techniques.

La mise au point de la méthode et des outils, ainsi que l'identification des innovations techniques est faite au cours des séances de terrain (sans contraintes de temps) avec des groupes de paysans volontaires (libre expression). Compte tenu de la grande variabilité des situations agricoles la méthode laisse une large place aux adaptations, modifications, et compléments à apporter aux supports pédagogiques fournis.

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ?

La définition élaborée par Kleene¹ (1989) explique que le conseil de gestion est « *une méthode de vulgarisation qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec le paysan, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années* ».

L'objectif a été d'élaborer une méthode d'animation en appui à la gestion des exploitations agricoles, qui réponde aux besoins spécifiques de différents types d'exploitation, et qui puisse s'insérer dans le système de vulgarisation existant.

La méthode suit une démarche pédagogique dans le sens où l'analyse globale de l'exploitation (d'un point de vue social et économique) et l'analyse technico-économique des activités sont faites de façon participative avec les paysans ; l'introduction de technologies nouvelles est faite selon leur libre choix, en fonction des besoins spécifiques résultant du diagnostic (analyse faite avec les paysans). Elle met l'accent sur l'introduction du calcul économique, ses liaisons avec l'application des techniques, ainsi que sur l'importance d'un raisonnement économique pour atteindre des objectifs de production.

La démarche de recherche-action suivie s'est appuyée sur les acquis de la recherche agricole (système), la vulgarisation (expériences locales), et l'alphabétisation des adultes en milieu rural.

Les outils et les méthodes ont évolué au cours des différentes phases du projet :

	Avant-Projet	Phase 1	Phase 2
les outils et les méthodes	⇒ outils de communication et d'exploitation des données socio-économiques (carnet CdG)	⇒ mise au point du CdG : - carnet CdG - note explicative - fiches techniques, etc. - méthode d'animation	○ approche incluant la gestion de l'espace rural (sous-terroir / groupe d'exploitation). ○ validation de la méthode par un grand nombre de « conseillers-vulgarisateurs ».

L'approche est bâtie sur une programmation dans laquelle les aspects diagnostic et analyse sont découpés en petits morceaux et mis en relation le plus rapidement avec les enseignements pratiques que l'on peut en tirer. Par exemple, l'enregistrement des différents membres de l'exploitation par statut social, niveau d'activité et âge, amène tout de suite à une réflexion sur la composition de la force de travail disponible, le nombre d'actifs, et le nombre de "bouches à nourrir" par rapport aux actifs (explications / discussions / visites).

Les informations collectées concernent les flux financiers annuels liés aux activités productrices, sans s'intéresser aux comptes des ménages; ceux-ci peuvent être évalués par les conseillers qui connaissent bien le milieu. Le but n'est pas de réaliser un compte d'exploitation ni un bilan.

B.2. Comment sont obtenues les informations ?

La démarche (phase de préparation) se déroule en quatre étapes :

- 1) l'organisation de séances d'information et de sensibilisation auprès des notables,

¹ Chercheur du CIRAD en charge du projet.

producteurs et productrices du village, menées conjointement par un membre de l'équipe et les agents d'encadrement sur place.

- 2) le recensement de l'ensemble des producteurs alphabétisés en *dioula* et/ou scolarisés en français résidant effectivement dans le village ou ses environs.
- 3) la réunion d'information (programme, calendrier) avec les personnes recensées, et inscription des participants.
- 4) l'évaluation du niveau d'alphabétisation, et éventuellement formation de mise à niveau avant le lancement des activités.

Le déroulement des activités sur le terrain se caractérise par :

- 1) des séances bimensuelles (3 heures), à jour fixe, en fonction de la saison.
- 2) l'analyse de l'exploitation (enregistrement des données sur des fiches de suivi et du carnet).
- 3) la recherche de solutions individuelles (actions techniques).
- 4) l'aide à l'approvisionnement en intrants quand les produits ne sont pas disponibles dans les GV.
- 5) les visites commentées entre participants ou élargies à d'autres paysans du village ou d'un village voisin (échanges et diffusion des acquis).
- 6) le suivi-évaluation : auto-analyse des résultats d'exploitation et des actions techniques.
- 7) la restitution au groupe et au village.

Il est important de laisser du temps pour les explications et les discussions en groupe restreint ou en séances élargies.

L'ensemble des documents (supports pédagogiques, documents d'enregistrement, ...) sont rédigés en langue nationale (*dioula*) et/ou en français.

B.3. Comment sont gérées les données ?

Les données restent dans le village. Elles sont exploitées et analysées par les producteurs et les services d'appui. Afin de disposer de références technico-économiques à un niveau plus général, l'équipe RD cherche à valoriser certaines données. D'autre part, pour rendre les données homogènes et comparables, les groupes de CdG organisent des séances de contrôle du carnet (dans quelques villages), dans le but de compléter les données manquantes avec l'appui du conseiller.

Dans la pratique on arrive à 50% de carnets exploitables, dont les principales données sont extraites par les conseillers dans des "carnets-résumés" anonymes, exploités au niveau central par l'équipe des chercheurs.

Un dispositif d'animation de petits groupes conduits par des participants volontaires (lettrés) permet d'atteindre l'ensemble des paysans du village. Des programmes de « formation-action-échange » coordonnés par le conseiller, sont mis en place en fonction de la demande.

B.4. Quels calculs et analyses ?

Trois types de documents sont préparés :

1) **Les documents pour l'analyse de l'exploitation** : ils se présentent sous la forme suivante :

- ☞ le carnet conseil de gestion : il se présente en 3 parties : collecte des informations, analyse technico-économique des résultats, propositions d'amélioration. Les principaux thèmes abordés sont les suivants :
 - ⇒ la structure de l'exploitation (MO, équipement, animaux).
 - ⇒ la production végétale (surface, production, rendement, opérations culturales, ...).
 - ⇒ la production animale (évaluation du cheptel, conduites de l'élevage, entrées/sorties et compte de trésorerie).
 - ⇒ l'analyse technico-économique des résultats par culture (marges brutes, ...).
 - ⇒ l'analyse des résultats globaux de l'exploitation (autosuffisance alimentaire, compte de trésorerie, situation foncière).
 - ⇒ le plan, de campagne prévisionnel, y compris les innovations à développer.
- ☞ Le manuel d'utilisation carnet conseil de gestion (aide à la compréhension et à l'utilisation).
- ☞ La fiche de suivi du calendrier cultural pour quelques parcelles (enregistrement des données au jour le jour).

2) **Les fiches et modules de formation techniques** (en appui aux actions) : elles constituent un ensemble de références pouvant aider à trouver des réponses aux problèmes posés concernant :

- ⇒ la protection des cultures
- ⇒ la valorisation du fumier.
- ⇒ les cultures.
- ⇒ l'aménagement des champs cultivés.
- ⇒ les fourrages.
- ⇒ les mesures (superficies, rendements), etc.

3) **Les fiches de suivi-évaluation** :

- ⇒ le résumé du carnet "CdG" pour réaliser des analyses d'exploitation (français).
- ⇒ le suivi des actions techniques (français): faisabilité technique, rentabilité économique, difficultés d'approvisionnement en intrants, entraves à la diffusion des techniques.
- ⇒ le suivi des actions pour les non-alphabétisés.

B.5. Quelle utilisation des résultats ?

L'amélioration du fonctionnement de l'exploitation et de ses résultats est la finalité du conseil de gestion. L'identification et la mise en place d'innovations techniques est également un des produits du conseil de gestion (en tous cas celui intéressant fortement les paysans !). Les thèmes abordés sont les suivants :

- ⇒ l'aménagement des exploitations (haies vives, lutte contre l'érosion).
- ⇒ l'intégration agriculture-élevage (crédit traction animale, stockage des résidus de récolte, cultures fourragères, alimentation, valorisation du fumier,

- ⇒ compost).
- ⇒ l'intensification et la diversification (travail du sol, cultures, protection phytosanitaire, matériels agricoles, complément alimentaire des animaux).

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ?

Le point de vue des paysans : une enquête menée en 1994 aboutit à des conclusions favorables : environ 2/3 des participants sont satisfaits des conseils, du suivi, et des modalités du conseil de gestion. Les paysans déclarent pouvoir mieux prévoir leur campagne et mieux gérer leurs ressources alimentaires. Cependant, les observations font état :

- ⇒ du faible niveau de certains paysans (transcription, calculs) et animateurs (niveau général, méthode d'animation).
- ⇒ les visites sont déterminantes pour l'adoption des innovations.
- ⇒ les problèmes d'approvisionnement en intrants sont des freins à la diffusion des innovations.
- ⇒ les paysans n'appartenant pas au groupe sont intéressés par la méthode, mais attendent de voir les résultats.

Le point de vue institutionnel (PDRI-projet RD / CRPA-vulgarisation / INERA-recherche) : Les résultats ont été considérés comme positifs suivant trois points principaux :

- ⇒ l'amélioration de la gestion des exploitations.
- ⇒ la conception et la réalisation d'outils, et de documents pédagogiques.
- ⇒ la formation des agents et des paysans.

Cependant la poursuite et l'extension de la méthode demandent de préciser le rôle des institutions. L'évaluation de l'atelier de Bobo-Dioulasso (1995) a souligné l'importance d'améliorer les moyens pour soutenir et articuler le conseil de gestion avec les systèmes actuels de vulgarisation.

Les principaux points à améliorer concernant :

- ⇒ la motivation des agents et des services de vulgarisation (problème de compatibilité des méthodes "CdG" et "F&V", faible niveau, motivation pour le changement).
- ⇒ le statut des "paysans-animateurs" : leur rémunération est un problème soulevé par tous.
- ⇒ l'accès aux intrants, aux équipements, et au crédit agricole (mise à disposition de moyens pour la mise en œuvre).
- ⇒ le renouvellement des groupes de paysans (évolution des exploitations / conseil de gestion).

D'autre part, la relance de l'alphabétisation est souvent un effet induit par le conseil de gestion, et favorise l'extension de l'outil à un nombre plus important d'exploitations. Enfin, l'élargissement de l'activité de conseil de gestion au sein des villages a été réalisée grâce au relais joué par des « paysans-animateurs » vis à vis des autres paysans du village ou du quartier.

C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle échelle et quel type d'intervention ?

Préalables : L'approche conseil de gestion a été précédée par d'autres activités entreprises au niveau de la recherche en agronomie (techniques culturales), en agro-économie (économie des exploitations), et de "recherche système pilote" (diagnostic, programmation, tests, évaluation, transfert). Au niveau du développement, de nombreuses expériences ont également été menées, notamment un projet de post-alphabétisation, une activité de conseil de gestion à des exploitations motorisées par la SOFITEX avec l'appui de l'INERA.

Les expériences conduites au Sénégal et au Mali ont été des sources d'inspiration déterminantes.

La stratégie d'intervention : elle dépend des moyens disponibles et doit préciser :

- ⇒ le choix de la zone d'intervention (quels critères ? extension ?).
- ⇒ le nombre de villages pouvant participer en conformité avec le nombre d'agents à former, et le schéma prévisionnel d'évolution ;
- ⇒ la constitution d'une équipe d'agents chargés de la coordination, de la formation et du suivi des conseillers de terrain ;
- ⇒ le choix des villages selon un certain nombre de critères, doit garantir l'efficacité des interventions, et prévoir l'extension à de nouveaux villages ;
- ⇒ la programmation annuelle détaillée des activités incluant la formation, le suivi, la logistique, les visites, les enquêtes, l'évaluation et la restitution des résultats ;
- ⇒ l'ajustement du programme pluriannuel en fonction des résultats de l'évaluation annuelle.

Le type d'intervention : les séances de travail sont collectives, mais les conseils sont individuels. Le conseil de gestion individualisé (au niveau d'une seule exploitation), est jugé efficace mais trop onéreux dans le cadre de la vulgarisation de masse.

Les caractéristiques de l'intervention : Compte tenu des exigences du conseil de gestion en termes de formation, de compétences, et d'engagement du personnel, il serait dans la plupart des cas préférable d'introduire le conseil de gestion dans un premier temps dans une zone limitée (5 à 10 groupes en première année), à partir de laquelle on pourra passer progressivement à une couverture géographique plus large.

Le temps consacré aux déplacements, aux activités de préparation et de suivi, permet de définir la charge de travail du personnel ; ainsi, un conseiller bien formé en conseil de gestion pourrait théoriquement suivre 10 groupes, au rythme d'une séance par groupe tous les 15 jours.

Avec l'extension des activités aux paysans non-alphabétisés, ce plafond de 10 groupes diminuera à 7 ou 8.

L'expérience a montré qu'après 2 ans de suivi régulier (cycle de 15 jours), il est possible de passer à un "cycle d'entretien" de 1 à 2 mois; ceci permet au conseiller de démarrer un nouveau groupe dans le même ou dans un autre village.

L'échelle d'intervention : l'opération menée dans 33 villages (niveau 1 & 2) aura touchée directement près de 500 paysans pendant au moins 2 années.

L'extension géographique (les villages "1er niveau" et les villages "2ème niveau") : l'approche initiale s'appuie sur un groupe restreint de producteurs alphabétisés et/ou scolarisés, avec comme objectif à moyen terme de pouvoir faire bénéficier tous les autres producteurs des acquis du conseil de gestion. Pour cela quatre voies sont privilégiées :

- ☞ les visites commentées de réalisations participant ou non au conseil de gestion: présentation d'innovations à d'autres paysans du village ;
- ☞ les séances de CdG élargies aux autres actifs de l'exploitation ou aux notables et leaders du village (communication, animation, sensibilisation, discussions à propos d'aspects concernant le village ou le terroir: ex: approvisionnement en intrants) ;
- ☞ les paysans animateurs qui sont chargés de :
 - ⇒ l'animation auprès des autres paysans du voisinage.
 - ⇒ la diffusion de l'information technique auprès des autres paysans du voisinage.
 - ⇒ du recensement des volontaires pour les actions techniques, les besoins en intrants, ...
 - ⇒ l'organisation des rencontres de terrain avec le groupe.

L'impact de leur travail est lié à trois facteurs: leur motivation, le mandat de la communauté, l'octroi de moyens. Les conditions de la réussite sont également liées à la cohésion du groupe; il faut donc rechercher des groupes basés sur la parenté, la religion, la proximité, ... Enfin, un suivi et un appui continu de l'encadrement est nécessaire pour la définition et la programmation des activités.

- ☞ les groupes spécifiques : il s'agit d'une variante de l'approche « paysan-animateur » basée sur une activité agricole identique (éleveurs, maraîchers, transformateurs, ...).

Les résultats : une méthode de vulgarisation "prototype" doit être soumise à un test de faisabilité en conditions de croisière; le critère retenu est le nombre d'exploitations atteintes (plusieurs recherches ont démontré qu'en vulgarisation, un taux de 30% est un bon score (Röling, 1998).

Dans les villages de 1er et 2ème niveau, 5 à 12% des exploitations participent régulièrement au conseil de gestion. L'extension aux autres paysans du village permet d'atteindre un public large.

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ?

Le travail des conseillers est relayé par l'animation des « paysans-animateurs ». Pour cela, des séances de formation et de recyclage sont organisées régulièrement.

La formation des conseillers : elle est réalisée par 2 animateurs (+ des personnes-ressources) pour un groupe d'une trentaine de conseillers ; une semaine d'initiation (théorie, exercices, visites de terrain, évaluation) aborde la compréhension de la démarche, les outils de la méthode, et les actions techniques et les propositions d'innovation ; elle est suivie par une formation pratique sur le terrain accompagnée par des cadres expérimentés. Un stage de recyclage de 3 jours est organisé chaque année (améliorer les connaissances, réponses aux problèmes, ...).

La formation des paysans animateurs se déroule en deux temps :

- ⇒ une semaine d'initiation avec les conseillers concernés.
- ⇒ un recyclage semestriel de 2-3 jours (formation - évaluation - programmation).

Des stages spécifiques sont organisés pour la transcription en langue nationale, mais également pour traiter sujets thématiques (gestion de la fertilité, gestion de troupeau, maraîchage, ...).

C.3. Comment est financé le dispositif ?

La question principale est de savoir dans quelle mesure le service de vulgarisation pourra prendre en charge le coût de ces actions, et quelle contribution pourront fournir les producteurs et leurs organisations au financement du dispositif dans ce contexte de crise de la production cotonnière (se reporter à l'analyse de l'expérience menée au Mali - Sud).

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur ?

Les paysans de la zone bénéficient d'une part de conseils techniques diffusés par le service de vulgarisation (CRPA) - "formation et visite" -. Les crédits « intrants » sont fournis par la CNCA, gérés par le groupement villageois (GV), et livrés par la SOFITEX.

L'introduction de la méthode de conseil de gestion permet d'apporter une amélioration pertinente à la pratique de vulgarisation, sans remettre en question le système d'organisation mis en place, que ce soit dans le cadre de service public, comme le CRPA, ou d'une organisation paysanne autonome, comme l'association "CIKELAW".

Pour cela plusieurs aspects doivent être pris en compte :

- ⇒ un personnel compétent et motivé.
- ⇒ un changement d'échelle progressif en fonction des résultats et de la demande.
- ⇒ une coordination avec les autres services (méthodes, aménagements des activités).
- ⇒ des moyens logistiques autonomes (mise en place des actions techniques).
- ⇒ des compétences en matière de recherche et de formation (équipes mixtes, programmes de collaboration).

(cf. « apports du conseil de gestion au service de vulgarisation "Formation et Visites" »).

Ainsi, quant à son organisation, la méthode peut s'insérer sans difficultés à des systèmes de vulgarisation existants, comme le Système National de Vulgarisation Agricole du Burkina Faso (SNVA), qui est basé sur le système "Formation et Visites".

Ainsi, dans le cadre du conseil de gestion, la vulgarisation peut et doit jouer un rôle dans :

- ⇒ la responsabilisation et l'organisation des participants pour l'achat d'intrants, l'obtention de crédits, la vente de produits (ex : introduction de semences exogènes - une fois -, puis multiplication sur place).
- ⇒ l'intermédiation entre les représentants des groupes et les opérateurs économiques (ex: crédit accordé par la CNCA à travers le GV).

D'autre part, de nouvelles expériences de conseil de gestion sont testées au niveau des OPA dans le cadre du « projet d'appui aux OP de la zone cotonnière » qui doit recruter en 1998 une douzaine de conseillers gérés par les Unions de GV.

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du

dispositif

Les difficultés relevées concernent :

- ⇒ **Au niveau des participants** : le niveau d'alphabétisation rendant difficile l'extension du conseil de gestion aux groupes non alphabétisés, ainsi qu'une incompréhension entre certains auditeurs et leur chef d'exploitation.
- ⇒ **Au niveau de l'encadrement** : le niveau technique limité des conseillers et l'appui dans le suivi qui a été discontinu dans certains villages.
- ⇒ **Au niveau institutionnel** : l'engagement des « services publics » dans une telle démarche participative et les mécanismes de financement.
- ⇒ **Au niveau des outils** : une irrégularité dans le remplissage du carnet pour certains participants au conseil de gestion.
- ⇒ **Au niveau de l'environnement de l'exploitation** : le manque d'intrants et d'équipement limitant l'efficacité des conseils.

C.6. Les conditions de mise en œuvre

Les résultats de cette expérience permettent de dégager les principaux points pour améliorer le conseil de gestion :

- ⇒ le rapprochement institutionnel entre institutions de recherche et de vulgarisation.
- ⇒ le développement des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA), et la proposition de nouvelles formes de conseil de gestion: services au OPA¹ ?, OPA prestataires de services² ? au sein des OPA.
- ⇒ l'intégration des programmes de vulgarisation, de conseil de gestion, et de recherche (cf. tableau). Plusieurs divergences d'interprétations ou de pratiques sont apparues, concernant notamment :
 - la participation des paysans (plus importante dans le cas du « CdG ».
 - l'aspect moins descendant de la méthode « CdG » par rapport à celle de « F&V ».
 - le niveau d'approche (plus global pour le « CdG ».
 - l'introduction de notions d'économie de la production et d'analyse technico-économique.
 - la logistique (absente pour la méthode « F&V », limitée pour le « CdG »).

L'extension de ce type de programme est lié aux conditions suivantes :

- ⇒ le maintien (ou la création) d'une antenne centrale pluridisciplinaire et multi-institutionnelle pour la coordination, la supervision, et l'évaluation du programme.
- ⇒ une adaptation du conseil de gestion aux situations rencontrées (acteurs, moyens de production, environnement, opérateurs).
- ⇒ la mise en place d'un réseau de "paysans-relais" capables de diffuser

¹ex: l'expérience menée par l'association CIKELAW (CdG à la demande de Groupement d'Intérêt Collectif).

²ex: "Projet d'appui aux groupements villageois" (Beaudoux et al, 1995).

l'information.

- ⇒ l'amélioration de la formation des conseillers afin de pouvoir répondre à de nouvelles exigences.
- ⇒ l'appui de la recherche pour la vulgarisation.
- ⇒ la mise en place un système d'information chargé de la collecte et de l'analyse des données, ainsi que le suivi-évaluation (base de données pour établir un référentiel technico-économique).
- ⇒ Le financement.

Enfin, concernant la déontologie, certaines règles doivent être respectées : le volontariat et la confidentialité des informations (anonymat et/ou accord des intéressés).

Bibliographie

FAURE G., KLEENE P., OUEDRAOGO S, 1996. "Conseil de gestion aux exploitations agricoles dans la zone cotonnière au Burkina Faso". Rapport de synthèse Recherche-Développement (1993 à 1995). 52 p. + annexes.

1.5. Le suivi de gestion BEDA - Côte d'Ivoire

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? Où ? Et quand ?

A.1.1. Le projet

Le Centre de Gestion des Exploitations Agricoles (CGEA) et la Cellule de Services aux Organisations Agricoles (CSOA) de l'Institut Agricole de Bouaké (IAB) ont lancé un programme de formation et de conseil aux exploitations agricoles.

Le projet a débuté lors de la création du CGEA¹ en 1983, avec le suivi d'une dizaine de dossiers (ITA installés dans différentes régions de la Côte d'Ivoire). Le travail du CGEA a progressivement évolué vers le suivi d'agriculteurs issus de différentes régions de Côte d'Ivoire sur la base de leur adhésion volontaire. Le programme a formalisé des documents dont l'informatisation a permis le suivi de 60 adhérents. La conception des outils prend en compte l'approche globale de l'exploitation et s'appuie sur 15 ans d'expérience en conseil de gestion. Des échanges avec des initiatives du même type ont eu lieu avec le Bénin, le Burkina Faso, et le Niger.

Au démarrage du projet, les groupes d'exploitants sont disséminés sur l'ensemble du territoire ivoirien ; lors de la phase d'extension réalisée dans le cadre du projet 4 PR, 2 régions seront plus particulièrement concernées : au Nord (Korhogo-Ferké) avec 2 groupements villageois, et au sud-est (Abengourou-Agnibilekrou-Adzopé) avec une association d'éleveurs.

A.1.2. Caractéristiques agro-socio-économiques

Lors de la première phase du projet, les situations étaient extrêmement diversifiées du point de vue agro-écologique (régions forestière et de savane) et des productions : tubercules, céréales, café, cacao, coton, élevages.

Le contexte socio-économique s'est fortement dégradé ces 15 dernières années; la croissance de la population très importante (4%/an) a entraîné des migrations internes et une augmentation du chômage dans les villes² ; l'agriculture ivoirienne n'est pas préparée à relever ce défi ; les grandes cultures d'exportation sont privilégiées (très performantes), mais les petites et moyennes structures de production sont peu soutenues ; la Côte d'Ivoire connaît alors des problèmes d'approvisionnement alimentaire. Pour répondre à ces problèmes, une politique de développement agricole orientée vers la modernisation de l'agriculture est lancée au début des années 80.

¹ Au départ, l'opération a été menée dans le cadre d'une structure dénommée « Burovert » qui s'est transformée en « Cellule de Gestion des Exploitations Agricoles », pour devenir un « Centre de Gestion des Exploitations Agricoles ».

² Le taux d'emplois formels n'était que de 58% en 1980.

A.1.3. Problématique de développement et justification

Les profonds bouleversements qu'a subi l'agriculture ivoirienne depuis 50 ans (introduction des cultures commerciales: café, cacao, coton, ...) ont entraîné des modifications dans les systèmes de production et des problèmes de maîtrise dans la gestion des nouveaux moyens de production (culture attelée, matériel de traitement, petite motorisation, ...).

D'autre part, la Côte d'Ivoire affirme sa volonté de promouvoir une agriculture moderne en encourageant l'installation de jeunes exploitants, voulant à la fois diminuer le chômage (et reclasser les fonctionnaires) et augmenter le niveau de production ; elle tente ainsi d'apporter une réponse à la crise économique et sociale *"en incitant des jeunes d'un bon niveau de formation, "déscolarisés" ou "déflatés" de la fonction publique, à s'installer sur des exploitations modernes, plus viables économiquement (constitution d'un patrimoine personnel), mieux organisées et donc mieux préparées à l'acquisition de matériels de culture et à l'introduction de nouvelles techniques ..."*.

Pour atteindre cet objectif il est nécessaire de modifier les messages normatifs et directifs de la vulgarisation mis en place par les Sociétés de Développement, qui sont peu adaptés aux besoins de ces nouvelles formes de production. Une cellule « Gestion des Exploitations Agricoles » de l'IAB de Bouaké est créée en 1983. Elle répond au double besoins de fournir des données fiables, concrètes, au plan pédagogique pour la formation des élèves ingénieurs à la gestion d'une part, et apporte un soutien en gestion et une aide à la décision, notamment aux ingénieurs¹ ayant décidé de créer leur propre exploitation.

A.2. Avec quels paysans ?

Le CGEA a défini une série de priorité concernant le choix des exploitations (sans typologie préalable) :

- ⇒ l'agriculture traditionnelle de subsistance avec une ou plusieurs cultures de rente (coton), et le capital d'exploitation limité (culture manuelle) ;
- ⇒ une agriculture demandant un investissement faible ou moyen (traction animale, motorisation intermédiaire).

Le chef d'exploitation doit également répondre à certains critères :

- ⇒ le conseil de gestion doit répondre à une demande sinon à un besoin ;
- ⇒ l'exploitant doit être associé à la démarche, et participer activement à la collecte de l'information ;
- ⇒ il doit être motivé.

Lors de la première phase du projet, les situations sont très diversifiées :

a) *en région forestière*, on rencontre des exploitations « traditionnelles » (pratique de culture sur brûlis) cultivant des cultures vivrières et des plantations de café et de cacao (0,5 - 4 ha). Il existe également des exploitations de cultures maraîchères, organisées en groupement de producteurs pour la commercialisation.

b) *en région de savane*, les exploitations sont de type « polycultures-élevages » : cultures

¹ Ce qui n'exclut pas les autres exploitants pour autant.

vivrières, coton, bovins, ovins; l'intégration agriculture-élevage est forte (culture attelée, valorisation du fumier).

c) *en région centre*, les exploitants se sont installés dans le cadre d'un projet leur permettant d'accéder à la culture attelée ; ils ont peu ou pas d'expérience de la culture manuelle. Il s'agit d'exploitants pratiquant l'élevage avicole relativement intensif destiné à l'approvisionnement des marchés urbains ou d'exploitations en polycultures-élevages dont l'objectif essentiel est la commercialisation des produits vivriers. Les exploitants les plus intégrés à l'économie de marché sont généralement installés en dehors de leur région d'origine.

Au cours de la deuxième phase, les exploitants bénéficiant du conseil de gestion sont plutôt jeunes (< 40 ans), engagés à des degrés divers dans la modernisation de leur exploitation grâce à des subventions d'installation ou des crédits. On rencontre trois situations :

- ⇒ les exploitants gérant en partie le patrimoine familial (7/13) avec des degrés d'autonomie divers selon l'âge, la santé, l'intérêt des parents, la compétence technique des actifs, les héritiers potentiels. Ils ne maîtrisent pas l'ensemble des décisions ;
- ⇒ les exploitants responsables de leur exploitation (4/13); en terme de représentativité, ce cas de figure est rare, même si les projets d'installation des jeunes tendent à se développer ;
- ⇒ les exploitants et les groupements gérant un patrimoine acquis personnellement par des subventions (2/13).

Les caractéristiques de ce groupe restreint et ciblé sont les suivantes :

- ⇒ être alphabétisé, avoir au minimum un niveau d'étude primaire¹. ;
- ⇒ être en phase d'installation (en général hors de leur village familial) et/ou de modernisation de leur outil de production (petite motorisation) ;
- ⇒ avoir des activités agricoles monétarisées.

A.2.3. En quoi ces paysans sont-ils intéressés ?

Le conseil de gestion a pour principe de répondre à une demande; il est basé sur la libre adhésion, sur le volontariat de l'exploitant. Néanmoins cette adhésion peut être contractuelle lorsqu'un financeur souhaite associer à son financement un suivi/contrôle de gestion pour garantir au maximum la réussite des projets qu'il finance.

Lors de seconde phase du projet, une des conditions posée: "*être responsable de son exploitation*" (maîtrise de l'outil de production et des décisions que l'exploitant peut prendre seul). Ces jeunes agriculteurs désireux de se moderniser ont pour objectif de se constituer un patrimoine personnel qu'ils seront seuls à gérer : avec quels investissements ? Quels crédits ?

L'objectif à terme est de proposer les services du conseil de gestion non seulement aux chefs d'exploitation à part entière (ayant bénéficié de subventions et de crédits) mais aussi aux autres exploitants qui ne sont pas encore autonomes (difficultés d'identifier les rapports et les stratégies des différents acteurs).

Le projet décide également de répondre à des demandes précises, comme l'aide à la gestion du troupeau bovin (âge et type d'animaux à réformer).

¹Au départ, cette opération s'adressait particulièrement aux élèves ingénieurs de l'IAB ayant choisi de renoncer au statut de fonctionnaire pour créer leur propre entreprise.

Le nombre restreint d'adhérent et le caractère expérimental de l'activité permettent de créer une relation privilégiée entre le paysan et le conseiller, basée sur le dialogue et la confiance. Les exploitants doivent procéder à la collecte et à l'enregistrement des données.

La qualité des enregistrements effectués par l'exploitant est directement liée à la qualité des services qui lui sont rendus. L'intérêt que trouve l'exploitant à la démarche est la seule garantie de son engagement.

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ?

L'objectif du conseil de gestion est *"d'aider l'exploitant agricole à prendre les meilleures décisions quant à la conduite technico-économique de son exploitation (connaissance du fonctionnement technico-économique et financier de l'exploitation agricole)"*.

L'approche globale du fonctionnement de l'exploitation doit favoriser la gestion à plus long terme de l'environnement naturel. Ceci comprend l'ensemble des activités mêmes non agricoles. Les informations recueillies doivent permettre de connaître l'exploitation et de la replacer dans son environnement.

Les nombreux échecs à l'installation ou au cours des phases critiques de l'évolution de l'exploitation (investissement, motorisation, ...), ont déterminé le type de conseil à apporter. La CGEA propose deux types d'études d'une période moyenne de 4 à 5 ans : les études prévisionnelles d'installation (EPI) et les plans de redressement (PR).

B.2. Comment sont obtenues les informations ?

Le conseil de gestion est individualisé. Le rôle du conseiller de gestion est de guider l'exploitant dans les choix qu'il doit faire (formation); il doit permettre à l'exploitant de mieux connaître son exploitation pour prendre les décisions permettant d'en améliorer le fonctionnement. Il doit également jouer le rôle d'intermédiaire entre les exploitants et les différents acteurs du monde rural (encadrement, recherche, formation, commerçants, ...). Il doit fournir à la demande de ses adhérents des informations concernant les innovations, les prix des intrants, des matériels, des produits agricoles, etc.

La démarche intègre :

- 1) l'analyse de la situation présente.
- 2) la définition des objectifs à atteindre.
- 3) l'élaboration des prévisions.
- 4) la mise en œuvre du conseil de gestion.

Les étapes pour la mise en œuvre sont les suivantes :

- ⇒ collecte d'informations.
- ⇒ exploitation des informations.
- ⇒ calculs des résultats technico-économiques.
- ⇒ analyse des résultats.
- ⇒ étude des hypothèses.
- ⇒ propositions d'alternatives.
- ⇒ présentation des résultats à l'exploitant.

B.3. Comment sont gérées les données ?

Le souci premier est la collecte et le traitement d'une information fiable et complète. « *ainsi, par exemple, les surfaces emblavées sont-elles mesurées avec soin et les enregistrements recoupés autant que possible ...* ». Le contrôle est réalisé par le technicien au cours des visites à l'exploitant en comparant les déclarations et les enregistrements du producteur avec ses propres observations et analyses.

B.4. Quels calculs et analyses ?

Le vocabulaire comptable utilisé fait référence à celui de l'IGER (DICOVERT), avec une adaptation au contexte ivoirien. La démarche se déroule 4 étapes :

1) La collecte des données : les inventaires, le journal de trésorerie, le cahier de temps de travaux.

2) Le traitement des données :

- ⇒ la trésorerie (tableau de ventilation de la trésorerie : recettes/dépenses par nature et/ou par objet, et tableau de trésorerie mensuelle - mouvements mensuels).
- ⇒ les travaux agricoles (tableau des temps de travaux mensuels, par parcelle et par type de main œuvre).
- ⇒ l'utilisation des produits récoltés (tableau de calcul de l'utilisation des stocks de produits début de campagne, et tableau de calcul de l'utilisation des produits de la campagne).
- ⇒ les stocks (tableaux d'inventaire de début et fin de campagne).

3) Les calculs des résultats :

- ⇒ par activité : marges brutes, tableaux récapitulatifs des productions végétales et animales, et calcul de revenu.
- ⇒ les résultats globaux : bilans d'ouverture et de clôture, CEG, CPP (répartition des charges et des produits par nature).
- ⇒ étude du travail : fiches parcellaire de temps de travaux, calendrier agricole, et activités annexes (utilisation de la main œuvre).

4) analyse des résultats :

- ⇒ analyse technico-économique (résultats par activité¹ / marges brutes, et résultats globaux - formation du revenu, analyse des différentes charges et impact sur la production -, blocages internes -MO, trésorerie).
- ⇒ analyse de la trésorerie mensuelle.
- ⇒ analyse financière : adéquation amortissements / remboursement des emprunts, contrôle des prélèvements privés (capacité d'autofinancement), analyse de la trésorerie / commercialisation de produits.

B.5. Quelle utilisation des résultats ?

L'étude prévisionnelle d'installation (EPI) est un des produits du suivi en gestion ; la démarche retenue est celle de l'élaboration et de la planification de projet :

¹ il est difficile d'estimer la valeur des cultures vivrières non commercialisées.

- ⇒ fixer avec le futur exploitant un but réaliste.
- ⇒ imaginer une stratégie cohérente.
- ⇒ déterminer des objectifs précis à court terme.

Pour cela, les principaux axes stratégiques proposés concernent la valorisation maximale du travail, l'amélioration des techniques de production et de gestion, la création progressive de l'exploitation.

Les dossiers réalisés par la CGEA (EPI et PR) permettent notamment aux bénéficiaires d'obtenir des crédits auprès de la BNDA.

L'analyse des résultats technico-économiques et financiers présentée auparavant permet au conseiller d'aider l'exploitant à raisonner les choix en matière de surface cultivée, d'utilisation des intrants, d'introduction de nouvelles cultures, ... Il analyse les résultats de l'exploitation en fonction de son environnement (marchés, disponibilité en MO, possibilités de financement).

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ?

Une analyse du service de gestion réalisée en 1997 a permis d'élaborer plusieurs recommandations :

☞ **Différencier la propriété du capital dans les bilans et les inventaires**, notamment pour les immobilisations et principalement le cheptel bovin. A ce sujet, il faut identifier les pratiques de confiage et de gestion du troupeau familial pour comprendre les stratégies (ventes, variation de stock, dépenses, ...) et éviter les conseils erronés.

☞ **Estimer les valeurs d'exploitation et des inventaires** : concernant l'estimation des stocks de produits finis :

- ⇒ l'estimation des quantités est assez aléatoire ; elle dépend du type de conservation des grains (épis/maïs, coques/arachide, bottes/riz, ou en grains).
- ⇒ les prix : l'option a été prise d'homogénéiser les prix des stocks d'inventaire de vivriers et d'autoconsommation. cette option permet de valoriser leurs produits beaucoup mieux que d'autres en le vendant aux périodes de soudure ; le prix choisi doit tenir compte de cette variabilité.

Les estimations doivent être fortement améliorées en mettant en cohérence les stocks, la production, et l'autoconsommation ; il est nécessaire pour cela d'estimer les récoltes dans les parcelles, identifier les lieux de stockage, et suivre l'évolution du stock (vente, autoconsommation).

L'estimation des animaux : la structure du troupeau ne pose pas de problème car l'exploitant et le bouvier ont une bonne connaissance du cheptel, par contre la précision des classes d'âge est peu élaborée entraînant une mauvaise gestion du troupeau (?).

L'estimation de la valeur monétaire des investissements réalisés par l'exploitant est difficile à évaluer, notamment concernant la valeur de son travail ; actuellement ces immobilisations sont consignées au bilan sans valeur.

Les cultures pérennes ont une place importante au sein des exploitations mais aucune apparaît au bilan ; cette stratégie est importante du point de vue foncier et dans le choix des activités ; il est nécessaire de créer un référentiel, notamment pour les plantations qui ne sont pas en production.

Pour estimer les produits et les travaux en cours, il est nécessaire de caler le démarrage du suivi sur le calendrier cultural.

- ☞ **Enregistrer les crédits, les dettes, et les flux en nature (prélèvements, dons) :** l'absence de documents comptables formalisés ne permet pas de garantir la fiabilité des informations concernant les crédits d'intrants (absence de note de la part de l'exploitant), les dons d'animaux (fiches d'effectifs incomplètes), l'autoconsommation ; la tenue d'un cahier de travaux (utilisation des intrants) est le compromis entre faisabilité et fiabilité.
- ☞ **Améliorer l'imputation et la saisie des différentes opérations de trésorerie :** l'enregistrement quotidien ne pose pas de problème ; cependant, une meilleure connaissance de l'exploitation au départ permettrait de définir les postes de recettes et dépenses et de les mettre en relation avec le CEG mais surtout avec les marges brutes ; pour cela, il faudrait également préparer un masque de saisie pour faciliter le travail du technicien et éviter les erreurs.
- ☞ **Elaborer les marges brutes (MB) : conditions de fiabilité des résultats obtenus :** le choix des spéculations sur lesquelles est calculé la MB est laissé à l'exploitant; cela résulte de la maîtrise ou non des décisions, de la destination de la production (vente ou autoconsommation), ou d'un intérêt marqué de la part du producteur : l'élevage par exemple.

Les résultats obtenus en productions végétales, sont conditionnés par une bonne mesure des surfaces et de la production récoltée par parcelle (estimation de l'exploitant et contrôle du technicien), du suivi des paiements en nature (cf. cahier de travaux), du suivi de l'autoconsommation familiale (estimée par défaut, elle devrait être calculée par rapport au nombre de bouche à nourrir), et de l'enregistrement correct des quantités d'intrants utilisés (cf. cahier de travaux et vigilance du technicien à chaque visite). Les résultats doivent être analysés par rapport aux itinéraires techniques et comparés aux références locales.

Les résultats obtenus en productions animales sont souvent discutables; ils sont conditionnés par la fiche de suivi des effectifs des animaux et sa valorisation, l'amélioration de la comptabilisation des charges en produits vétérinaires (difficile à répartir par atelier, il faut donc le contrôler avec la trésorerie), et un inventaire le plus juste possible et cohérent entre ouverture et fermeture (valeurs des stocks, notamment pour les animaux).

- ☞ **Pour connaître les travaux et les temps de travaux par atelier, il est nécessaire d'améliorer la qualité des enregistrements :** il est nécessaire pour cela de revoir les supports d'enregistrement.

C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle échelle et quel type d'intervention ?

Les promoteurs de l'opération ont prévu trois phases :

- 1) **la phase test de réflexion** sur la création d'un centre de gestion avec les moyens disponibles au niveau de l'IAB.
- 2) **la phase de projet** avec la création de la CGEA (autonomie financière).
- 3) **la phase de croisière**, avec pour objectif la privatisation et l'autonomie totale de la structure.

Les actions développées par le CGEA ont débuté dans plusieurs régions à la fois (recherche de la diversité ou dispersion des demandes ?) ; la mise en place d'une collaboration avec un projet a permis de concentrer l'action au niveau régional entraînant une augmentation du nombre des dossiers traités et une diminution des coûts.

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ?

Chaque conseiller a en charge un groupe formel ou informel d'exploitations. Le profil du conseiller doit allier les compétences techniques à celles de la communication :

- ⇒ il doit avoir un niveau de formation suffisant (Bac+exp. prof., BTS, IA) pour assurer une démarche "analyse-synthèse" (diplômés des grandes écoles n'accédant plus à la fonction publique, ou bien ex-cadres des sociétés de développement ayant une grande expérience de terrain) ;
- ⇒ il doit être conscient qu'il est au service des agriculteurs et que la reconnaissance de la qualité de son travail ne peut se faire que par eux.

Il recevra une formation complémentaire et sera suivi régulièrement. Un guide d'utilisation détaillé permet à l'opérateur possédant les compétences minimum en matière de gestion des exploitations agricoles, d'utiliser ces outils sans difficultés majeures.

L'éthique est un élément-clé pour établir un climat de confiance réciproque; il doit pour cela garantir notamment la confidentialité des résultats. De plus, le conseiller de gestion ne doit en aucun cas se substituer au pouvoir de décision de l'exploitant.

C.3. Comment est financé le dispositif ?

Le passage de l'expérimentation à une approche de type projet a permis de rationaliser les coûts. Actuellement chaque groupement gère la subvention allouée par le projet 4PR, couvrant le salaire et le fonctionnement d'un technicien (suivi de 13 dossiers en première année); l'investissement (moto, informatique) est fourni par le projet. Dans les deux zones l'IAB à assurer un appui technique au technicien et un appui à l'organisation du service aux groupements de producteurs. Le suivi est entièrement à la charge du projet.

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur ?

Le conseil de gestion ne se substitue pas aux appuis techniques, mais doit permettre de rendre l'évolution des techniques plus efficaces; il doit permettre d'identifier les besoins en formation/conseil technique pour améliorer l'efficacité des actions menées par les autres opérateurs.

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du dispositif ?

Cette expérience a permis de tirer plusieurs enseignements :

- ⇒ la confiance mutuelle entre le conseiller et le paysan est le gage d'informations fiables permettant de proposer des réalisations profitables.
- ⇒ les difficultés de communication (absence de téléphone, lenteur du courrier) rendent le conseil de gestion difficile et coûteux; les implantations régionales sont alors souhaitables.
- ⇒ le manque de références technico-économiques; bien qu'elles existent parfois, elles sont généralement difficilement accessibles et sectorielles.
- ⇒ le service coûte cher car il est basé sur une relation personnelle avec l'exploitant et sur l'utilisation de l'outil informatique.

C.6. Les conditions de mise en œuvre ?

Il sera nécessaire d'envisager la création de structures régionales travaillant sur des espaces restreints relativement homogènes. Elles permettront au-delà de la démarche individuelle de conseil de gestion, de capitaliser les informations et de créer des fichiers de références technico-économiques qui font actuellement si cruellement défaut.

Jusqu'à présent l'Etat a pris en charge l'ensemble des activités de vulgarisation et de conseil aux agriculteurs, à travers les sociétés de développement. Cette situation ne durera pas. Il est préférable que le conseil de gestion ne soit pas sous la responsabilité directe de fonctionnaires, les structures privées ayant plus de facilité pour adopter les nouvelles démarches en matière d'approche des problèmes des exploitants agricoles. Les structures pourraient être des cabinets de conseil privé, les organisations professionnelles agricoles, des ONG, ... Les centres de gestion pourront être à la fois clients et fournisseurs de données technico-économiques.

L'expérience BEDA permet de dégager quelques indications concernant la mise en œuvre d'un service de conseil de gestion :

1°. objectif : « *donner aux exploitants une image chiffrée la plus fiable et la plus compréhensible de leur exploitation agricole* » ; elle est liée à :

- ⇒ la qualité de l'enregistrement est fonction du niveau scolaire, de l'intérêt porté par le bénéficiaire, de l'assiduité, et du calage par rapport aux cycles culturaux ;

- ⇒ la bonne connaissance de l'exploitation par le technicien (vérification et contrôle de la cohérence); l'outil BEDA est trop comptable; il manque des renseignements généraux importants concernant l'histoire de l'exploitation, la famille et la MO, la situation foncière et le parcellaire, les objectifs de l'exploitant ;
- ⇒ un gros travail de réflexion sur la présentation des résultats à l'exploitant (notamment CEG et bilans). En plus de la présentation "financière", il est nécessaire d'expliquer l'obtention des données, et de présenter certains ratios permettant d'alimenter la réflexion de l'exploitant : par ex: productions vivrières / bouche à nourrir.

2° objectif : *« donner à l'exploitant les résultats technico-économiques de ses activités, utilisables pour se faire conseiller ».*

- ⇒ le calcul des marges doit se faire au cours du suivi et non en fin d'année pour éviter les oublis et les incohérences (enregistrements réguliers).
- ⇒ les résultats (marges + itinéraires techniques) sont une bonne base de conseil technico-économique spécialisé (élevages, cultures, ...).

3° objectif : *« fournir des références technico-économiques des spéculations agricoles sur la zone ».*

La dissolution des sociétés d'encadrement a entraîné la disparition de ces données. Le service de conseil de gestion doit permettre de capitaliser et valoriser les informations recueillies.

4° objectif : *« diversifier les services offerts »* : offrir un suivi personnalisé, préparer les dossiers de crédit et de suivi des promoteurs, effectuer le suivi comptable et conseiller les groupements, ...

Le service coûte cher, il faut limiter l'aire géographique, diversifier les types de suivi, et adapter les moyens au service demandé par l'exploitant; la diversification des activités concerne principalement la préparation de dossiers de crédit et le suivi comptable des groupements ruraux.

Bibliographie

BOUSSOU V, 1997. "Réflexion sur les résultats obtenus par le service de gestion et de comptabilité des exploitants agricoles du Nord en utilisant l'outil de comptabilité BEDA". 13 p. + annexes.

GRANGER P. 1985. "Vers un conseil de gestion aux exploitations agricoles de Côte d'Ivoire : l'expérience de l'Institut Agricole de Bouaké". - Mémoire de fin d'études : Cycle d'Etudes d'Agriculture Tropicale (CNEARC - Montpellier. 67 p.

PELTIER N., 1994. "Présentation du suivi de gestion BEDA". Institut Agricole de Bouaké - Côte d'Ivoire. 19 p. + annexes.

1.6. Programme d'appui à la planification maraîchère en Casamance au Sénégal

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? Où ? Et quand ?

A.1.1. Le projet

Le Programme d'Appui à l'Autopromotion de la Région de Ziguinchor (PAARZ) a été sollicité en 1992 par les organisations paysannes (OP) du département de Bignoma pour les aider à améliorer la filière horticole d'un point de vue technique et financier, et ce, avec l'accompagnement méthodologique du Centre International pour l'Education Permanente et l'Aménagement Concerté (CIEPAC), organisme d'appui et de développement local.

Elargi en 1993 à quelques OP des deux autres départements de la région, un travail de diagnostic filière et de concertation « inter-acteurs » a permis de définir les premiers axes du programme :

- ⇒ apporter des conseils en planification maraîchère, pour améliorer les résultats technico-économiques des productions et la commercialisation des produits.
- ⇒ créer un observatoire des marchés, pour aider à la décision en planification et faciliter la négociation commerciale.
- ⇒ créer un groupe de référence, effectuer un suivi-évaluation permettant d'élaborer de façon concertée des recommandations à diffuser.
- ⇒ organiser la commercialisation des produits (groupage).
- ⇒ organiser et structurer la profession et l'interprofession.

Entre 1993 et 1997, le dispositif du programme a évolué et une partie a été privatisé. Ce programme se déroule dans la région de Ziguinchor en Casamance (Sud du Sénégal).

A.1.2. Caractéristiques agro-socio-économiques

Le maraîchage s'est particulièrement développé dans la région durant les années 80, répondant au problème de la sécheresse. Il a également servi de support à la mobilisation des OP qui sont devenus des acteurs importants du développement local. Les principaux problèmes sont liés (1993) :

- ⇒ les difficultés de commercialisation (écoulement, coût, acheminement, etc.).
- ⇒ les problèmes phytosanitaires et parasitaires concernant 30 à 60% des producteurs.
- ⇒ une situation d'insécurité (troubles politico-militaires) dans certaines zones.

A.1.3. Problématique de développement et justification

La zone bénéficie d'un potentiel agro-écologique important (sol, eau), et des possibilités de commercialiser existent. Une production maraîchère s'organise autour d'une filière avec en aval une demande forte pour certains produits (tomate, jaxatu, oignon), tandis qu'en amont un circuit d'approvisionnement en intrants se met en place. L'organisation et l'appui technique aux maraîchers représentent un des enjeux majeurs du développement agricole de la région.

A.2. Avec quels paysans ou organisation de producteurs ?

A.2.1. Caractéristiques du système de production

Le maraîchage n'est qu'une activité secondaire pratiquée principalement par l'ethnie *Diola* ; le riz pour l'autoconsommation constitue leur activité principale. La production maraîchère est une activité économique (trésorerie) et sociale importante, principalement pour les femmes. Plus des $\frac{3}{4}$ des périmètres maraîchers sont exploités par des groupements et $\frac{1}{4}$ par des jeunes. Les jardins sont essentiellement cultivés en saison sèche, après la culture de riz. Des puits permettent l'irrigation en saison sèche (novembre à juin). Il n'y a généralement qu'un cycle de culture.

A.2.2. Caractéristiques du groupe

Durant la première phase, les activités de conseil en planification maraîchère sont réalisées avec des groupements maraîchers tests (GMT). Trois GMT par OP sont retenus. Ces groupements sont majoritairement féminins, comprenant 10 à 70 maraîchères cultivant 30 à 80 m² chacune. Les groupements de jeunes (~15%) comprennent au maximum 10 personnes, généralement alphabétisés, mais les superficies par personne peuvent être jusqu'à 10 fois supérieure. Les principales caractéristiques sont les suivantes :

- ⇒ les principales cultures sont la tomate, l'oignon, l'aubergine africaine, le piment et le chou ;
- ⇒ 1/3 des groupements sont enclavés (problèmes de commercialisation des produits et d'approvisionnement en intrants) ;
- ⇒ l'eau est un facteur limitant en saison sèche pour 1/3 des groupements ;
- ⇒ le travail et la commercialisation sont collectifs et/ou individuels, mais dans la majorité des groupements il existe une caisse commune, ainsi que certains intrants (semences).

A.2.3. En quoi ces paysans et/ou ces organisations de producteurs sont-ils intéressés ?

Caractéristiques de la demande :

Elle porte sur :

- ⇒ l'appui technique.
- ⇒ l'appui financier pour l'acquisition d'équipements et d'infrastructures (à ce sujet le PAARZ n'intervient pas à l'échelle du groupement).
- ⇒ l'appui pour l'organisation de l'approvisionnement en intrants, dont les semences,

et la commercialisation des produits.

La participation des paysans; des organisations de producteurs :

La définition du programme (problèmes et solutions) résulte d'un travail commun « OP & acteurs » / « PAARZ & CIEPAC ». La constitution de groupes de références permet d'accompagner la recherche-action-participative.

Dans le contrat de partenariat entre les OP et le PAARZ, chaque OP met un animateur-planificateur (AP) à disposition des programmes de conseil en planification et des groupes de références. Le PAARZ assure la formation des AP, leur supervision technique, un minimum de moyens de fonctionnement durant la phase test. De leur côté, les OP doivent rechercher des moyens pour l'indemnisation de leurs AP, sachant qu'après la phase test, elles doivent également assurer leur fonctionnement.

Cependant, peu d'OP ont réussi à mobiliser des ressources ce qui s'est ressenti sur la qualité des prestations de l'AP. Le CIEPAC a alors proposé de mettre en place un dispositif appelé « point de rendez-vous¹ » (PRV) pour organiser les différents services d'appui aux maraîchers (organisation des activités, diminution des charges, etc.).

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ?

La méthode et les outils SIGESCO (CIEPAC) : « Simulation en GEstion et COMptabilité »

C'est une méthode de formation, d'aide à la décision et de communication basée sur la simulation. Il s'agit d'une simulation imagée de la réalité de l'exploitation passée, présente, et future réalisée par les producteurs alphabétisés ou non². Le diagnostic, les prévisions, et la planification sont réalisés au cours d'une réunion ou d'une séance de formation par les acteurs à partir de supports illustrés ; cette présentation est particulièrement adaptée aux analphabètes et aux personnes n'étant pas familiarisées avec les méthodes d'apprentissage classiques (écrit).

Cette méthode permet d'apporter un appui aux organisations paysannes et aux petits entrepreneurs pour :

- ⇒ préparer leur projet ;
- ⇒ évaluer, redynamiser, redresser une organisation ou une entreprise (diagnostic, améliorations des méthodes et outils de gestion) ;
- ⇒ former les responsables d'organisations économiques et agents d'appui (comptabilité et gestion, organisation et évaluation, restitution et communication) ;
- ⇒ animer des séances de recherche-action participative sur les filières.

¹ Le PRV est localisé dans village situé à un carrefour de voies de communication ou abritant un marché régional ou se rendent les maraîchers. Différents services y sont proposés : conseils techniques, boutique pour l'approvisionnement en intrants).

² dans ce cas, elle concerne uniquement la production maraîchère.

Les techniques de simulation utilisées font intervenir des jeux de rôles et de simulation (cas réels et fictifs), et une animation graphique.

L'analyse et le conseil sont collectifs et ne concernent que l'activité maraîchère, mais pas l'ensemble de l'exploitation.

Le matériel de la mallette « SIGESCO - Maraîchage » comprend :

Supports	Utilisations
Planning mural (calendrier sur 2 ans) + supports / cycle de culture	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnostic participatif d'un plan de culture. ➤ Elaboration participative d'un plan prévisionnel de culture.
Présentoir économique et financier + affichette (libellés) + images (billets et monnaie)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Restitution des évaluations économiques (marges brutes). ➤ Restitution des comptes financiers.

La mallette comprend également un guide de l'animateur, les fiches technico-économiques de référence, les modèles de fiches de suivi technico-économique des maraîchers de référence.

B.2. Comment sont obtenues les informations ?

La démarche et les activités pour chaque groupement, elle se décompose en trois étapes :

- 1) *Avant le début de la campagne* : une réunion du GMT avec l'AP permet de réaliser :
 - ⇒ la restitution des résultats et l'élaboration des recommandations pour les groupes de références de la campagne antérieure.
 - ⇒ préparer le calendrier de culture du groupement pour la prochaine campagne avec la méthode et les outils SIGESCO.
- 2) *Durant la campagne* : collecte des données technico-économiques sur les cultures de trois maraîchers de référence du groupement. Dans certaines situations, un animateur résidant dans le groupement a pris en charge ce travail à la place d'un AP (manque de moyens). Dans certains groupements, l'AP a également joué le rôle de vulgarisateur.
- 3) *En fin de campagne* : traitement des données collectées et organisation d'une réunion avec les maraîchers de référence des différents GMT pour restituer les résultats, échanger les expériences (problèmes et solutions), effectuer une analyse technico-économique participative et élaborer les recommandations à diffuser. Ce travail est réalisé avec l'appui du superviseur technique du PAARZ.

Les séances de travail sont collectives (groupement de référence), mais les conseils sont individualisés.

B.3. Comment sont gérées les données ?

Les données sont recueillies sur des fiches de suivi remplies par les maraîchers (alphabétisés) ou un animateur villageois (non alphabétisé). L'ensemble des informations recueillies est synthétisé et analysé pour constituer un référentiel technico-économique adapté à la région. Il permet d'aider les producteurs à planifier leurs cultures (durée des cycles, performances des itinéraires techniques, ...) et leur apporte des éléments de stratégie commerciale (évolution des prix, de l'offre et de la demande, ...).

B.4. Quels calculs et analyses ?

Thèmes	Informations	Supports et documents	Qui ?
Les caractéristiques du groupement	- diagnostic technique, organisationnel, structurel.	- fiche et calendrier.	- l'animateur.
le diagnostic de la campagne antérieure	- les plans de cultures.	- le planning, - les fiches de besoins en intrants (provisoire).	- les producteurs.
	- les réussites et problèmes.	- la fiche « diagnostic rapide ».	- les producteurs
	- excédent et déficit de production	- les fiches « demande / marché ».	- l'animateur.
la planification de la campagne suivante	- proposition de calendrier cultural.	-	- les producteurs.
	- faisabilité et améliorations techniques.	-	- les producteurs.
	- analyse commerciale, technique, financière et économique du calendrier. - les prévisions.	- le présentoir. - le calendrier mensuel prévisionnel des dépenses. - le calendrier de trésorerie. - les fiches de besoins en intrants (définitive).	- les producteurs (propositions) et l'animateur (validation).
le suivi-évaluation technico-économique		- le carnet de suivi de jardin/producteur. - les fiches de suivi des cultures. - le calcul des marges. - le tableau récapitulatif des résultats technico-économiques.	- l'animateur.

La première année, le traitement des données était réalisé manuellement ; il a été informatisé par la suite à partir du logiciel EXCEL. Une première analyse des résultats est réalisée par le superviseur (PAARZ), puis elle est complétée lors de la réunion des groupes de références avec les AP et les maraîchers de références (MR).

B.5. Quelle utilisation des résultats ?

Les résultats quantitatifs du suivi des cultures des MR servent de support aux échanges d'expériences entre MR pour l'élaboration de recommandations à diffuser.

Deux types d'actions sont réalisés :

Au niveau des groupes de références (GR) :

En fin de campagne, les fiches sont dépouillées par les AP (vérification, analyse, questionnement) et contrôlées par le superviseur du CIEPAC. Les résultats sont ensuite présentés au cours de réunions de bilan pour chaque zone de référence¹. Cette restitution se déroule en trois temps :

- ⇒ restitution par les MR et les AP des plans de cultures réalisés et des problèmes rencontrés au niveau de chaque GT représenté.
- ⇒ présentation et des discussions des résultats technico-économiques (marges brutes) : analyse comparative, construction des résultats, recommandations.
- ⇒ synthèse et recommandations à diffuser dans les groupements.

Au niveau du groupe de travail pour la planification (GTP) :

Il rassemble l'ensemble des AP, les superviseurs des AP et de l'observatoire, et éventuellement des représentants des organisations paysannes. Cette réunion permet de faire le bilan de la campagne et de préparer la suivante à propos de :

¹ Zone ayant des caractéristiques communes (proximité géographique, aire d'influence d'un marché, ...).

- ⇒ la rentabilité potentielle des cultures par rapport aux résultats obtenus.
- ⇒ les problèmes et les contraintes.
- ⇒ les enseignements et les recommandations tirés de l'analyse des résultats des MR concernant les semences, les itinéraires techniques, la commercialisation, ...
- ⇒ l'élaboration de nouvelles références technico-économiques.

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ?

1) L'analyse des résultats du programme d'appui au maraîchage :

a) Les problèmes rencontrés pour la mise en œuvre du programme :

Au cours de la première année :

- ⇒ une situation politico-militaire instable.
- ⇒ le manque de compétence technique de base des AP.
- ⇒ le retard dans l'approvisionnement en intrants.

Les années suivantes, les recommandations issues des GR ont permis d'améliorer les pratiques de rotations, d'épargne collective (caisse), l'organisation des ventes ; cependant, les résultats concernant les calendriers culturels sont peu probants (retard dans l'approvisionnement en semences, concurrence avec la riziculture). Le manque de suivi des AP constitue une des principales cause d'échec (manque de moyens de fonctionnement).

b) L'analyse de groupe des résultats technico-économique observés chez les maraîchers de référence (MR) :

1ère phase : Ce premier bilan fait apparaître que le suivi mise en place n'a pas permis d'analyser et de comprendre les résultats d'une part, et d'apporter les recommandations souhaitables d'autre part, en ce qui concerne :

- ⇒ la formation du résultat ; des marges brutes monétaires peuvent être importantes, de l'ordre de 5 800 à 7 400 F CFA / planche de 10 m², ce qui donne en moyenne 23 000 à 30 000 F CFA / jardin / saison / personne ; cependant, il existe une grande variabilité des rendements et des assolements (résultats de 1 à 10, parfois supérieurs aux références de l'ISRA - recherche).
- ⇒ la commercialisation des produits, avec cependant des informations incomplètes sur la connaissance des filières et sur les fiches.
- ⇒ les paramètres techniques (lutte contre les parasites et les maladies, gestion de l'eau, fertilisation, qualité des intrants, ...).

Cependant, cette première phase a permis de restituer des informations techniques et économiques du « référentiel technico-économique local ». Ceci complète les références de l'ISRA dont les données sont issues de travaux réalisés en station. On a pu ainsi constater que l'activité maraîchage chez les femmes concurrence d'autres activités réalisées en saison sèche.

2ème phase : Lors de la seconde phase du programme (1993-1994) on constate une augmentation du revenu provenant du maraîchage liée à l'augmentation des superficies cultivées d'une part, et l'amélioration des marges économiques d'autre part (avec ou sans augmentation des rendements). ¹Une évaluation du programme a montré que les producteurs :

- ⇒ définissent leur assolement en fonction des résultats économiques de chaque culture et de leur accès aux moyens de production (eau).
- ⇒ diversifient leurs productions pour limiter le risque, pour des raisons sociales, ou pour faire face à des besoins de trésorerie, tandis que des groupements se spécialisent sur certaines filières.
- ⇒ modifient certaines itinéraires techniques (prise en compte de la rotation dans la lutte contre les parasites et les maladies).

c) Les recommandations :

Elles concernent :

- ⇒ la planification (évaluation des besoins en intrants, calendrier cultural).
- ⇒ la communication (diffusion des informations / marchés, conseils techniques, ...).
- ⇒ l'organisation de la commercialisation des produits et l'approvisionnement en intrants.
- ⇒ la constitution d'une caisse au niveau du GR (trésorerie).
- ⇒ la diffusion de conseils techniques (variétés, traitements phytosanitaires, fumure, irrigation, stockage, etc.).

d) L'évaluation des fonctions d'appui au programme : observatoire et planification

La mise au point de l'observatoire a nécessité plusieurs années. A partir de 1996, un bulletin est édité régulièrement ; ce n'est qu'à partir de 1997, que certaines zones (avec le réseau « point de rendez-vous ») ont pu organiser un système pérenne de diffusion.

Pour améliorer le travail des AP, le PAARZ a lancé un programme de formation technique des AP qui n'a pas pu porter ses fruits par manque de moyens pour la supervision d'une part, et une faible participation des AP « bénévoles », d'autre part.

En 1997, la mise en place d'un réseau autogéré des « points de rendez-vous » devrait apporter une partie de la réponse à ce problème, si la situation politico-militaire le permet.

2) L'évaluation de la méthode SIGESCO :

a) les bénéficiaires :

Cette méthode leur apparaît intéressante pour la planification des cultures, particulièrement en ce qui concerne la commercialisation, l'évaluation des besoins de trésorerie, le fonctionnement de l'exploitation, les itinéraires techniques, la connaissance de la rentabilité des productions. Certaines pratiques ont été ainsi modifiées.

b) Les améliorations à apporter concernent :

¹ Il faut signaler qu'en 1994 la dévaluation du franc CFA a entraîné une augmentation du prix des intrants importés (engrais, produits phytosanitaires, semences).

- ⇒ la meilleure programmation des séances de travail par rapport aux impératifs du calendrier culturel.
- ⇒ la formation des techniciens au traitement informatique des données des MR.
- ⇒ la mise en place d'un dispositif permettant à l'ensemble des maraîchers de profiter du travail des MR.
- ⇒ la priorité donnée à des thèmes de vulgarisation.
- ⇒ des réunions d'échanges entre les MR plus fréquentes.

c) l'appropriation de la méthode par les animateurs-planificateurs (AP) :

Des difficultés ont été relevées pour les AP ayant un faible niveau scolaire et/ou peu d'expérience en maraîchage ; d'autre part, certains se montrent très directifs pour la diffusion des conseils. Concernant l'utilisation de l'outil, on note un manque de préparation des réunions (sous-utilisation du guide), des oublis et/ou un manque de maîtrise pour certains thèmes. Des séances de recyclage seront nécessaires pour améliorer l'analyse des itinéraires techniques (rotations) et l'enregistrement des données sur les fiches. Certains supports devront également être améliorés.

C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle échelle et quel type d'intervention ?

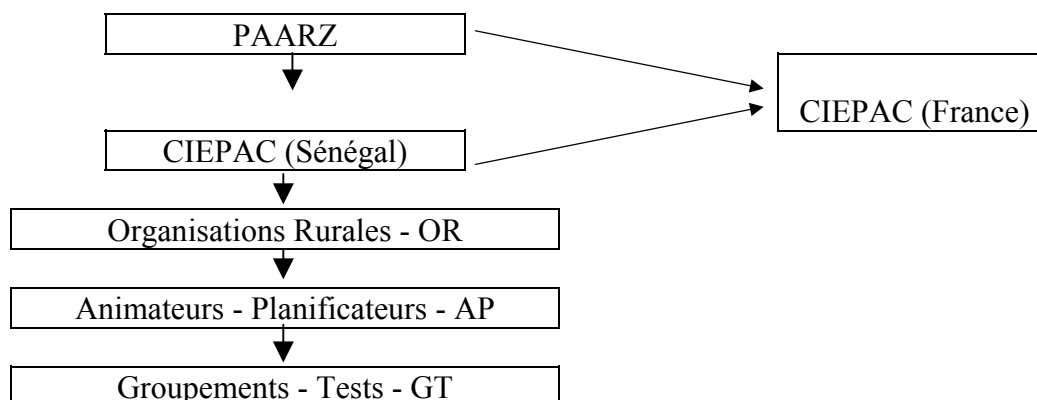
Jusqu'en 1996 (phase test), le programme PAARZ d'appui à la filière était très sectorialisé et faiblement maîtrisé par les OP. Ce dispositif reposait sur les quatre secteurs suivants :

- ⇒ l'appui à la planification maraîchère et le conseil technique.
- ⇒ Le suivi des MR et les réunions de groupes de références.
- ⇒ l'observatoire des marchés pour la capitalisation de références technico-économique (collecte des informations et diffusion des d'un bulletin à partir de 1996).
- ⇒ La formation technique des AP, puis des « animateurs-résidents » à partir de 1996.

Une réflexion sur la pérennité et l'autogestion des services a été lancée en 1995 ; elle a permis de passer à une approche territoriale « points de rendez-vous multi-services ».

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ?

Au départ du projet, les différents opérateurs étaient organisés de la façon suivante (par la suite, le CIEPAC-Sénégal a été remplacé par des prestataires locaux pour l'appui et la supervision technique) :



Les rôles de chacun des acteurs se répartissent de la façon suivante :

- ⇒ le PAARZ est le maître d'œuvre (élaboration et conception du programme, financement et logistique).
- ⇒ le CIEPAC fournit l'appui technique et méthodologique (conception suivi-évaluation, formation).
- ⇒ les OR sont chargées de l'organisation et du financement.
- ⇒ un groupe de travail (comité de pilotage) est constitué des OR, du PAARZ, et du CIEPAC.
- ⇒ les AP sont chargés de l'animation, de la planification (1 ou 2 / an), de la mise en œuvre, et du suivi du programme (1 / mois).

En 1997, les OR de la région du Blouf ont organisé un réseau de communication (collecte et diffusion des informations) et de services aux maraîchers (magasin d'approvisionnement, services-conseils, ...).

C.3. Comment est financé le dispositif ?

L'évaluation du programme a révélé des difficultés de financement du fonctionnement des AP par les organisations rurales. La mise en place des « points de rendez-vous » (96-97) dans certaines zones devrait apporter une partie de la réponse à ce problème. La pérennité des actions est donc en jeu : A la fin du projet, les OP pourront-elles prendre en charge le coût des services, et quelle sera la participation des maraîchers ?

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur et/ou aux organisations de producteurs ?

L'évaluation a permis de constater que les animateurs-planificateurs ont réussi à susciter une réflexion sur l'intérêt du diagnostic et de la planification au niveau des groupements, thèmes qui jusque là n'étaient pas ou mal abordés par les agents de vulgarisation.

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du

dispositif ?

Une évaluation réalisée au cours du projet a révélé :

- ⇒ Un nombre de groupements suivis inférieur aux prévisions à cause des troubles politico-militaires.
- ⇒ 18% des groupements fonctionnels n'ont respecté que partiellement le calendrier proposé de façon concerté et ce pour des problèmes techniques (échec de la pépinières, ...), organisationnels (individualisme caractérisé, retard dans l'obtention des intrants, problèmes de trésorerie, ...), social (indisponibilité pour cause de cérémonies , ...), ou bien de motivation, le maraîchage n'étant pas une culture prioritaire.
- ⇒ Des problèmes logistiques liés au projet ont entraîné un retard dans les réunions et la programmation des activités.

La participation des organisations partenaires dans ce programme a révélé plusieurs difficultés concernant :

- ⇒ la capacité financière limitée de ces organisations a perturbé le fonctionnement des AP (moyens financiers, transport) entraînant des insuffisances dans le suivi.
- ⇒ la circulation des informations entre les différents partenaires.

Le problème principal réside dans la pérennité du dispositif, donc dans son financement. Il s'agit de réduire les coûts de fonctionnement pour qu'ils puissent être pris en charge par les acteurs. Il faut pour cela s'appuyer sur les ressources locales existantes ; les « points de rendez-vous » sont localisés dans des endroits stratégiques (villages), carrefour de communication entre les villages ou pôles d'attraction quotidien ou hebdomadaire d'une région (marchés). Ces dispositifs sont régionalisés et ne correspondent pas forcément à la zone d'influence d'une OP. Ils sont alors gérés par les représentants de plusieurs OP de la zone et par des opérateurs de la filières. Les PRV permettent ainsi de proposer les services d'un technicien pour répondre aux demandes des maraîchers (conseils phytosanitaires, par exemple) et d'y entreposer un stock d'intrants.

C.6. Les conditions de mise en œuvre ?

Des améliorations dans le fonctionnement du programme devront être apportées au niveau :

- ⇒ des AP (formation technique - analyse des situations, animation et communication - , suivi - respect des procédures et du planning).
- ⇒ de l'outil SIGESCO (supports pédagogiques, aide-mémoire).
- ⇒ de la connaissance des marchés et de la production maraîchère (alimenter le référentiel technico-économique).
- ⇒ de certaines solutions proposées, qui devront être testées préalablement.

⇒ la circulation et la diffusion de l'information :

- faciliter les relations observatoire/planification afin que les informations soient accessibles facilement et rapidement (rencontres hebdomadaires, bulletins mensuels et annuels) ;
- organiser des visites d'échanges entre producteurs.

⇒ l'organisation des producteurs pour la commercialisation des produits et l'approvisionnement en intrants.

Des réflexions ont été engagées pour étendre le programme au département ; il s'agit de définir l'organisation du service, les rôles de chaque acteur, le système de communication, revoir le contenu de la planification, et le financement d'un tel programme.

Bibliographie

AJAEDO, CIEPAC, CORD, PAARZ, 1995. « Restitution des résultats des groupes de références aux groupements maraîchers : Aide-mémoire pour l'animation de la réunion ».

CIEPAC, J et D, 1992. « Compte rendu de session : Sensibilisation et formation à la gestion des petites ou micro-entreprises maraîchères à l'aide du jeu de simulation ». 96 p.

CIEPAC, PAARZ, 1993. « Programme Planification Maraîchère : Rapport d'évaluation de l'année test ». 57 p + annexes.

CIEPAC, 1995. « Planification des cultures maraîchères : Pourquoi ? Comment ? » - Guide d'utilisation de la mini-mallette SIGESCO pour le maraîcher. 81 p.

ORGANISATIONS PAYSANNES (BLOUF), 1997. « Notre Point de Rendez-Vous (PRV) de Diegoune ». Le réseau Maraîcher du Blouf (livret vert n°3).

PAARZ, 1994. « Résultats technico-économiques du groupe de référence (campagne 1993-1994) ». Programme Planification Maraîchère. 37 p.

Conclusion : analyse-synthèse des pratiques de conseil de gestion aux exploitations agricoles

1. Des caractéristiques diverses

1.1. Diversité des interventions (types et localisation)

Les différentes expériences de conseil de gestion peuvent être classées en fonction du type d'intervention :

- ⇒ 3 programmes de « recherche-développement » : Sénégal (CIRAD), Brésil (CIRAD), Venezuela (CIRAD).
- ⇒ 3 programmes de « développement » : Côte d'Ivoire (IAB), Sénégal (CIEPAC), Burkina Faso¹ (CIRAD).

1.2. Diversité des conditions agro-écologiques

En étudiant la localisation des différentes opérations, nous avons considéré deux types de situations climatiques :

- ⇒ une situation sahélo-soudanienne (Sénégal, Burkina Faso), avec une saison des pluies parfois aléatoire, et pouvant connaître un déficit hydrique.
- ⇒ une situation soudanienne à une ou deux saisons des pluies, avec une période sèche de 3 à 6 mois (Brésil, Côte d'Ivoire², Sénégal, Venezuela).

Les autres paramètres agro-écologiques, notamment pédologiques, sont très variés ; cependant, les différents auteurs consultés caractérisent généralement les zones considérées comme « *agro-écologiquement favorable* » ou « *ne constituant pas un facteur limitant* ». Certaines difficultés sont néanmoins signalées, concernant l'accès au bas-fond (Sénégal), la mécanisation (Brésil), et le déficit hydrique (Burkina Faso).

1.3. Diversité des situations socio-économiques

Un projet se trouve dans un contexte d'hyper-inflation, supérieure à 1 000% (Brésil) et un autre est en situation de forte inflation, avoisinant les 100% (Venezuela) ; les opérations menées en Afrique (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Sénégal) évoluent dans des contextes économiques peu ou pas inflationnistes, mais ils sont marqués par la mise en place de Plans d'Ajustements Structurels³ (PAS), se traduisant notamment par le désengagement de l'Etat des fonctions d'appui à l'agriculture et l'émergence d'opérateurs privés.

¹ Intégrée dans un projet de développement rural, cette opération se caractérise néanmoins par une approche recherche-développement.

² nous avons considéré la zone de type soudanienne, bien qu'il existe une grande diversité à l'intérieur du projet (zones forestière, de savane, ...).

³ Le Venezuela également (1990).

Ces pays¹ ont également été confrontés à la dévaluation du franc CFA (1994) entraînant notamment une augmentation du coût des intrants importés, mais aussi des prix de vente au producteur de certains produits agricoles.

Les types de productions sont très diversifiés, mais chaque situation est marquée par le développement de cultures commerciales ; il s'agit principalement du coton (Burkina Faso), de l'arachide (Sénégal), des productions maraîchères (Sénégal), du lait et de la viande (Venezuela), du café, du cacao, et du coton (Côte d'Ivoire), du lait et du riz, mais également d'autres productions (Brésil). Les cultures de rente produites en Afrique sont destinées à l'exportation. Au Brésil, au Venezuela et en Côte d'Ivoire, les exploitations intégrées aux expériences de conseil de gestion sont concurrencées par des grandes structures de production, qui peuvent avoir un caractère oligopolistique (viande / Venezuela, soja / Brésil, cacao / Côte d'Ivoire).

L'approvisionnement en intrants est un élément-clé du fonctionnement des exploitations considérées, excepté pour le cas du Venezuela ; dans les pays africains, on constate généralement des difficultés d'approvisionnement.

Le crédit fait partie intégrante des conditions de production ; il est difficilement accessible au Brésil et a été stoppé par décision politique au Sénégal (projet UE) ; il se caractérise par un fort endettement des exploitants au Burkina Faso, au Sénégal, et au Venezuela.

L'existence et le poids des organisations paysannes constituent également un élément de différenciation entre les opérations. Elles prennent de plus en plus d'importance et deviennent de véritables partenaires dans les divers contextes africains et au Brésil, avec le soutien des projets ; par contre, au Venezuela, elles sont pratiquement inexistantes.

La densité de population et la pression foncière est également contrastée : au Brésil et au Venezuela elle est très faible (quelques habitants au km²), tandis qu'au Sénégal et au Burkina Faso, elle atteint un seuil élevé par rapport aux conditions agro-écologiques.

Enfin, si l'ensemble des pays jouit d'une stabilité politique, l'opération menée en Casamance (Sénégal) est confrontée à d'importants troubles politico-militaires.

1.3. Diversités des systèmes de production

L'ensemble des exploitations prises en compte par les différentes opérations relève de l'**agriculture familiale** caractérisée par la non-dissociation du patrimoine familial et de l'exploitation et le recours à la main d'œuvre familial. C'est sans doute là un des seuls points communs entre les différentes expériences, car les systèmes de production, à l'instar des conditions agro-écologiques et socio-économiques, sont très variés :

- ⇒ les superficies cultivées s'étalent de moins d'1 hectare, dans le cas des plus petites exploitations en Casamance (Sénégal) et au Burkina Faso, jusqu'à plusieurs centaines d'hectares pour certaines exploitations au Brésil. Entre ces données extrêmes, tous les cas de figure sont présents, avec une prédominance des petites et moyennes structures (5 à 30 ha) en Côte d'Ivoire, au Sénégal (UE), et au Venezuela ;
- ⇒ les cultures pratiquées sont nombreuses et diversifiées, sauf dans le cas du Venezuela où l'élevage bovin mixte domine ; les cultures commerciales sont

¹ A l'exception du programme « Unité Expérimentales » du Sénégal qui a été mis en œuvre avant 1994.

annuelles (Brésil, Burkina Faso, Sénégal), ou à dominante pérenne (Côte d'Ivoire) ; elles sont pluviales, ou irriguées en Casamance (Sénégal) ;

- ⇒ l'élevage se rencontre sur les différents terrains ; l'élevage bovin intervient principalement dans le processus de capitalisation (Venezuela, Brésil), ou pour la traction animale (Sénégal, Burkina Faso) ; les petits ruminants sont présents dans l'ensemble des contextes africains ;
- ⇒ le niveau d'équipements est très variable ; dans la majorité des cas, le niveau de mécanisation accompagne le processus de capitalisation se traduisant notamment par le développement de la traction animale en Afrique ; cependant, certaines exploitations (petites structures) ont misé sur l'équipement (Burkina Faso / coton, Côte d'Ivoire / maraîchage) ;
- ⇒ certaines exploitations sont entièrement monétarisées (Brésil, Venezuela) ou partiellement (Afrique) ;
- ⇒ le niveau d'alphabétisation est un facteur de différenciation et une limite qui peut être importante (Burkina Faso, Sénégal).

2. Des similitudes dans les problématiques

Face à cette grande diversité des situations, certaines caractéristiques, les problématiques, et les objectifs des exploitants présentent des similitudes.

Les contextes rencontrés, bien que très divers, ont deux particularités communes qui sont déterminantes pour le développement de l'agriculture :

- ⇒ les conditions agro-écologiques sont favorables, ou tout du moins ne représente pas le principal facteur limitant.
- ⇒ les situations socio-économiques sont en crise et en profond changement (désengagement de l'Etat, émergence de la société civile et développement du secteur privé, inflation, dévaluation de la monnaie).

Les systèmes de production se caractérisent par une **diversification des productions** (stratégie anti-risque), mais aussi par une dynamique d'**intégration au marché** agricole national ou international. Des changements apparaissent dans les systèmes de production, se traduisant par des modifications au niveau des connaissances de producteurs (formation), les équipements (capitalisation), et les itinéraires techniques (pratiques).

Dans l'ensemble des cas, les exploitations sont confrontées au problème central de l'insertion du changement technique dans les systèmes de production.

3. La mise en œuvre des programmes de conseils de gestion

L'institution qui à la charge du programme traduit les objectifs qui découlent de cette problématique de façon différenciée :

1. Pour les programmes de « recherche-développement », l'objectif est « *de caractériser le système de production et les exploitations qui les mettent en œuvre (structure, fonctionnement, itinéraires techniques, stratégies, ...), formuler et proposer aux exploitants des réponses techniques, et élaborer des méthodes de conseil aux producteurs* ».
2. Pour les programmes de « développement », il s'agit « *d'apporter à l'exploitant des conseils pour l'aide à la décision, sous la forme d'appui technico-économique et de formation, (planification, organisation, information, et diffusion d'innovations techniques)* ».

Les quatre opérations de recherche-développement sont menés par une institution de recherche en partenariat avec le CIRAD et en collaboration avec les services de développement (vulgarisation, formation) ; dans la zone cotonnière à l'ouest du Burkina Faso, l'action est considérée comme une « *méthode de vulgarisation* » à part entière.

Les opérations de développement sont menées par une ONG (CIEPAC) en coordination avec un projet de développement (Sénégal) d'une part, et un centre de gestion (CGEA) et un établissement d'enseignement agricole - IAB - (Côte d'Ivoire), d'autre part.

Les caractéristiques des différentes interventions ont pour objectif principal d'**accompagner des dynamiques de changements** macro-économiques, à l'échelle d'une région ou d'un pays, mais également micro-économique, au niveau de l'exploitation, et de **proposer des méthodes et des outils** pour le conseil technico-économique :

Pays / Institution	Problématique	Finalité	Objectifs
Brésil / CIRAD	<ul style="list-style-type: none"> - Changements macro-économiques (désengagement de l'Etat, allocation des crédits, réorganisation administrative). - Absence d'appui à l'agriculture paysanne (problèmes de prix, de financement, foncier). 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui au développement de la petite et moyenne agriculture (modernisation, intensification, organisation). 	<ul style="list-style-type: none"> - Caractériser le système de production. - Valider des technologies. - Générer des méthodes de conseil de gestion.
Venezuela / CIRAD	<ul style="list-style-type: none"> - Changements macro-économiques (PAS, réforme agraire). - Absence d'appui à l'agriculture paysanne (problèmes de prix, d'infrastructures, d'assistance technique, foncier). 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui au développement de la petite et moyenne agriculture (modernisation, intensification). 	<ul style="list-style-type: none"> - Caractériser les systèmes agraires et les systèmes de production. - Valider des technologies. - Générer des méthodes de conseil de gestion.
Sénégal / CIRAD	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation et mise en œuvre du 3ème Plan de développement de l'agriculture. - Développement rural d'une région 	<ul style="list-style-type: none"> - Aménagements fonciers. - Intensification des systèmes de production. - Diversification des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition et mise en œuvre de nouvelles méthodes de vulgarisation (conseil de gestion).
Burkina Faso / CIRAD	<ul style="list-style-type: none"> - Changements macro-économiques (PAS, dévaluation du FCfa, crise du coton) entraînant des problèmes de rentabilité économique des exploitations. - Manque d'appui adapté à l'agriculture paysanne commerciale (méthode de vulgarisation). - Développement rural d'une région. 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'intensification et à la diversification des productions pour améliorer la rentabilité des exploitations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition et mise en œuvre de nouvelles méthodes de vulgarisation (conseil de gestion).
Côte d'Ivoire / IAB	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes socio-économiques (désengagement de l'Etat, chômage). - Volonté politique de moderniser l'agriculture. - Manque d'appui adapté à l'agriculture paysanne (méthode de vulgarisation). 	<ul style="list-style-type: none"> - Installation de jeunes agriculteurs. - Professionnalisation, modernisation de l'outil de production. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des producteurs. - Services de conseil de gestion.
Sénégal / CIEPAC	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'une filière régionale de « produits maraîchers ». 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et fourniture d'un appui technique aux producteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Services de conseils technico-économiques. (planification de la production, commercialisation, approvisionnement).

4. Pratiques de conseil de gestion : les méthodes et les outils

Malgré des problématiques similaires, la diversité des objectifs et types d'intervention (et des contextes), entraînent des pratiques de conseil de gestion différentes.

Cette diversité, correspondant à des choix conceptuels et méthodologiques, présente l'avantage d'offrir une large base de réflexion et d'analyse entre ces choix et les types d'environnement à la production.

Les options prises par les différents intervenants sur le terrain peuvent servir d'illustration :

4.1. Le choix des exploitations

Les exploitations ont été choisies en fonction de leur représentativité¹ par rapport à la problématique à laquelle elles sont confrontées dans la zone :

- 1) **Pour les programmes de développement**, les critères de choix ont porté sur les exploitants porteurs d'un projet ou correspondant à une catégorie socioprofessionnelle précise (jeune en phase d'installation, maraîcher).
- 2) **Pour les programmes de recherche-développement**, des critères de différenciation ont servi de base au choix des exploitations définis par une typologie structurelle et fonctionnelle ; des situations spécifiques, telles que les exploitants en difficultés ou se trouvant dans phase de développement de l'exploitation spécifique (processus d'intensification ou de mécanisation, ...) ont également été recherchés ; le niveau scolaire a pu être un critère de choix pour l'apprentissage (Burkina Faso) ou la diffusion (Venezuela).

Dans tous les cas, particulièrement en ce qui concerne le premier type d'opération (1), la demande et la motivation de l'exploitant sont deux critères de choix essentiels.

4.2. La prise en compte de la demande (ou des besoins, le cas échéant) et la participation des exploitants

Dans l'ensemble des cas, la participation est basée sur le **volontariat** et la **motivation** des bénéficiaires. Dans le cas de l'opération mise en place en Côte d'Ivoire, il s'agit d'une réponse directe à une demande (ou à un besoin) proposée sous la forme de services fournis par un centre de gestion expérimental (calculs technico-économiques, étude prévisionnelle d'installation, plan de redressement, etc.).

La participation des exploitants est sollicitée à trois niveaux :

- ⇒ **la collecte des données** fonctionnelles².
- ⇒ **la discussion** pour la mise au point de la méthode et des outils (définition des règles, des procédures et des modalités, programmation des activités).
- ⇒ **la restitution des résultats** (confrontation des points de vue producteurs /

¹ La notion de représentativité statistique n'a jamais été prise en compte.

² La collecte de données structurelles est réalisée par le technicien.

techniciens, propositions d'amélioration / innovations).

La participation des bénéficiaires fait partie intégrante de la diffusion et de l'extension de l'activité au Burkina Faso avec les « paysans-animateurs » (CIRAD) et au Sénégal avec les « maraîchers de référence » (CIEPAC).

4.3. Les dispositifs mis en place

On distingue deux types de dispositifs :

- ⇒ **les réseaux de fermes de références** (Brésil, Venezuela, Sénégal/CIEPAC). En ce qui concerne les opérations de recherche-développement (Brésil, Venezuela), le réseau est constitué de manière à prendre en compte la diversité des situations agro-socio-économiques auxquelles sont confrontés les producteurs ; la sélection est effectuée à partir d'une typologie, d'un zonage et d'une analyse des filières. Dans le cadre du programme du CIEPAC, la conception du réseau repose essentiellement sur la couverture géographique de la région pour la diffusion des innovations.
- ⇒ **les suivis d'exploitation** rassemblés ou non au niveau de groupes (Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Sénégal/UE).

4.4. Les informations recueillies et le type de suivi

Les méthodes proposées suivent une démarche pédagogique, avec une analyse globale de l'exploitation et une analyse technico-économique des activités réalisées de façon participative (et négociée) avec les bénéficiaires.

Les méthodes sont basées sur un **suivi technico-économique** et une approche globale de l'exploitation. L'information collectée se rapporte essentiellement aux variations de l'actif de l'exploitation, au fonctionnement des systèmes de culture (itinéraires techniques) et du système d'élevage (paramètres zootechniques). Dans le cas de l'opération menée au Brésil, l'information est complétée par l'enregistrement des flux monétaires générés par la famille, ce qui n'a pas été possible au Venezuela à cause de problèmes de confidentialité et/ou de refus des exploitants ; dans ce dernier cas, des études ponctuelles ont été menées pour identifier la nature des relations entre la famille et l'exploitation (dépenses, travaux).

Des enquêtes préliminaires sont réalisées pour collecter les données structurelles de l'exploitation (superficies, cheptel, MO, etc.).

Dans tous les cas les séances de travail sont collectives et/ou individuelles, mais les conseils sont individualisés.

4.5. Le mode de traitement de l'information

Le choix des modes de traitement de l'information est déterminé par les objectifs et par le type de suivi.

Les suivis sont généralement mensuels ; ils peuvent cependant avoir une périodicité bimensuelle (Burkina Faso), voire hebdomadaire (Sénégal/UE). Les synthèses sont annuelles.

Les suivis de recettes/dépenses permettent d'établir des comptes de trésorerie mensuels et annuels. Ils peuvent déboucher sur des comparaisons entre exploitations (analyses de groupe).

Les comptes de trésorerie, les fiches d'itinéraires techniques, ainsi que les tableaux

d'inventaire (patrimoine) peuvent venir compléter des fiches d'exploitation ; l'ensemble permet des analyses individuelles et collectives.

Les procédures de contrôle sont jugées importantes, notamment dans le cas des expériences menées en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso. Elles sont réalisées par le technicien (observation, contrôle des documents, recoupement des informations).

4.6. Les produits obtenus et l'utilisation qui en est faite

Les produits élaborés sont de deux ordres : les références d'une part, et les documents de comptabilité et de gestion d'autre part (Côte d'Ivoire). Ils peuvent être répartis en trois catégories :

- ⇒ **des références « exploitation », avec précision des itinéraires techniques** mis en œuvre par les producteurs (planification culturelle, évaluation technico-économique, organisation de la commercialisation). Elles permettent de conduire des analyses de marges, de productivité des facteurs de production, et de rentabilité. Elles constituent le service du projet apporté aux exploitants (Sénégal/CIEPAC).
- ⇒ **Des références « exploitation » regroupées selon une typologie, sans précision des itinéraires techniques** mis en œuvre par les producteurs. Ces références permettent de dégager des types de fonctionnements et de les mettre en parallèle avec des types de structures. Elles permettent de conduire des analyses de marges, de productivité des facteurs de production, et de rentabilité. Elles apportent également des éléments de compréhension des stratégies paysannes attachées à la production. Elles débouchent sur la mise au point de méthodes et d'outils de conseil de gestion et offre ce service aux exploitations participantes (Burkina Faso, Sénégal/UE).
- ⇒ **Des références « exploitation » organisées selon une typologie et le zonage agro-écologique, avec définition des itinéraires techniques.** Plus complètes que les précédentes, elles permettent de définir de façon relativement fine les stratégies paysannes, ce qui permet des études détaillées de cas jugés intéressants. Ces études de cas étant référencées par rapport à des problématiques liées à la fois au milieu naturel et aux structures d'exploitations relativisent les problèmes d'effectifs. Dans un second temps, ces références peuvent déboucher sur la construction de typologies de fonctionnement. Elles débouchent sur la mise au point de méthodes et d'outils de conseil de gestion (Brésil, Venezuela).
- ⇒ **Des produits « classiques » de comptabilité - gestion économique et financière émanant d'un centre de gestion** : calculs de résultats par activité (marges brutes, etc.), globaux (bilans, CE, etc.), et du travail (utilisation de la MO). Ils constituent le service du centre de gestion apporté aux exploitants (Côte d'Ivoire).

La constitution d'un **référentiel technico-économique** local ou régional est un des produits des différentes opérations de conseil de gestion.

4.7. La restitution aux producteurs

L'intérêt de la restitution est reconnu dans l'ensemble des études de cas, notamment en ce qui concerne la vérification de l'information et l'implication des producteurs dans l'opération (Cf. « participation des exploitants »). Les restitutions consistent en :

- ⇒ **des restitutions mensuelles**, durant lesquelles les informations recueillies pendant

le mois sont vérifiées et les résultats techniques et économiques sont commentés.

⇒ **des synthèses annuelles** sont ensuite présentées, donnant lieu à des propositions techniques qui sont discutées avec les producteurs. Ces restitutions sont individuelles et sont ensuite exploitées au niveau de groupes de producteurs.

4.8. Le dispositif institutionnel (échelle d'intervention, organisation des opérateurs, financement)

Le dispositif mis en place est piloté par l'équipe du projet (assistants techniques) en collaboration avec une ou plusieurs institutions du pays (vulgarisation, recherche, institut de formation, projet) qui prend en charge les activités de terrain (encadreurs, conseillers, etc.). La durée est variable et les projets se déclinent en plusieurs phases : phase pilote/mise en place/extension/reprise des activités par le partenaire local.

Les actions ont un impact local (Côte d'Ivoire) ou régional¹ ; cependant, dans le cadre des programmes de recherche-développement, l'objectif recherché est la mise au point de méthodes et d'outils de conseil de gestion à l'échelle d'un programme national ou d'un service (recherche, vulgarisation).

Le financement est assuré par le projet (actions, logistiques, personnel/assistance technique) avec la participation des services nationaux (personnel/encadrement). Aucune participation financière des producteurs bénéficiaires n'est demandée ; cependant dans le cadre des opérations menées au Burkina Faso (CIRAD) et au Sénégal (CIEPAC), une partie des producteurs participent comme « animateurs », sans être rémunérés.

4.9. Les conditions de mise en œuvre et la pérennité du dispositif

Nous distinguerons deux phases clés dans le déroulement de l'opération de conseil de gestion :

- ⇒ **au cours du projet** : le passage de la phase pilote à la phase de croisière.
- ⇒ **à la fin du projet** : la reprise du programme par une ou plusieurs institutions partenaires.

Au cours du projet, le principal problème qui se pose est **le changement d'échelle**. Au niveau des projets de développement, l'extension de l'opération s'accompagne généralement d'une diminution de la qualité des informations et du service rendu aux producteurs (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Sénégal/CIEPAC) ; l'adaptation de la méthode et des outils (suivi, documents de collecte des informations) est alors le principal enjeu pour l'extension des activités.

Des réponses ont été apportées au Burkina Faso et au Sénégal (CIEPAC), par la formation de « paysans-animateurs » bénévoles (ou « paysans-relais ») chargés de la diffusion de l'information et des innovations au niveau de la communauté. Le suivi, la formation et le recyclage de ces producteurs sont alors indispensables pour garantir le maintien de la qualité du service.

En Côte d'Ivoire, le type de service proposé (conseil individualisé) nécessite des moyens importants ; pour cela, la participation des producteurs au niveau de l'enregistrement est

¹ Le terme « régional » est pris dans le sens de la « région agro-écologique » (ex : le bassin arachidier au Sénégal, les Cerrados au Brésil).

indispensable¹. En ce qui concerne les programmes de recherche-développement, la question du changement d'échelle est soulevée mais la réponse est généralement laissée aux organisations de producteurs et/ou aux institutions du développement qui auront en charge la mise en œuvre des actions de conseil de gestion (Cf. Brésil).

Au terme du projet, la question de **la pérennité du dispositif** se pose ; elle concerne les acteurs, les méthodes et les outils, ainsi que le financement :

⇒ **les institutions nationales partenaires** : le principal enjeu se situe au niveau de la capacité de (s) l'institution (s) à poursuivre les activités de conseil de gestion et de les intégrer dans les programmes d'appui aux producteurs (vulgarisation & recherche). Cela suppose :

- la formation et le recyclage des encadreurs et des conseillers.
- des moyens financiers.
- une bonne coordination entre les programmes de recherche et les services de vulgarisation.

L'émergence de partenaires privés (« centre de gestion », OPA) devrait permettre d'envisager de nouvelles formes de conseil de gestion complémentaires des services d'Etat ; cela est clairement exprimé au Brésil, en Côte d'Ivoire, et au Burkina Faso.

⇒ **Les producteurs** : la poursuite et l'extension d'activités de conseil de gestion requièrent une **participation** accrue des producteurs dans l'appropriation du service (financement, formation de « paysans-relais ») et des outils (capacité d'enregistrement). Pour cela, l'organisation des producteurs est essentiel pour que le système qui se met en place soit basé sur des critères d'autonomie et d'indépendance entre les acteurs.

⇒ **L'Etat** : la volonté politique est un facteur-clé pour la mise en place et le développement des opérations de conseil de gestion (Cf. expérience Sénégal/UE). Cela concerne l'intégration de nouvelles méthodes de vulgarisation aux programmes en cours et leur prise en charge financière.

⇒ **Les méthodes et des outils** : l'extension de ce type de programme est liée notamment à l'adaptation du conseil de gestion aux situations rencontrées (acteurs, moyens de production, environnement, opérateurs), mais également à la mise en place d'un **système d'information** chargé de la collecte et de l'analyse des données, ainsi que le suivi-évaluation (base de données - informatisée - pour établir un référentiel technico-économique).

¹ Ceci requiert un bon niveau scolaire des bénéficiaires.

II. Le conseil de gestion aux organisations de producteurs

2.1. Programme de formation des gestionnaires de banques de céréales au Mali

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? Où ? Et quand ?

A.1.1. Le projet

A la demande du Projet de Gestion des Ressources Naturelles (PGRN), le CIEPAC préparé et réalisé une formation (cf. aide-mémoire) destinée à des gestionnaires villageois de banques de céréales -BC- (18) et aux techniciens chargés de l'appui (12).

Il a pour objectifs « *d'aider les villageois à préparer leur projet de BC, et à évaluer les résultats, et de former des gestionnaires et des responsables à la comptabilité et à la gestion* ».

Le projet se situe dans la région de Kolokani au Mali.

A.1.2. Caractéristiques agro-socio-économiques

Le programme est développé dans la zone sahélienne et soudano-sahélienne du Mali. Le déficit vivrier en période de soudure est le principal souci des agriculteurs de cette région ; il résulte d'un faible niveau de production et/ou d'une filière « céréales et produits vivriers » fragile.

A.1.3. Problématique de développement et justification

Dans le cadre des programmes de réhabilitation et de développement, la banque céréalière constitue le pilier de la stratégie de « sécurité alimentaire » ; la mise en place et le développement de ce type d'opérations s'appuient sur la création et le renforcement d'initiatives communautaires de base : les organisations paysannes (OP).

A.2. Avec quels paysans ? ou organisation de producteurs ?

A.2.1. Caractéristiques du système de production

A.2.2. Caractéristiques du groupe

La formation s'adresse aux villageois qui décident de créer une banque céréalière d'une part, ainsi qu'aux gestionnaires et aux responsables de la gestion d'autre part.

Ces derniers doivent savoir lire, écrire, et compter ; d'autre part, la méthode utilisée fait appel à de nombreux supports pédagogiques accessibles aux personnes analphabètes.

A.2.3. En quoi ces paysans et/ou ces organisations de producteurs sont-ils intéressés ?

Caractéristiques de la demande :

On distingue 3 types de banques de céréales qui sont fonction des objectifs du groupement :

- 1) aider ses membres à passer plus facilement la période de soudure (crédit ou vente à prix préférentiel).
- 2) aider les producteurs membres à vendre leurs récoltes à meilleurs prix (avance sur récolte, paiement comptant ou en plusieurs fois, stockage).
- 3) aider à la fois les membres à mieux passer la soudure, et aider les producteurs à mieux vendre.

La participation des paysans, des organisations de producteurs :

Ces groupements sont avant constitués pour la gestion des ressources naturelles. Les techniciens des services d'Etat (cercle) ont un contrat avec le PGRN pour assurer le suivi des groupements. Auparavant, le CAC, un service spécialisé, assurait le suivi des BC. Les groupements sont censés gérer leur BC de façon autonome, mais avec le contrôle des techniciens, dont le pouvoir est important.

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ?

La méthode et les outils SIGESCO (CIEPAC) : « SIMulation en GEStion et Comptabilité »

C'est une méthode de formation, d'aide à la décision et de communication basée sur la simulation (élaboration et planification de projet) et l'animation de groupe pour la restitution des résultats. Le programme s'appuie sur 3 principes de base de fonctionnement et de gestion des BC :

- ⇒ la banque de céréales est un service rendu aux membres du groupement. Les BC ont généralement un objectif de "sécurité alimentaire", et non de faire des bénéfices comme les commerçants. Cependant, certaines BC peuvent rechercher un profit maximum avec les clients non-membres ;
- ⇒ le type de gestion à mettre en place doit au moins assurer le maintien de la richesse de départ et permettre au service "banque de céréales" de ne pas diminuer son activité ;
- ⇒ pour cela, les prix fixés doivent tenir compte à la fois des dépenses d'achat et de stockage, mais aussi de l'usure des bâtiments et équipements, et aussi d'une possible hausse des prix des équipements (lorsqu'il faudra les changer) ;
- ⇒ Le conseil de gestion doit définir et mettre en place des règles et des procédures

pour assurer le bon fonctionnement et garantir une bonne gestion de la BC ; pour cela, il faut :

- élaborer un règlement intérieur (par l'ensemble des membres du groupement) ;
- mettre en place un comité de gestion (président, trésorier, secrétaire, gérant, magasinier, contrôleur) ;

⇒ définir les procédures pour les prises de décisions définies par le règlement intérieur, distinguant :

- la gestion du patrimoine (dépenses, réparations, ...) et des adhérents (adhésion, sanction, exclusion).
- la gestion des céréales, notamment concernant la fixation des prix qui sont définis en fonction des objectifs, du marché, du coût de revient des céréales à vendre.

⇒ définir des stratégies concernant :

- l'approvisionnement : il s'agit de s'informer sur les prix (s'approvisionner aux prix les plus bas pour revendre à ses membres), de calculer les coûts d'approvisionnement (prix d'achat, frais de groupage, transport, ...), et éventuellement de se déplacer pour acheter les céréales dans d'autres régions excédentaires ;
- le stockage et l'écoulement des céréales : il est nécessaire de faire des prévisions sur les achats et les ventes en tenant compte de l'enclavement et des éventuels problèmes de transport au cours de l'hivernage; il est également nécessaire d'avoir un réseau commercial (commerçants, autres BC, ...) pour vendre le surplus.

La méthode SIGESCO est utilisée à deux niveaux :

- ⇒ La formation en gestion et à l'aide à la décision pour la mise en place d'un système de gestion adapté à chaque BC (organisation, comptabilité-gestion, etc.).
- ⇒ La restitution des comptes lors de l'AG du groupement (comptes financiers, état des stocks) pour le contrôle et l'aide à la décision. Pour cela, le support « présentoir » est utilisé pour un public peu ou pas alphabétisé.

B.2. Comment sont obtenues les informations ?

Pour mettre en œuvre les actions de conseil de gestion, il est nécessaire de se doter d'outils comptables permettant d'assurer une bonne gestion. :

- ⇒ le cahier de caisse, pour enregistrer l'argent qui sort ou qui rentre en caisse (bon de sortie, facture, bon de versement, autorisation de dépense) ;
- ⇒ le cahier de stock, pour enregistrer les céréales qui sortent ou qui rentrent du bâtiment (bon de livraison, bon de réception) ;
- ⇒ le cahier de crédits céréales, pour enregistrer les crédits en céréales, puis les remboursements (bon de reconnaissance de dettes) ;

- ⇒ le cahier de créances, pour enregistrer les crédits en argent (créances) puis le remboursement (bon de reconnaissance de dettes) ;
- ⇒ les fiches d'achats et de dépenses, pour que l'acheteur enregistre les achats et les dépenses diverses ;
- ⇒ le cahier de ventes, pour que le vendeur enregistre les ventes (reçu de versement à la caisse) ;
- ⇒ le carnet de banque, pour enregistrer les entrées et les sorties du compte bancaire (reçu, relevé de compte) ;
- ⇒ le cahier de dettes, pour enregistrer les dettes et emprunts.

Des pièces justificatives sont indispensables pour avoir des preuves lors des mouvements d'argent et de marchandises. En milieu analphabète, la preuve par témoignage de plusieurs personnes a souvent plus de valeur.

Il est important de préciser que la mise en place de ces outils est réalisée de façon concertée permettant à chaque groupement de les adapter en fonction de ses objectifs et de ses contraintes.

Le comité de gestion est chargé des tâches suivantes :

Tâches et responsabilités	Titres des responsables
Représenter le groupement devant l'administration	→ Président
Animer les réunions du groupement	→ Président
Convoquer les réunions	→ Président
Garder l'argent de la BC	→ Trésorier
Conserver les preuves sur les sorties d'argent	→ Trésorier
Enregistrer par écrit les entrées et sorties d'argent	→ Comptable ou secrétaire (ou le trésorier s'il sait lire)
Déposer ou retirer de l'argent en banque	→ Président, trésorier, gérant ?
Donner l'autorisation de dépenses	→ Président (ou ensemble du comité)
Effectuer les dépenses	→ Gérant (ou un envoyé)
Faire les achats de céréales	→ Gérant (ou un adjoint, ou un peseur, ou un acheteur ?)
Contrôler la qualité des céréales qui rentrent (poids)	→ Gérant (ou un conditionneur, ou un contrôleur, ou un peseur, ou un magasinier ?)
Suivre la bonne conservation du stock et le rangement du magasin	→ Gérant ou magasinier
Vendre les céréales	→ Gérant ou magasinier
Enregistrer par écrit les entrées et sorties de céréales	→ Gérant ou magasinier
Enregistrer les crédits céréales distribués	→ Gérant ou magasinier
Faire rentrer les remboursements de crédit	→ Gérant ou magasinier
Fixer les prix d'achat	→ Comité de gestion ?
Fixer les prix de vente	→ Comité de gestion ?
Faire appliquer les décisions du règlement	→ Président (ou le comité ?)
Contrôler les comptes, la caisse, le stock	→ Contrôleur
Restituer les comptes aux membres	→ Comptable ou le gérant ou le contrôleur

B.3. Comment sont gérées les données ?

On distingue :

Les documents de formation et de présentation des résultats qui sont abondamment illustrés avec des supports pédagogiques très concrets, accessibles à tous.

Les documents comptables : les enregistrements sont réalisés sur des fiches cartonnées et des cahiers.

Le bon fonctionnement est lié à la transparence des comptes ; elle est garantie par les règles et les procédures de contrôle des flux. Contrôler, c'est vérifier l'exactitude des comptes (erreur, vol). Les contrôles portent sur les mouvements d'argent de la caisse et de la banque, les mouvements de stocks, et les crédits en cours et les dettes. Ils sont réalisés :

- ⇒ quotidiennement, pour les opérations courantes.
- ⇒ annuellement, un inventaire est réalisé avant d'établir le bilan.

B.4. Quels calculs et analyses ?

Les calculs et les analyses se rapportent à la finalité de l'action (aide à la décision) et aux moyens pour y parvenir (comptabilité) ; concernant le premier point, il s'agit d'aider les villageois à préparer leur projet de BC d'une part (définir son projet, visualiser les difficultés, définir le type d'organisation, choisir les personnes qui vont devoir se former, et programmer la formation), et leur permettre de l'évaluer, d'autre part (mettre en évidence les points faibles et les point forts, analyser les point faibles, dégager des propositions d'amélioration). La fonction comptabilité produit les éléments permettant le contrôle des flux et l'élaboration des comptes de trésorerie et de stocks, ainsi que le bilan en fin d'année.

B.5. Quelle utilisation des résultats ?

Cette démarche intègre les différentes phases d'élaboration, de planification, de gestion, et de suivi-évaluation de projet ; elle permet :

- ⇒ d'aider les membres de la BC à prendre des décisions concernant son fonctionnement et sa gestion ; une attention particulière est donnée à la restitution (et la compréhension !) des résultats par souci de « démocratie interne » ; pour cela, des supports pédagogiques adaptés notamment au public analphabète sont utilisés.
- ⇒ d'apporter des garanties sur la transparence des comptes, et la qualité de la gestion des responsables de la BC.

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ?

C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle échelle et quel type d'intervention ?

Les interventions du CIEPAC se situent à plusieurs niveaux :

- ⇒ au niveau des organisations paysannes de base, former des villageois, des gestionnaires et des responsables à la gestion ;
- ⇒ au niveau des structures d'appui aux producteurs, former des cadres du développement aux questions d'organisation et de gestion des groupements paysans et à l'utilisation d'outils pédagogiques participatifs.

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ?

Le programme du CIEPAC apporte un appui direct en formation aux villageois (restitution/prise de décision), aux gestionnaires et aux responsables de la gestion (tenue des documents comptables), ainsi qu'aux cadres des services d'appui (formation de formateurs). Il s'appuie sur un modèle d'organisation classique des OP : AG/bureau/commission de contrôle.

C.3. Comment est financé le dispositif ?

L'activité « BC » est financée par le projet avec la participation du groupement. Les bénéfices réalisés sur la commercialisation des produits de la BC permettront d'assurer son fonctionnement et financer ses investissements ; en revanche, cet objectif est plus difficile à atteindre pour les BC ne cherchant (ou ne pouvant) assurer que la couverture des besoins des familles en période de soudure.

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur et/ou aux organisations de producteurs ?

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du dispositif ? (cf. l'expérience des BC dans le cadre du programme ACOPAM/BIT).

C.6. Les conditions de mise en œuvre ? (cf. l'expérience des BC dans le cadre du programme ACOPAM/BIT).

Bibliographie

DESHAYES P, 1994. "Aide-mémoire des gestionnaires de banques de céréales". (CIEPAC - PGRN-GERENAT) Session du 7 au 17 novembre 1994 (Kolokani - Mali). 117 p.

2.2. Manuels de formation pour les responsables des organisations de producteurs au Tchad

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? Où ? Et quand ?

A.1.1. Titre du projet ou du service

Le Conseil National d'Appui au Mouvement Associatif et Coopératif (CONAMAC) a été créé en 1994 à la suite de la concertation nationale sur le mouvement associatif et coopératif du Tchad (1992). Il a un rôle d'élaboration de stratégie de développement des OP en concertation avec l'ensemble des partenaires (Etat, ONG). Il coordonne l'appui en matière de conseil aux coopératives et groupements dans les domaines de la formation, notamment pour la gestion des OP. Il intervient auprès de 7 478 groupements et 56 unions (agriculteurs et éleveurs, pêcheurs, artisans, ...).

L'objectif du CONAMAC est de vulgariser les principes et les modes d'organisation du mouvement associatif et de contribuer en concertation avec les membres des groupements et des coopératives et avec les organismes étatiques et non gouvernementaux, à la définition d'une politique nationale de développement du secteur associatif.

La Direction de l'Organisation Pastorale (DOP) et l'Institut Africain pour le Développement Economique et Social (INADES) ont conçu un document (aide-mémoire) à l'usage des techniciens-encadreurs et de tous les membres des Groupements de Défense Sanitaire (GDS).

Les GDS ont été créés à partir de 1975 pour les producteurs de coton qui pratiquent la culture attelée. Le ministère de l'Elevage assure l'appui technique, l'approvisionnement en intrants (élevage), ainsi que la formation des auxiliaires d'élevage.

L'opération est mise en place sur l'ensemble du territoire national, plus particulièrement dans la zone cotonnière en ce qui concerne les GDS.

A.1.2. Caractéristiques agro-socio-économiques

Le Tchad se caractérise par une grande variabilité des zones agro-écologiques ; la zone cotonnière se situe dans les régions soudano-sahélienne (agriculture - élevage) au centre et soudanienne (agriculture - élevage) au Sud du pays.

Depuis la fin des années 70, une politique de désengagement de l'Etat a été mise en place, entraînant un développement du secteur privé, notamment le mouvement associatif. Dans le même temps, la filière coton qui constitue la première source de revenu devant le bétail, se met en place et s'organise.

Avant 1992, on distinguait 4 types d'organisations de producteurs (OP) :

⇒ les associations traditionnelles, qui ont toujours existé ;

⇒ les « organismes » promus par le pouvoir colonial (Sociétés de Prévoyance) puis

par les pouvoirs post-coloniaux (Sociétés Mutuelles de Développement Rural) ; ces mouvements étaient peu adaptés à l'environnement rural et laissait peu d'autonomie aux coopérateurs ;

- ⇒ les groupements professionnel - CFPA - (coton, traction bovine - GDS) qui accompagne le développement des filières dans les années 70 ;
- ⇒ les groupements encouragés par les ONG et l'administration après les grandes sécheresses des années 70 - 80.

Après 1992, la stratégie de développement change et tend à responsabiliser les populations, plus particulièrement les associations et les groupements appelés à prendre de plus en plus d'initiatives pour leur propre développement. Une nouvelle politique est définie en concertation avec le mouvement associatif et coopératif ; elle aboutit à une reconnaissance officielle et une plus grande autonomie dans les processus de décisions et de gestion des OP.

A.1.3. Problématique de développement et justification

Dans le cadre de la politique de désengagement de l'Etat, les groupements deviennent des partenaires à part entière, qu'il est nécessaire d'appuyer en terme de formation et de suivi technique. En ce qui concerne les GDS, des relations contractuelles s'engagent avec les différents acteurs du développement rural (Etat, opérateurs économiques privés, ONG) ; les OP doivent participer techniquement et financièrement aux différentes activités et négocier la nature des biens et des services dont ils ont besoin. Les groupements doivent pouvoir décider eux-mêmes de leur avenir.

L'émergence rapide des groupements ainsi que les nombreuses difficultés de fonctionnement auxquels ils sont confrontés (luttas de pouvoir ou à des objectifs biaisés au départ, création d'un GDS pour bénéficier des aides) nécessitent un appui important pour la formation des responsables afin qu'ils puissent les gérer au mieux ; cela concerne les sujets suivants :

- ⇒ l'organisation et le fonctionnement d'un groupement.
- ⇒ la gestion d'un groupement.
- ⇒ les partenaires d'un groupement.
- ⇒ les activités d'un groupement.

A.2. Avec quels paysans ou Organisation de producteurs ?

A.2.1. Caractéristiques du système de production et du groupe

On rencontre différents types d'organisation producteurs : les groupements, les groupements à vocation coopérative, et les coopératives ; ces dernières se distinguent par une plus grande formalisation de leur structure. Les principes des OP sont les suivants : adhésion volontaire, gestion démocratique et autonome (1 personne = 1 voix), répartition équitable des excédents, neutralité, éducation et formation des membres.

Les producteurs qui forment les GDS sont intégrés à la filière coton. Leur système de production est basé sur la culture du coton ; la mise en valeur des terres est réalisée grâce à la traction animale bovine. L'élevage bovin joue également un rôle important dans l'exploitation grâce aux productions de lait, de viande, ou encore de l'utilisation du fumier.

A.2.3. En quoi ces paysans et/ou ces organisations de producteurs sont-ils intéressés ?

Le Groupement de Défense Sanitaire est une association d'agro-éleveurs qui ont décidé de mettre en commun leurs forces et leurs moyens en vue d'améliorer la production de leurs animaux. Cela concerne la santé, l'alimentation, l'abreuvement, le logement, le gardiennage, et la commercialisation de leurs animaux.

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ?

Les formations dispenser aux groupements concernent :

1) l'organisation et le fonctionnement s'appuient sur l'organigramme classique : assemblée générale/comité de gestion/commissions techniques et de contrôle. Cette forme d'organisation traduit une volonté de répartition des pouvoirs et des contre-pouvoirs entre les décideurs, les responsables de la gestion, et les contrôleurs. L'outil permettant de garantir le bon fonctionnement du groupement est le règlement intérieur, qui définit le mode de fonctionnement et d'organisation du groupement. Cette structure *"n'est pas forcément parfaite dans le détail, mais elle a fait ses preuves en répartissant les responsabilités"*.

2) La gestion du groupement :

"Gérer c'est donc prévoir, organiser, suivre des activités que l'on réalise avec les moyens dont on dispose pour atteindre un but fixé".

Pour assurer sa bonne gestion, le groupement doit se doter de plusieurs outils :

⇒ des outils de gestion comptable :

- des documents d'enregistrement et de contrôle : cahier de gestion du GDS ("état des cotisations" et "journal de caisse"), cahier de stocks du GDS, les pièces justificatives nécessaires (reçu, facture, bon de caisse) ;
- (éventuellement) des documents de synthèse et de présentation des résultats (compte d'exploitation).

⇒ des outils de gestion prévisionnelle (budget prévisionnel).

⇒ des outils de gestion des adhérents (cahiers de composition du GDS).

B.2. Comment sont obtenues les informations ?

Le collecte, la synthèse et l'analyse des résultats sont réalisées par le secrétaire et le trésorier, et éventuellement les conseillers.

B.3. Comment sont gérées les données ?

Pour garantir la transparence des comptes auprès de l'ensemble de ses membres, le groupement se dote d'une fonction de contrôle, assurée par les commissaires aux comptes.

B.4. Quels calculs et analyses ?

Le principal outil d'analyse est le budget prévisionnel annuel (recettes/dépenses) ; il doit être adopté par l'AG et sera exécuté par le comité de gestion. A la fin de l'exercice, le comité de

gestion présente en AG le compte d'exploitation «recettes/dépenses» «prévisions/réalisations».

B5. Quelle utilisation des résultats ?

L'ensemble des opérations de gestion, le compte d'exploitation et le budget prévisionnel annuel compris, a une fonction de contrôle des activités et de la gestion du groupement.

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ?

L'intérêt de la comptabilité réside dans la fiabilité des informations qu'elle produit, garantissant la transparence des comptes ; cependant, il ne semble pas qu'elle soit utilisée comme outil « d'aide à la décision ».

C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle l'échelle et quel type d'intervention ?

Le GDS s'inscrit dans le cadre multidimensionnel d'appui au développement de l'agriculture et de l'élevage. Il s'inscrit dans un partenariat multiple avec les acteurs locaux et opérateurs régionaux et nationaux avec :

L'Union des Groupements de Défense Sanitaire (UGDS), qui permet d'entreprendre des activités à un niveau régional (approvisionnement en intrants vétérinaires, formation des auxiliaires d'élevage, crédits, ou encore l'acquisition de matériel ou d'équipements en commun).

L'Association Villageoise qui s'occupe de la coordination des activités communautaires villageoises. le Club Epargne et Crédit (CEC), qui permet de financement de projets. Les ONG qui apportent les aides sous forme de crédits, de subventions, de formation, ou d'organisation. Les Opérateurs Privés (OP), qui proposent des biens et des services.

L'Etat, qui reste un partenaire du GDS (formation et vulgarisation), même s'il se désengage !

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ?

Le modèle vulgarisé s'appuie sur la structure classique :

- ⇒ L'assemblée générale (AG), qui décide des grandes orientations du groupement.
- ⇒ Le comité de gestion, chargés de faire mettre en œuvre les décisions.
- ⇒ Les délégués techniques, qui sont désignés pour conseiller.
- ⇒ Les commissaires aux comptes, qui sont désignés pour contrôler.
- ⇒ Le travail du technicien est consacré à la formation des responsables de l'OP assurant les différentes fonctions.

C.3. Comment est financé le dispositif ?

Pour développer et améliorer son élevage, le GDS a besoin de moyens; pour cela il peut entreprendre des activités économiques complémentaires permettant de financer de nouvelles activités en augmentant sa capacité d'autofinancement, mais aussi de garantir un prêt. Les activités complémentaires concernent des productions collectives (champs, élevage ...) avec

les risques inhérents à ces pratiques, le commerce, l'organisation d'une foire bovine, la fourniture de services aux producteurs (multiplication et la vente de cultures fourragères, installations sanitaires, ...).

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur et/ou aux organisations de producteurs ?

Cette initiative s'inscrit dans le cadre du changement de stratégie en matière d'appui aux producteurs ; la formation dispensée aux responsables des groupements doit leur donner la capacité de gérer leur organisation, mais aussi de les préparer à être les interlocuteurs des différents opérateurs du développement rural (Etat, ONG, privés).

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du dispositif ?

C.6. Les conditions de mise en œuvre ?

2.3. Projet de Gestion Rurale du Mali - Sud

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? Où ? Et quand ?

A.1.1. Le projet

Le projet de Gestion Rurale du Mali - Sud a été mis en place en 1992 à la demande de la Compagnie Malienne Des Textiles (CMDT) pour *"apporter les services dont ont besoin les ruraux dans le domaine de la gestion comptable et financière"*. L'IRAM est opérateur du projet financé par la Coopération Française. Le mandat au démarrage du projet est :

- ⇒ permettre le développement de centres d'appui à la gestion rurale dirigés et financés par les utilisateurs ;
- ⇒ développer une profession de gestionnaires ruraux qui vendront leurs services à ces centres tant au niveau du suivi comptable et du conseil, ainsi que la formation.

Le projet s'est déroulé en 3 phases¹ :

1992-1993 : *"Mise en place du système à Koutiala"* :

Le projet a été initié autour des enjeux suivants :

- ⇒ favoriser une plus grande autonomie des organisations paysannes par la maîtrise de leur gestion ;
- ⇒ obtenir une transparence des comptes, base de la confiance entre les membres ;
- ⇒ favoriser des décisions de gestion par les organisations paysannes (choix des investissements, maîtrise des frais généraux, gestion de trésorerie).

Le projet s'est appuyé sur les Associations Villageoises (AV) mises en place à l'initiative de la CMDT. Des outils techniques comptables et un mode de fonctionnement ont été mis au point et diffusés. Un premier centre de gestion a été créé (1993) pour fournir les prestations de services aux AV.

1994-1995 : *"Extension du projet sur 3 régions CMDT : Sikasso et Fana"*.

Le dispositif opérationnel est entièrement géré et sous la responsabilité du projet. Deux centres ont été créés et des nouveaux outils ont été testés et diffusés (documents comptables et de commercialisation). L'extension géographique entraîne des difficultés de suivi qui se répercute sur la qualité des prestations.

1996-1997 : *"Autonomie du système : les centres régionaux d'appui"*.

Cette étape permet de structurer la coordination des centres de gestion et prépare l'autonomie du système par la mise en place des unions des centres (« Inter-Centres de Gestion). Les antennes régionales du projet se transforment en centres régionaux d'appui autonomes.

¹ ce document présente également les perspectives d'évolution en 2 phases : les unions régionales (1998) et la fédération (1999-2000), dont les principaux éléments seront repris dans l'analyse du dispositif institutionnel.

Les moyens humains maliens sont développés (responsables et conseillers); les acquis sont consolidés. Le système se dote d'un centre de formation en gestion rurale.

Une volonté d'autonomie des OP et des centres de gestion par rapport à la CMDT s'affirme.

Le projet est localisé dans la zone cotonnière du Sud du Mali.

A.1.2. Caractéristiques agro-socio-économiques

La production de coton est le pivot de l'économie du Mali. Elle est organisée dans une filière contrôlée d'amont en aval par la CMDT, une structure d'économie mixte ou l'Etat est majoritaire.

Problématique de développement et justification

L'économie malienne se décline autour du coton, et se caractérise par :

- ⇒ une filière structurée (CMDT), contrôlant l'organisation de la production, l'environnement amont (approvisionnement en intrants) et aval (commercialisation), et appuyant la professionnalisation et l'organisation des exploitants ;
- ⇒ l'augmentation du nombre des AV¹ (650 en 97, 3000, 4000, ou plus en l'an 2000), confrontés à des problèmes importants de fonctionnement et de remboursement de crédits (plusieurs milliards de CFA d'arriérés) ;
- ⇒ des exploitations agricoles fortement intégrées au marché (coton).

Depuis quelques années, la filière coton est confrontée à de profonds changements économiques dus à une politique de développement du coton d'une part (accroissement des surfaces), et à la dévaluation du franc CFA, d'autre part (augmentation du prix des intrants).

L'évaluation *ex ante* du PRG fait ressortir de nombreux problèmes liés à l'organisation (non-séparation des fonctions comptables et de décision), à la maîtrise des outils, mais aussi aux malversations. Les choix conjoints du PRG et de la première commission paysanne ont abouti à la création d'un centre de gestion dirigé et financé par les adhérents et utilisant les services de gestionnaires indépendants (principes d'autonomie et de contrôle par les bénéficiaires).

A.2. Avec quels paysans ?

A.2.1. Caractéristiques du système de production

Une typologie structurelle des exploitations du Mali - Sud réalisée en 1992 a défini quatre types, avec les caractéristiques suivantes :

Caractéristiques	Manuelles	1 attelage	2 attelages	2 attelages et plus
Surface totale (ha)	4,6	9	12	20
Surface coton (ha)	1	2,2	3	5,6
Rendement coton (kg/ha)	1 000	1 200	1 300	1 500
Nombre de personnes	9	14	20	35
Equipements	-	1 charrue	1 charrue et autres matériels	2 charrues et autres matériels
Nombre de bœufs	0	2	4	8
% exploitations	20%	46%	24%	10%
% production coton	4%	28%	35%	33%

Source: cellule suivi-évaluation de la CMDT, 1992.

L'analyse économique d'une exploitation cotonnière de la région de Fana (Mali - Sud) en

¹ Cette augmentation est généralement due à « l'éclatement » d'AV (en plusieurs AV).

1992/1993 fait apparaître:

- ⇒ une marge brute monétaire du coton (53 400 F CFA/ha) 2,5 fois supérieure à celle du maïs (22 700 F CFA/ha) ;
- ⇒ l'évolution de la marge brute monétaire du coton (par ha) en francs constants (indice de 1 à 2,3) a diminué entre 79 et 92 de 36%.

Au cours de la période 92 / 95 (dévaluation du F CFA), les rendements ont stagné (1 300 kg/ha), et les recettes ont augmenté plus rapidement (+32%) que les dépenses (+24%); ainsi la marge brute monétaire a progressé de +23% (en francs courants).

La dévaluation du franc CFA a entraîné une augmentation des prix du coton (mais également des autres productions) et du pouvoir d'achat des familles; cependant, on noterait un accroissement des disparités entre les plus grandes et les plus petites exploitations (le résultat d'exploitation augmenterait moins vite que les charges incompressibles pour les plus petites exploitations) .

A.2.2. Caractéristiques du groupe :

L'activité principale de l'AV est la commercialisation de la production de ses membres et la gestion des crédits.

Les adhérents du centre peuvent être des associations villageoises, des groupements de producteurs, des artisans et des producteurs individuels¹.

Un centre est créé par une assemblée générale des adhérents. La sélection des membres du CA se fait démocratiquement selon des critères de charisme, honnêteté, et disponibilité.

Le dispositif concerne 15 055 exploitants produisant 65 780 tonnes de coton (4,7 tonnes/exploitation).

A.2.3. En quoi ces paysans sont-ils intéressés ?

Au niveau des producteurs : La principale demande est axée sur la fourniture d'intrants et d'équipements à crédit; cependant, la structuration de la filière coton dans sa forme actuelle rend difficile l'émergence de demandes des paysans qui n'entrent pas dans le cadre strict de la stratégie économique nationale (développement de la filière coton).

Au niveau des AV : Les « producteurs-adhérents » au niveau de chaque communauté sont constitués en assemblée générale et forment les AV, la participation des adhérents concerne notamment le choix des outils techniques et l'évaluation annuelle de la prestation du conseiller et de la gestion de l'AV par le bureau.

Au niveau des centres de gestion : ils sont constitués par les AV adhérentes, qui ont choisi leurs représentants en un conseil d'administration du centre de gestion. Les responsables des producteurs ont ainsi le contrôle du dispositif de conseil en gestion.

¹ il semblerait que l'ouverture des services de conseil de gestion aux producteurs individuels ne se soit jamais concrétisée.

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ?

L'objectif principal est de garantir la transparence des comptes et de la gestion de l'AV au niveau interne, puis vis à vis de la CMDT et des autres partenaires potentiels (banques). Les outils techniques ont été choisis en concertation avec les responsables paysans; il s'agit de :

- ⇒ *une comptabilité en partie double* (journal comptable à double colonne); le principe de base de comptabilité retenu est celui séparant la fonction d'ordonnateur des dépenses de celle du comptable (garantie contre les malversations).
- ⇒ *l'élaboration d'un jeu de documents de commercialisation*; un système de comptabilité dénommé "documents de commercialisation" a été élaboré; il permet de noter l'ensemble des informations à chaque étape et de les centraliser au niveau du journal.

Ces deux types d'opérations d'enregistrement permettent de préparer le bilan de l'AV.

1) les outils tenus par l'Association Villageoise :

- ⇒ le journal comptable: grand livre en partie double rempli en 2 exemplaires et en F CFA (français / conseiller et bambara / AV).
- ⇒ Les documents de commercialisation :
 - Les documents de suivi des crédits: bons de livraison des intrants, fiche récapitulative de sortie des intrants, cahier de crédits intrants, fiche individuelle de crédit.
 - Les documents liés à la pesée: tickets de pesée, fiche de contrôle de pesé, fiche de stock, fiche de suivi "ticket pont bascule.
 - Les autres documents: fiche de billettage, pour le paiement des producteurs, cahier du magasinier, fiche aliment du bétail, cahier de visite du conseiller, cahier de caisse, classeur pour l'archivage des justificatifs.

2) les outils tenus par le conseiller :

- ⇒ concernant l'AV : fiche récapitulative de la paie coton aux producteurs, tableau d'amortissements, dossier "AV" - informations générales, bilans -, dossier "annuel" - informations techniques, et postes du bilan ;
- ⇒ au niveau du centre : fiche de suivi des AV par les conseillers, compte rendu de formation.

B.2. Comment sont obtenues les informations ?

Les informations sont collectées à deux niveaux :

Le conseiller est chargé de :

- ⇒ recueillir les données concernant la situation à l'ouverture de l'AV et mettre en place les documents de gestion ;
- ⇒ faire un suivi régulier et apporter les conseils nécessaires (une fois par mois), notamment lors de la constitution des dossiers de crédit ;
- ⇒ contrôler régulièrement la tenue des documents comptables au niveau de l'AV et de

ses responsables.

L'intervention du conseiller évolue selon le niveau d'apprentissage des responsables des AV. La tendance est de simplifier les procédures d'enregistrement (1 seul journal en français et un livre de caisse en bambara) pour diminuer la charge de travail des conseillers ; cependant, les changements fréquents de secrétaire et de comptable décidé par l'AV, rendent difficile le travail du conseiller qui doit recommencer la formation. Actuellement, un conseiller suit entre 30 et 40 AV.

Le conseiller est évalué chaque année sur ses compétences techniques (maîtrise des outils) et sa capacité à conseiller.

L'AV doit :

- ⇒ mettre à disposition du conseiller les moyens nécessaires pour effectuer son travail (bureau, moyen de transport, carburant).
- ⇒ appuyer le conseiller en cas de difficultés.

Les responsables de l'AV doivent être alphabétisés, de préférence déscolarisés, aptes à suivre les formations et à tenir les documents. Le secrétaire est chargé de l'enregistrement des informations sur les documents de commercialisation. Le comptable centralise, classe, et enregistre les informations comptables.

B.3. Comment sont gérées les données ?

Les écritures sont passées par le secrétaire et le comptable de l'AV, ou par le conseiller si leur niveau scolaire n'est pas suffisant. Les enregistrements sont manuels, au niveau de l'AV et des conseillers; certaines comptabilités "problématiques" (dans leur totalité) et les comptes de résultats de l'ensemble des comptabilités sont (re) saisies et traitées par informatique au niveau de l'antenne. Le logiciel de comptabilité "Zeppen" sur dbaseIV est progressivement remplacé par "Saari Major" pour vérifier les comptes. Excel est utilisé pour réaliser les analyses, les statistiques, et comme base de données.

Des procédures de contrôle des écritures comptables (caisse, banque, stocks) sont réalisées par le conseiller en présence du trésorier, du secrétaire, du président, et du contrôleur interne de l'AV. Les contrôles sont annuels pour la banque et le magasin. Toute erreur décelée est vérifiée, puis le bureau de l'AV prend les mesures qui s'imposent (remboursement, régularisation de la dette, exclusion pour détournement, ...). Toute AV refusant les contrôles est exclue du centre.

Une évaluation annuelle des AV adhérentes est également réalisée; elle concerne :

- ⇒ le comptable et le secrétaire : maîtrise des documents (journal comptable et documents de commercialisation) et le respect des procédures ;
- ⇒ le bureau : implication dans la gestion de l'AV ;
- ⇒ la participation des producteurs aux AG de l'AV.

Cette évaluation garantit la transparence des comptes pour l'ensemble des adhérents; elle permet également au centre et au projet de suivre l'efficacité de son intervention et d'adapter son action et le travail du conseiller en fonction des problèmes rencontrés.

Les principaux problèmes rencontrés concernent la compréhension des outils et le suivi des procédures; il existe cependant de grandes disparités entre les AV. La qualité des enregistrements dépendrait du niveau scolaire du comptable et du secrétaire qui sont souvent la même personne; il détermine le type de conseil à apporter : il s'agit soit d'un encadrement pour effectuer les enregistrements (niveau faible), soit de conseils réalisés à partir de l'analyse des comptes (bon niveau).

B.4. Quels calculs et analyses ?

En fin d'année, le conseiller établit les comptes de résultats et les bilans, qui seront restitués en AG (produit final de la prestation du conseiller). Cette présentation permet au niveau comptable de :

- ⇒ établir les comptes annuels de l'exercice ;
- ⇒ faire ressortir les carences de l'AV et les anomalies, et attirer éventuellement l'attention sur les risques d'endettement ;
- ⇒ d'apporter des points de comparaison par rapport aux autres AV de la même catégorie.

B.5. Quelle utilisation des résultats ?

Au niveau de l'AV : La restitution des comptes en AG doit apporter à l'ensemble des adhérents les éléments nécessaires pour la compréhension des résultats et de la situation financière de l'AV. Cette présentation doit servir d'aide à la décision. Elle a une fonction comptable au sens strict du terme, garantissant la fiabilité des résultats.

Au niveau du centre de gestion : Cette restitution permet également aux administrateurs d'évaluer la prestation du conseiller, et au conseiller de noter la tenue des comptes de l'AV pour le centre de gestion.

Au niveau de l'antenne, le traitement informatisé permet de réaliser des analyses de groupes utilisées par les responsables d'antennes et de centres d'avoir des indicateurs de suivi de la progression et de l'efficacité des centres.

Un des objectifs initiaux prévoyait la réalisation de conseils individuels ; cependant aucune référence à ce type de conseil n'a été faite.

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ?

L'objectif principal de "certifier" les comptes. Le bureau aura alors à justifier sa gestion et la transparence des comptes. Peu de références sont faites au conseil de gestion proprement dit, il semble qu'il pourra se développer lorsque les AV auront acquis une certaine maturité de fonctionnement (et plus d'autonomie ?) d'une part, et que leurs responsables maîtriseront suffisamment les outils comptables d'autre part. Une évaluation réalisée par l'IRAM en 1997, note que « *le stade conseil/analyse des comptes de l'AV est encore loin* ».

C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle échelle et quel type d'intervention ?

Le dispositif repose sur la mise en place de centres de gestion dont les membres sont des associations villageoises (AV). Pour l'exécution du travail, les centres de gestion font appel à des professionnels de la gestion, les conseillers, qui sont des prestataires de services indépendants. Au niveau régional, 3 centres régionaux d'appui sont chargés de la mise en œuvre des orientations du projet, notamment de l'animation et de la promotion du système dans les villages (information, échanges inter-villageois, préparation des AG - règlement intérieur, statut, budget -). Ils assurent différentes fonctions de :

- ⇒ appui méthodologique au CA des centres et aux conseillers (maîtrise des outils et des processus organisationnels) ;
- ⇒ analyse des comptes grâce au service informatique (saisie des journaux comptables, contrôle des comptes, analyse de groupe) ;
- ⇒ inspection avec un "suivi - contrôle" des centres (prestation des conseillers, respect des normes) ;
- ⇒ formation par une équipe mobile auprès des centres de gestion; cette dernière fonction s'applique également au AV. Depuis 2 ans, un centre de formation de conseillers de gestion a été créé afin de promouvoir le métier; son autonomie financière pourrait être assurée en 1998 grâce à la vente de prestations de service en formation auprès des centres de gestion.

Le dispositif en chiffres :

	1996	1997	1998***	1999***	2002***
AV	398	410 à 589*	788	1 200	5 300
Conseillers	16	22**	29		
AV / Conseiller	25	27	27		
Centres de gestion	13	16	19		
Formateurs	2	3	4		
Centres régionaux d'appui	3	3	3		

* 410 et 589 correspondent aux nombre d'AV en début et en milieu d'année.

** le dispositif compte au total 51 conseillers, dont 22 sont opérationnels, et 29 en formation.

*** projection réalisée par le PRG (1998) et la CMDT (2002).

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ?

Les producteurs sont organisés en assemblée générale. Un ou plusieurs membres du CA de l'AV fait alors partie du CA du centre de gestion.

Les "associations villageoises" (AV) : L'assemblée générale (AG) définit les statuts (forme juridique), le règlement intérieur (mode de fonctionnement), ainsi que le taux de cotisation. Le règlement intérieur a pour objectif de codifier les règles de fonctionnement à travers la mise en place de procédures de gestion au niveau de l'AV.

L'AG élit un CA chargé d'animer et de diriger le centre de gestion pendant 1 an. Il fixe les orientations du centre entre les AG, et joue un rôle actif de direction veillant au développement du centre et suivant le travail du conseiller du centre. Après un an, les adhérents ont la possibilité de constituer une association officielle.

Les représentants des AV considèrent le dispositif comme leur outil ; lors d'une évaluation en 1997, ils ont exprimé leur volonté de garder le contrôle du dispositif et se déclarent prêts à prendre en partie ou en totalité (à terme) les coûts du dispositif.

Les conseillers : Ils ont un statut de prestataire de service indépendant; ils sont inscrits à la chambre de commerce comme artisans "conseillers de gestion".

Les conseillers se sont organisés en association pour "*développer les outils de gestion rurale et préparer la reconnaissance de la profession en gestion rurale avec un label de qualité acquis dans la pratique (protection)*"; l'association sert d'interlocuteur entre avec l'inter-centre et le projet.

Ils sont sélectionnés sur leur compétence, leur motivation, et leur capacité à s'adapter au milieu rural. Un diplôme et/ou une expérience en milieu rural est nécessaire, et sera complétée par une formation théorique et pratique de 6 mois, à l'issue de laquelle, le "conseiller-stagiaire" sera évalué par une commission composée de représentants des centres et des conseillers, puis embauché à l'essai (6 mois).

Ils sont chargés de :

- ⇒ former les responsables des AV à la comptabilité - gestion (enregistrement des informations et tenue des documents).
- ⇒ recueillir les données, faire un suivi régulier et apporter des conseils, contrôler les documents comptables.
- ⇒ présenter les comptes lors des AG.
- ⇒ promouvoir le système auprès des AV potentielles.
- ⇒ faire des compte-rendu auprès du CA (justification du travail et des actions).

Le projet - les centres régionaux d'appui : le projet est organisé autour de 3 antennes : Koutiala, Sikasso, Fana, contrôlées par le chef de projet. Chacune possède un certain degré d'autonomie pour la mise en œuvre des actions en fonction des spécificités régionales. Ce dispositif est en train d'évoluer vers la mise en place de centres régionaux d'appui qui doivent substituer le projet.

C.3. Comment est financé le dispositif ?

Les AV paient une cotisation annuelle au centre de gestion, qui va de 300 à 610 F CFA/tonne de coton produite; au cours des 2 derniers exercices, 50 à 99% des cotisations étaient payées.

D'autre part, la CMDT verse 500 F CFA/tonne de coton aux AV adhérentes à un centre de gestion. Le projet avance une partie des frais de fonctionnement du conseiller (motos, documents) qui devra être remboursée par les centres de gestion, actuellement leur niveau d'endettement est élevé. La participation du projet est de 30% en année 1, 25% en année 2, et 20% en année 3.

Le conseiller vend ses services au centre de gestion (contrat de prestation de service), et se fait rémunérer sur les bases définies en AG. La rémunération des conseillers atteint 43 à 47% des cotisations du centre de gestion en 96, contre 40% précédemment. Le projet apporte un complément de salaire au conseiller en attendant que le centre ne soit autonome. Le revenu net mensuel a doublé depuis 95; il est d'environ 80 000 F CFA en 97 pour 228 jours de travail / an; cependant, certains conseillers gagnent jusqu'à 140 000 F CFA par mois, en suivant de grosses AV.

Ces rémunérations baisseront lorsque cessera l'appui du projet. La progression idéale fixée par le projet est le doublement des adhérents en 3 ans (20 ⇒ 35-40). Le financement du dispositif est un point clé de la pérennité du dispositif; la participation financière des producteurs leur permet de garder, en partie, le contrôle du dispositif, mais leur participation n'est-elle pas subordonnée à la prime « frais de marché » octroyée par la CMDT ?

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur ?

Les appuis aux producteurs sont fournis (presque) exclusivement par les services liés à la filière coton : organisation des producteurs, conseils, approvisionnement en intrants, crédits, commercialisation.

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du dispositif ?

Plusieurs difficultés majeures peuvent mettre en péril le dispositif; elles concernent la légitimité des représentants des AV, les problèmes de communication entre les représentants des centres de gestion et les AV, et les cotisations impayées. D'autre part, les différentes évaluations réalisées sur le PRG font état de difficultés aux périodes charnières. Dans la phase d'extension géographique du dispositif; cela concerne particulièrement l'adaptation des outils et des méthodes :

- ⇒ Quelle place pour l'outil informatique ?
- ⇒ Quel rôle pour le conseiller ?
- ⇒ Comment maintenir la qualité des prestations et la capacité de suivi et de contrôle ?

Dans la phase de retrait du projet, les questions s'orientent plus vers l'autonomie financière et la viabilité du dispositif. Le projet aura en charge de préparer les acteurs et les opérateurs à mettre en place un dispositif adapté et durable. Même si chacun d'entre eux possède une partie de la réponse, le dispositif est actuellement entièrement lié à l'avenir de la filière coton et à la stratégie de la CMDT.

C.6. Les conditions de mise en œuvre ?

Elles se situent aux différents niveaux du dispositif et de la filière :

- ⇒ **les producteurs** : cela concerne leur niveau d'organisation (et donc de cohésion sociale), la prise en compte des demandes, et leur capacité à supporter les coûts du dispositif.
- ⇒ **les AV** : il est indispensable qu'elles puissent garder le contrôle du dispositif; il faut également statuer sur la place des petites AV et celles qui sont excentrées.
- ⇒ **les conseillers et les centres de gestion** : leurs compétences professionnelles

doivent être renforcées par les actions de formation ; les services doivent rester centrés sur la tenue et l'analyse des comptes ; les honoraires doivent être équitables et source de motivation.

Le dispositif institutionnel : la pérennité du système est envisagée autour de l'organisation d'unions régionales regroupant les centres de gestion ; cependant, le défi majeur est pouvoir gérer conjointement l'extension, la consolidation, et l'allègement du dispositif. L'extension correspond à l'objectif que s'est fixé la CMDT ; elle devra donc financer une partie du dispositif pour qu'il se pérennise. La consolidation devra être assurée par les opérateurs du projet (formation, coordination, système d'information). L'allègement du suivi et de l'appui comptable est indispensable pour intégrer des AV appartenant à des zones moins favorisées ou excentrées.

Cette phase du projet est une période charnière au cours de laquelle les fondements du futur dispositif institutionnel doivent être mis en place. Il est nécessaire de prendre en compte la demande¹ des producteurs d'une part, et les exigences de la filière d'autre part. Le système qui se met en place doit être basé sur des critères d'autonomie et d'indépendance entre les différents opérateurs pour la cohérence et la pérennité des interventions. Enfin, une réflexion plus large devra également être lancée concernant le rôle et la participation des différents acteurs et opérateurs face au processus actuel de décentralisation.

Bibliographie

APM, 1995. "Séminaire coton : Information et formation des responsables du SYCOV et des délégués des pays membres du réseau APM - Ségou - MALI, 15 au 18 novembre 1994 (Tome 1)". pp. 36 à 57.

DE NORAY S., 1997. "Le système de gestion rurale Mali - Sud : Enjeux et activités 1997". 15 p + annexes.

FUSILLER C., 1997. « Projet de gestion rurale Mali - Sud : Préparation de la phase 1998 - 2000 ». Ministère de la Coopération Française - IRAM. 30 p/ + annexes.

PROJET GESTION RURALE, 1996. "Le système de gestion rurale Mali - Sud (livret 1)". 21 p + annexes.

PROJET DU CENTRE DE PRESTATIONS DE SERVICES *NIONO*, 1996. "Recueil de fiches de formation".

PROJET DU CENTRE DE PRESTATIONS DE SERVICES *NIONO*, 1996. "Guide d'utilisation des documents de comptabilité / gestion (1^{ère} version)".

PROJET DU CENTRE DE PRESTATIONS DE SERVICES *NIONO*, 1996. "Guide d'utilisation du journal comptable".

SPINAT JB, 1996. "Rapport annuel 1995 du projet du centre de prestations de services *Niono*". Financement: Caisse Française de Développement; Opérateur: IRAM. 13 p + annexes.

¹ En effet, il est difficile de caractériser cette demande et la motivation des AV, car on constate d'importantes fluctuations du nombre d'AV d'une année sur l'autre, en fonction de la prime octroyée par la CMDT.

Programme annuel type d'un conseiller en gestion rurale.

Mois	Tâches
Décembre	- Vérification des fiches individuelles de crédit et des situations journalières de pesée. - Enregistrement des informations sur la pesée du coton.
Janvier / Février	- Enregistrement des évacuations du coton et réception des intrants.
Février / Mars	- Enregistrement de la paie du coton.
Mai / Juin	- Enregistrement des distributions d'intrants et des nouveaux crédits. - Vérification des documents de distribution des intrants.
Août	- Repos.
Septembre	- Tournée de recueil des dernières informations avant le bilan. - Enregistrements des dernières distributions d'intrants.
Octobre	- Révisions de comptes. - Rapprochement bancaire, balance. - Etablissement des bilans.
Novembre / Décembre	- Présentation des bilans.

Cas du centre de prestations de services de Niono (1995) : Evaluation et propositions.

Les résultats d'une évaluation sur la situation des organisations paysannes et leur environnement réalisé en 1995 par le projet du centre de prestations de services de Niono donne les résultats suivants :

- ⇒ **les points forts** : la bonne maîtrise de la production (riz) et de la commercialisation, la gestion du matériel et des équipements (investissement), l'organisation.
- ⇒ **les lacunes** : les problèmes dans la tenue de la comptabilité (enregistrements, les contrôles, respect des procédures, ...), la méconnaissance des documents législatifs en vigueur, le surendettement des adhérents (33% de la valeur de la production rizicole) ; concernant ce dernier point, on compte dans la zone de l'Office du Niger, environ 2,6 milliards de F CFA d'impayés aux différentes institutions financières (escroquerie, mévente de la production, **absence d'outils comptables et manque de formation**, politiques de crédit inadaptées).

A partir de ces éléments, un projet a été défini avec la démarche suivante :

- 1) Réaliser un diagnostic complet de la situation.
- 2) Elaborer des propositions avec les intéressés.
- 3) Présenter et discuter les propositions auprès des AG.
- 4) Mettre en place les actions ainsi définies.

Les propositions concernent :

- ⇒ des outils de comptabilité - gestion pour améliorer la qualité des informations (élaboration de nouvelles fiches de suivi, guide d'utilisation).
- ⇒ des conseils juridiques sur les aspects organisationnels, relationnels.

Les perspectives concernent l'adéquation entre la recherche de l'extension et la poursuite de l'analyse, du suivi, et de la formation. Pour cela un partenariat a été engagé avec différentes institutions financières, techniques, ONG, projets pour renforcer les capacités de gestion des organisations paysannes. Une diversification des activités (élevage) est également souhaitable avec d'autres structures (groupes de femmes).

2.4. La formation à la gestion des banques céréalières en Afrique sahélienne

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? Où ? Et quand ?

A.1.1. Le projet

Le programme d'Appui Associatif et Coopératif aux Initiatives de Développement à la Base (ACOPAM) du Bureau International du Travail (BIT) apporte un appui en formation aux organisations paysannes dans les domaines de l'organisation, la gestion et la comptabilité de Banques Céréalières Villageoises. Il s'agit d'un instrument de lutte contre la pauvreté. Il cherche à renforcer les organisations créées par les populations démunies, femmes et hommes, pour surmonter leurs difficultés et satisfaire leurs besoins. Les activités de ces organisations ont trait aux aspects essentiels du développement en Afrique : sécurité alimentaire, gestion rationnelle des ressources naturelles, accès au crédit et valorisation de l'épargne, financement des soins de santé.

ACOPAM est le fruit d'un partenariat actif entre les pays africains, la Norvège, et le BIT. Ce programme s'adresse aux différents pays de la zone sahélienne. Cette région intègre principalement les pays du Sénégal, de la Guinée Bissau, du Mali, du Burkina Faso, du Niger, et du Tchad.

A.1.2. Caractéristiques agro-socio-économiques

Le programme est développé dans les pays de la zone sahélienne confrontés aux calamités (sécheresse, infestations, ...) entraînant un déficit alimentaire.

L'agriculture de cette région est souvent confrontée au problème du déficit vivrier, conséquence d'un faible niveau de production et/ou d'une filière « céréales et produits vivriers » fragile. Dans le cadre des programmes de sécurité alimentaire, se sont développées les banques céréalières communautaires, qui ont une triple fonction :

- ⇒ assurer la sécurité alimentaire, notamment pendant la période de soudure, et particulièrement dans les zones chroniquement déficitaires ;
- ⇒ stabiliser les prix et valoriser les productions céréalières (achat en période de disponibilité et stockage pour assurer une vente non spéculative en cas de pénurie) ;
- ⇒ commercialiser, notamment grâce au regroupement des OP (unions, fédérations), pour réaliser des gains sur la revente permettant d'investir dans le développement économique et social.

A.1.3. Problématiques de développement et justification

Des programmes d'aide alimentaire d'urgence ont été mis en place à la suite des grandes sécheresses des années 70 et 80 ; puis des expériences devant permettre de développer et sécuriser la production ont cherché à suppléer l'aide alimentaire ou à lui succéder. Les actions menées ont eu pour but, non seulement de permettre une transition entre une situation d'urgence et un développement soutenu, mais également de constituer une protection contre la réapparition de situations de crise. La création de banques céréalières (BC) dans les communautés fait partie de la stratégie de sécurité alimentaire rapprochée, grâce à la promotion de la participation des populations à leur propre processus de développement.

A.2. Avec quels paysans ? (ou organisation de producteurs ?)

A.2.1. Caractéristiques du système de production

Ce type d'opération s'adresse généralement à une agriculture basée sur l'autosuffisance alimentaire, et peu intégrée au marché. Les grains constituent les principales productions (mils, sorgho, maïs, haricots) ; l'élevage des petits ruminants domine (ovins et caprins) associé ou non aux bovins (épargne, traction animale).

A.2.2. Caractéristiques du groupe

La terminologie « banque céréalière » est considérée ici comme une unité économique rattachée à une organisation de producteurs (OP) d'une communauté ou d'un groupe de communautés.

Les groupes cibles : la formation s'adresse aux membres des comités de gestion des BC et aux autres membres des organes d'exécution et de contrôle des OP auxquelles l'activité BC est rattachée. Certains cours sont destinés à l'ensemble des membres des OP afin qu'ils puissent participer à la gestion et contrôler le fonctionnement des BC.

Pour bénéficier de ce programme de formation, tous les participants doivent être capables de lire et d'écrire dans une même langue et d'utiliser les quatre opérations de calcul (+, -, x, :) ainsi que les pourcentages (%). Le groupe cible est généralement composé d'adultes.

Les utilisateurs des manuels de formateurs sont :

- ⇒ les personnes chargées de former les membres des OP et les techniciens ;
- ⇒ les techniciens qui forment les membres des OP ;
- ⇒ les responsables paysans alphabétisés qui assument le rôle de formateurs.

A.2.3. En quoi ces paysans et/ou ces organisations de producteurs sont-ils intéressés ?

Elle est sollicitée tout au long du processus de formation grâce à des méthodes participatives. Les paysans sont directement impliqués dans l'opération puisque la formation est basée sur l'apprentissage du fonctionnement de l'OP et de la gestion de la BC.

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ?

(cf. schéma « Flux d'argent et de céréales au cours d'une campagne »)

Objectifs de la formation : Le programme de formation donne aux participants les connaissances et compétences nécessaires :

- ⇒ à une bonne gestion de leur banque de céréales ;
- ⇒ à une utilisation rationnelle des fonds dont ils disposent.

La démarche fait intervenir 2 éléments-clés d'une OP : son organisation et sa gestion. La formation est axée sur la mise en place de règles et de procédures garantissant le bon fonctionnement de la BC.

Les méthodes de formation : La formation théorique alterne avec des travaux pratiques en salle et sur le terrain, et approfondie au cours de sessions de recyclage. La durée totale du programme est, en moyenne, de 110 heures, soit environ 25 jours de formation effective répartis sur un ou plusieurs cycles d'activités de la BC. On estime à 20 personnes la taille maximale du groupe.

L'approche pédagogique fait appel à des méthodes participatives permettant la prise en compte des idées, des expériences et du vécu de chaque participant. La formation doit favoriser les échanges entre le formateur et les bénéficiaires d'une part, et entre les différents bénéficiaires d'autre part.

Le programme de formation : Il se compose de 35 cours répartis en 4 modules (et types de documents) :

- ⇒ ***organisation interne d'une banque céréalière*** : ce module traite de la mise en place d'une BC, de son organisation, de ses règles de fonctionnement et des relations entre ses différents organes.
- ⇒ ***approvisionnement, stockage et cession des céréales d'une banque céréalière*** : ce module traite de la gestion pratique d'une BC (gestion de stocks, sécurisation et utilisation des fonds) ; il présente les activités d'approvisionnement, le stockage, et la vente des céréales.
- ⇒ ***comptabilité d'une banque céréalière*** : ce module traite de l'utilisation des documents comptables d'une BC (pièces justificatives, livre de caisse, de stock, d'achat, de vente, et de crédit.
- ⇒ ***bilan de campagne d'une banque céréalière*** : ce module aborde le contrôle de gestion d'une BC et l'élaboration d'un compte d'exploitation et d'un bilan simplifié de la campagne.

B.2. Comment sont obtenues les informations ?

L'ensemble des informations sont collectées, enregistrées, et analysées par les personnes appelés à tenir les documents de la BC : le gérant et les membres du comité de gestion d'une part, et les membres de la commission de contrôle d'autre part.

On distingue les informations concernant les flux de produits (1), la comptabilité de la BC (2), le contrôle de gestion (3), et les résultats (4) :

1) l'approvisionnement, stockage et cession des céréales :

Activités	Objectifs	Documents
L'approvisionnement.	<ul style="list-style-type: none"> - évaluer les besoins, la capacité de stockage. - déterminer les ressources financières disponibles. - réaliser une étude de marché. - préparer le budget. - faire le bilan des achats. 	<ul style="list-style-type: none"> - livre de stock. - livre d'achat. - livre de caisse.
Le stockage et la conservation des céréales.	<ul style="list-style-type: none"> - stocker les grains dans les meilleures conditions (hygiène, protection). 	<ul style="list-style-type: none"> - manuel de protection et de traitement des stocks.
La cessions des céréales.	<ul style="list-style-type: none"> - définir les modalités. - calculer le prix de revient et le prix de vente. 	

2) la comptabilité (cf. « Schéma d'utilisation des documents comptables ») :

Activités	Objectifs	Documents
La gestion de la caisse.	<ul style="list-style-type: none"> - enregistrer et contrôler les mouvements de caisse. 	<ul style="list-style-type: none"> - livre de caisse.
La gestion des stocks, des achats, et des ventes.	<ul style="list-style-type: none"> - enregistrer et contrôler les flux de céréales. 	<ul style="list-style-type: none"> - livre de stock. - livre d'achat. - livre de vente.
Les crédits.	<ul style="list-style-type: none"> - enregistrer et contrôler les octroi et remboursements de crédits. 	<ul style="list-style-type: none"> - livre de crédit.
Les documents annexes.	<ul style="list-style-type: none"> - classer les pièces justificatives. 	

3) les procédures de contrôle :

Activités	Objectifs	Documents
Le contrôle de la gestion de stock.	<ul style="list-style-type: none"> - contrôler les stocks. 	<ul style="list-style-type: none"> - fiche de contrôle de la gestion de stock.
Le contrôle de la gestion de la trésorerie.	<ul style="list-style-type: none"> - contrôler la trésorerie. 	<ul style="list-style-type: none"> - fiche de contrôle de la gestion de trésorerie.

4) les résultats (le bilan de la campagne) :

Activités	Objectifs	Documents
Le compte d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> - calculer le résultat de l'exercice. 	<ul style="list-style-type: none"> - compte d'exploitation.
Le bilan comptable	<ul style="list-style-type: none"> - réaliser l'inventaire du patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> - bilans.

B.3. Comment sont gérées les données ?

Tous les enregistrements sont réalisés manuellement dans des fiches et des livres comptables ; les pièces justificatives sont archivées et permettent de remplir les différents documents comptables. La répartition des tâches est la suivante :

Activités	Responsabilités	Documents
Gestion de la caisse	Trésorier	Livre de caisse
Achats	Gérant	Livre d'achat
Stockage	Gérant	Livre de stock
Cession	Gérant	Livre de vente et livre de crédit
Récupération des crédits	Gérant	Livre de crédit

L'objectif principal est de garantir la fiabilité des informations par la mise en place de procédures comptables strictes.

B.4. Quels calculs et analyses ?

L'ensemble de ces documents a pour objectif d'enregistrer, classer, et analyser les informations relatives aux activités d'une BC.

Les documents de comptabilité et de gestion se répartissent en deux catégories :

- 1) **les documents d'enregistrement et de contrôle** : livre de caisse (contrôle de trésorerie), le carnet de reçus, les pièces justificatives, le livre d'achat, le livre de stock (contrôle de gestion de stock), le livre de crédit.
- 2) **les documents de résultats** : compte d'exploitation et bilan comptable.

B.5. Quelle utilisation des résultats ?

Cette démarche permet :

- ⇒ d'apporter des garanties « certifier » sur la transparence des comptes, et la qualité de la gestion des responsables de la BC.
- ⇒ d'aider les membres de la BC à prendre des décisions concernant son fonctionnement et sa gestion ; les résultats à la fin de l'exercice sont alors présentés et leur utilisation est discutée par les membres de la BC (investissements économiques, sociaux, ...).

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ?

C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle échelle et quel type d'intervention ?

Les interventions d'ACOPAM se situent à plusieurs niveaux :

- ⇒ renforcer des organisations associatives et coopératives de base (OAC).
- ⇒ appuyer la professionnalisation des organisations fédératives.
- ⇒ développer des capacités et compétences des structures d'appui (ONG, projets, prestataires de services) aux OAC.
- ⇒ appuyer la réforme des cadres législatifs et politiques, et participer à la formulation des programmes touchant les OAC.

Dans ce cadre, le programme ACOPAM a mis au point une série de manuels de formation pour les formateurs des responsables paysans de banques céréalières, ainsi que les techniciens et les cadres des institutions d'appui (ONG, projets, prestataires de services).

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ?

Le programme ACOPAM apporte un appui direct en formation aux techniciens des services d'appui à l'agriculture (formation de formateurs) et aux responsables des OP. Il s'appuie sur un modèle d'organisation classique des organisations de producteurs : l'assemblée générale élit un bureau (gérant, trésorier, secrétaire, ...) qui est chargé de la gestion des activités, tandis qu'une commission de contrôle veille à la transparence des comptes.

C.3. Comment est financé le dispositif ?

La banque céréalière bénéficie généralement au départ d'un financement extérieur pour démarrer ses activités (fonds de roulement, infrastructures, ...) ; elle peut être autosuffisante, voire dégager des excédents par la suite, si un certain nombre de conditions relatives au marché des céréales (volumes, prix) et au fonctionnement de la BC (bonne gestion, stratégie de diversification et de développement des activités) sont réunies.

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur et/ou aux organisations de producteurs ?

Le programme de formation est conforme aux « stratégies nationales en matière de banques céréalières » qui ont été élaborées par le Burkina Faso, le Niger, et le Sénégal avec l'appui de l'ACOPAM. Il constitue un outil de mise en œuvre de ces stratégies. Il s'adresse notamment à l'ensemble des techniciens et cadres travaillant dans les services d'appui à l'agriculture et au développement rural.

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du dispositif ?

La réussite d'un tel programme dépend de facteurs internes à la communauté (intérêt et motivation des bénéficiaires, cohésion sociale, organisation des producteurs, niveau scolaire des responsables), mais également des conditions économiques régionales et/ou nationales (marché des céréales, politique agricole, production).

C.6. Les conditions de mise en œuvre ?

Elles concernent :

- ⇒ les acteurs : la communauté doit avoir un bon niveau d'organisation et de cohésion sociale, et une expérience dans la gestion de projet collectif, d'une part, et une capacité à s'approprier les outils et les méthodes comptables d'autre part ; pour cela, les responsables de la gestion et du contrôle de la BC doivent notamment avoir un niveau d'alphabétisation suffisant (lecture, écriture, opérations de base et pourcentage).
- ⇒ la capacité des services d'appui à l'agriculture à intégrer le programme dans un contexte de désengagement de l'Etat.
- ⇒ la pertinence de l'action qui est fonction du contexte régional ou national de production (conditions de production) et de commercialisation, notamment en ce qui concerne la stratégie du pays en matière d'approvisionnement et de commercialisation des céréales (politique agricole).

Bibliographie

ACOPAM (BIT), 1997. « Formation à la gestion des banques céréalières : Approvisionnement, stockage et cessions de céréales » . Manuel de formateur. 111 p.

ACOPAM (BIT), 1997. « Formation à la gestion des banques céréalières : comptabilité » . Manuel de formateur. 127 p + annexes.

ACOPAM (BIT), 1997. « Formation à la gestion des banques céréalières : bilan de campagne » . Manuel de formateur. 71 p.

2.5. Manuel de formation pour la gestion de groupements paysans de production en Afrique Centrale et de l'Ouest

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? Où ? Et quand ?

A.1.1. Le projet

Le Programme de Formation des Formateurs en Gestion (PROFF) est illustré par le manuel de gestion et de comptabilité destiné aux responsables (les gestionnaires) d'une organisation paysanne porteuse d'un projet collectif.

Ce manuel est diffusé au Burkina Faso, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Rwanda, au Sénégal, au Togo, et au Zaïre à travers divers ONG travaillant dans les domaines de la recherche, le développement, et la formation.

A.1.2. Caractéristiques agro-socio-économiques

Il n'est pas fait mention de caractéristiques agro-écologiques ou socio-économiques spécifiques.

A.1.3. Problématiques de développement et justification

« Pour répondre aux différents problèmes de développement économiques et sociaux dans les communautés rurales, les villageois doivent s'organiser pour mener à bien leurs projets. Assurer la bonne marche d'un groupement, c'est bien le gérer : planifier, organiser, diriger, contrôler, évaluer ». Ce manuel vient en appui à la formation en gestion des responsables de groupements ou d'associations.

A.2. Avec quels paysans ? (ou organisation de producteurs ?)

Ce document de formation s'adresse à l'ensemble des familles d'un village qui décident de s'organiser pour produire ensemble (champs collectifs, magasin communautaire, ...).

A.2.1. Caractéristiques du système de production

A.2.2. Caractéristiques du groupe

A.2.3. En quoi ces paysans et/ou ces organisations de producteurs sont-ils intéressés ?

Caractéristiques de la demande ? La formation du groupe se réalise autour d'un projet commun ; l'adhésion doit être volontaire.

La participation des paysans; des organisations de producteurs ? La participation des membres du groupement est sollicitée pour :

- ⇒ prendre des décisions stratégiques lors des assemblées générales.
- ⇒ la réalisation des activités par les équipes de travail.

Cette forme d'organisation et ce mode de fonctionnement présuppose une cohésion importante du groupe autour d'un but ou d'un intérêt commun.

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ?

La démarche proposée fait intervenir la notion de projet collectif (ce que les villageois veulent faire ensemble), la manière de le gérer (de la planification à l'évaluation), les moyens pour y parvenir (le financement du projet), et le résultat (la commercialisation des produits).

A) Les étapes de la démarche :

L'identification, la planification, la mise en œuvre, et le suivi-évaluation d'un projet est réalisé en respectant la démarche la suivante :

- 1) *Pourquoi organiser un groupement paysan ?*
 - ⇒ pour régler un problème ou répondre à un besoin, il est nécessaire de formuler un projet.
- 2) *Dans quel contexte ?*
 - ⇒ il faut connaître le milieu pour mieux l'utiliser et se faire connaître pour rassembler les villageois autour d'un projet commun.
- 3) *Quelle demande, quel projet ?*
 - ⇒ identifier le projet à partir d'une démarche simple : problème ⇒ objectif ⇒ activité.
- 4) *Comment fonctionne un groupement ?*
 - ⇒ il faut se doter d'une organisation : une assemblée générale, un bureau, des équipes de travail.
 - ⇒ il faut établir des règles de fonctionnement : un règlement intérieur, un statut.
- 5) *Qui gère le groupement ?*
 - ⇒ le gestionnaire assume les fonctions de gestion : planifier, organiser, diriger, contrôler, évaluer.

B) La gestion du projet :

1) *Gérer un projet, c'est tout d'abord planifier :*

Qui ?	Comment ?	Quand ?	Les méthodes et outils	Les moyens
Le gestionnaire	Analyser la situation	Avant le projet	Diagnostic participatif	Réunions avec les membres du groupement
	Déterminer les objectifs		Validation par le groupement	Réunions
	Définir les activités		Plan d'opération	Cahier des charges
	Répartir les tâches		Fiches (activités, qui ? comment ? quand ?)	
	Réaliser le suivi-évaluation	Pendant le projet	Validation par le groupement	Réunions Rapport d'activité

2) *Il s'agit également d'organiser le travail et diriger les membres de groupement :*

Qui ?	Comment ?	Quand ?	Les méthodes et outils	Les moyens
Le gestionnaire	Définir les résultats attendus, les tâches, les moyens.	Avant et pendant le projet	Fiche de travail	Cahier des charges
	Evaluer	Pendant le projet	Objectifs/Réalisations	

3) *Il faut ensuite effectuer le suivi et l'évaluation :*

Pour cela, il est nécessaire d'organiser et d'animer des réunions pour informer, former et guider. La réunion est un lieu d'échanges d'informations et de formation. Elle permet à tous de participer à la prise de décision.

L'évaluation du projet permet de vérifier la bonne marche des activités ; leur suivi est réalisé au moyen de fiches de contrôles ou sont enregistrées les différents paramètres de chacune des activités (1 fiche / activité).

La mise en œuvre et le suivi-évaluation du projet oblige à définir et mettre en place des règles et des procédures concernant la comptabilité du groupement.

C) La comptabilité d'un groupement :

La comptabilité est une technique qui permet de rassembler des informations chiffrées, de les enregistrées, et de les classer. Le gestionnaire peut ainsi prévoir, décider, et agir. Pour tenir la comptabilité il doit :

- ⇒ enregistrer les opérations quotidiennement ;
- ⇒ inscrire toute les opération en entrée ou en sortie, selon le cas ;
- ⇒ préparer une pièce justificative pour chaque opération (pièce de caisse, de banque, reçu, bon) ;
- ⇒ numéroter chaque pièce à classer ;
- ⇒ classer toutes les pièces.

Les pièces comptables sont enregistrées dans un « livre » ou « journal » de caisse (entrée et sorties d'argent de la caisse) et dans un « livre » ou « journal » de banque (mouvements

d'argent sur le compte en banque).

D) Le financement du projet :

Il est important de savoir monter un dossier de demande d'argent (banque, bailleurs de fonds, ...). Le dossier de financement comprend :

- ⇒ le programme d'activités : problèmes à résoudre, propositions de solution, calendrier des activités, moyens disponibles et moyens à rechercher.
- ⇒ le budget.
- ⇒ une lettre de demande de financement.

E) Le résultat (la commercialisation des produits) :

Gérer c'est prévoir ; une démarche de réflexion est proposée sous la forme d'une série de questions concernant la commercialisation des produits :

- ⇒ où vendre les produits du groupement ?
- ⇒ qui va les acheter ?
- ⇒ qu'est ce qu'il faut produire ?
- ⇒ qu'est ce que les clients achètent ?
- ⇒ quelle quantité faut-il produire pour la vente ?
- ⇒ comment connaître la quantité que les gens vont acheter ?
- ⇒ à quel prix vendre les produits ?
- ⇒ comment calculer le prix de vente ?
- ⇒ comment faire aimer ses produits ?
- ⇒ comment s'organiser pour bien vendre ?
- ⇒ comment se comporter pour bien vendre ?

B.2. Comment sont obtenues les informations ?

L'ensemble des informations sont collectées par le gestionnaire sur des fiches, des cahiers, et des classeurs (justificatifs).

B.3. Comment sont gérées les données ?

Ce type de s'est doté des principes et des outils classiques de la comptabilité et de la gestion :

ENREGISTREMENT → CONTROLE → RESULTAT.

Parmi les documents de contrôles courants de la comptabilité le du compte rendu financier permet d'informer les membres du groupement et les partenaires financiers sur les activités et l'utilisation de l'argent. Ce document présente :

- ⇒ comment l'argent a été dépensé ;
- ⇒ pendant combien de temps il a été dépensé ;
- ⇒ ce qui a été réalisé avec cet argent et comment ;
- ⇒ le solde reçu/dépensé ;

C'est un gage de confiance pour les partenaires financiers (et l'ensemble des membres du groupement), qui permet également d'expliquer la différence entre prévision et réalisation et ainsi de réagir en conséquence : utiliser le surplus, quand on a dépensé moins et combler la perte quand on a dépensé plus.

B.4. Quels calculs et analyses ?

On distingue trois types de documents (contrôle, résultat, prévision), parmi lesquels nous citerons les exemples suivants :

1) Les documents de contrôles de gestion des stocks et des équipements :

Elle concerne les outils, les marchandises, les équipements. Elle est réalisée à partir de la méthode de contrôle des entrées et des sorties ou chaque mouvements est consigné :

⇒ à l'aide d'un carnet de bordereau :

- bon de commande, bordereau de livraison, et bon d'entrée / entrées.
- facture et bon de sortie / sorties.

⇒ Dans un cahier de stock indiquant la date, le numéro de facture ou du bordereau, le nom de l'article, le prix d'achat unitaire, les quantités entrées ou sorties, ainsi que le solde disponible après chaque opération.

Des documents complémentaires doivent également établit :

⇒ la fiche de production ou sont noté les caractéristiques de la production de chaque membre du groupement (produit, quantité, prix unitaire, montant total).

⇒ l'inventaire (mensuel) des stocks (fiche).

2) Les documents de résultats (bilans et comptes de résultats) :

A partir des pièces comptables, un bilan peut alors être établi ; il s'agit de faire un inventaire des biens (actif) et des dettes (passif) du groupement au début et à la fin de l'exercice. Au cours de l'exercice, l'enregistrement des recettes et des dépenses permet d'établir le compte d'exploitation (charges / produits) et de dégager le résultat d'exploitation.

Les documents pour la prévision (le budget prévisionnel) :

Dans le cadre de la réalisation d'un projet, il est nécessaire de planifier les recettes et les dépenses : c'est l'objet du budget prévisionnel. Pour cela, il doit :

- ⇒ répertorier les activités à réaliser (cf. besoins et objectifs).
- ⇒ prévoir les recettes et les dépenses pour chaque activité.
- ⇒ présenter un budget (tableau) ou sont classées l'ensemble des informations.

B.5. Quelle utilisation des résultats ?

La production de résultats a un double objectif :

- ⇒ le contrôle de gestion, garantissant la transparence des résultats.
- ⇒ l'aide à la décision, pour le développement économique et sociale de l'organisation.

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ?

Les critères d'efficacité sont évalués au niveau de la participation des paysans (motivation), et de la fiabilité des données (contrôle). La réussite du projet va dépendre :

- ⇒ des acteurs, de la cohésion sociale au niveau du groupe d'une part, et de la capacité des responsables à gérer (niveau scolaire).
- ⇒ des moyens disponibles (caractéristiques agro-économiques locales).
- ⇒ de l'environnement socio-économique régional.

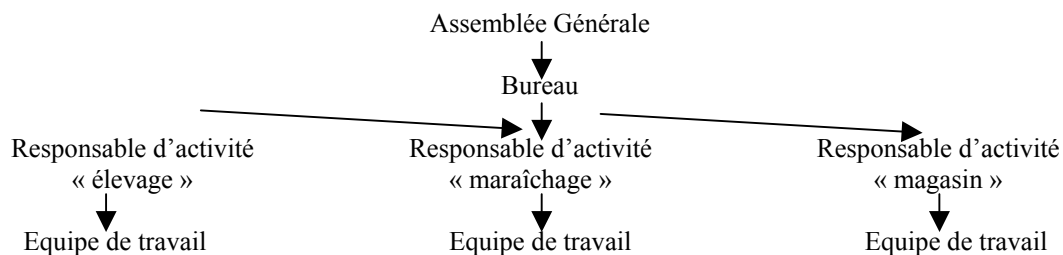
C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle échelle et quel type d'intervention ?

L'échelle privilégiée d'intervention est le village ou une partie de la communauté.

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ? (organigramme, dispositif opérationnel)

L'organisation des acteurs est interne au village ; elle reprend le schéma organisationnel classique :



C.3. Comment est financé le dispositif ?

Le principe de base est le système de production collectif (parcelle, magasin, ...). Les coûts répartis entre les membres doivent être décidés en AG. La formation concernant le montage de dossier de financement permet d'accéder aux opportunités extérieures (banques, projets,...).

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur et/ou aux organisations de producteurs ?

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du dispositif ?

Le système classique de comptabilité - gestion tel qu'il est présenté dans ce document de formation est lourd et fastidieux à mettre en place et nécessite une grande rigueur et une formation très complète en comptabilité et en gestion. La fiabilité des données qui s'appuie sur un système de contrôle rigoureux, constitue son principal atout.

C.6. Les conditions de mise en œuvre ?

Ce système peut s'adapter à des groupes bien organisés ayant une bonne expérience de gestion de projets collectifs. Il est également indispensable que les responsables du groupement possèdent un bon niveau scolaire et sachent utiliser les outils de communication permettant de transmettre les informations aux autres membres et garantissant la transparence de leur gestion.

Conclusion : analyse des expériences de conseil de

gestion aux organisations de producteurs : des diversités et des enseignements généraux

Les expériences qui ont servi de support à cette analyse correspondent à une grande variété des situations agro-socio-économiques dans lesquelles évoluent les organisations de producteurs, mais aussi dans les objectifs liés aux différents programmes. Cette analyse s'appuie sur cinq expériences d'appui et de formation en conseil de gestion aux organisations paysannes (OP) localisées en Afrique :

- ⇒ Le Projet de Gestion Rurale du Mali - Sud (IRAM).
- ⇒ La formation des responsables des organisations de producteurs (GDS) au Tchad (CONAMAC).
- ⇒ La formation des gestionnaires des banques de céréales au Mali (CIEPAC).
- ⇒ La formation à la gestion des banques céréalières en Afrique sahélienne (ACOPAM/BIT).
- ⇒ La formation pour la gestion de groupements paysans de production en Afrique de l'ouest et centrale (Gestion Nord-Sud).

1. Des caractéristiques diverses

1.1. Diversité des interventions (types et localisation)

Les différentes expériences de conseil de gestion peuvent être classées en fonction du type d'intervention :

- ⇒ 1 projet de développement de centres de gestion au sud du Mali (IRAM).
- ⇒ 2 programmes de formation pour les responsables de Banques Céréalières (BC) en Afrique sahélienne (BIT) et au Mali (CIEPAC).
- ⇒ 1 programme de formation destiné aux Groupements de Défense Sanitaire (GDS) au Tchad (CONAMAC).
- ⇒ 1 programme de formation destiné aux Groupements Paysans de Production en Afrique centrale et de l'Ouest (Gestion Nord-Sud).

Deux programmes sont développés au niveau régional au Mali (Sud et centre) ; le programme de formation destiné au GDS est de portée nationale ; tandis que les deux autres programmes de formation ont été conçus pour différents pays d'Afrique de l'ouest et centrale.

1.2. Diversité des situations agro-socio-économiques et des systèmes de production

Les différentes opérations sont confrontées à deux types de situations climatiques :

- ⇒ la région sahélienne est caractérisée par une saison des pluies aléatoire entraînant un déficit hydrique (céréales et élevage).
- ⇒ la région sahélo-soudanienne (région sud du Mali et du Tchad) est caractérisée par une saison des pluies parfois aléatoire (céréales, élevage, coton).

Dans le premier cas de figure, le contexte agro-écologique est un facteur limitant important qui détermine notamment la mise en place de programmes de banques céréalières ; la zone sahélienne se caractérise par des niveaux de production limités et une faible densité de

population, tandis que dans les régions plus au sud (zone cotonnière), le potentiel de production est plus important et une densité de population plus forte ; dans ce dernier cas, l'intégration au marché est beaucoup plus importante (coton).

L'ensemble des opérations évolue dans des contextes économiques marqués par la mise en place de Plans d'Ajustements Structurels (PAS), se traduisant notamment par le désengagement de l'Etat des fonctions d'appui à l'agriculture et l'émergence d'opérateurs privés. Ces pays ont également été confrontés à la dévaluation du franc CFA (1994) entraînant notamment une augmentation du coût des intrants, mais aussi des prix de vente au producteurs de certains produits agricoles, notamment du coton.

1.3. Problématiques

Les études de cas que nous avons traité correspondent à trois problématiques (et justifications) principales :

- ⇒ **des changements économiques et de politiques agricoles (systèmes de production intégrés au marché)** : Au Mali-Sud, avec la mise en place d'une politique de développement du coton d'une part, et des changements macro-économiques, d'autre part (PAS, dévaluation du F CFA), et au Tchad, avec le désengagement de l'Etat et la promotion de partenaires privés (OP, GDS).
- ⇒ **une stratégie de sécurité alimentaire (système de production « autosubsistant »)** : En Afrique de sahélienne (dont le Mali - CIEPAC), la création de BC à pour objectif principal de développer et de sécuriser la production et l'approvisionnement en céréales, afin de suppléer l'aide alimentaire ou à lui succéder.
- ⇒ **la promotion de projets de développement communautaires (groupements paysans de production)** : Ce manuel de formation répond aux différents problèmes de développement économiques et sociaux dans les communautés rurales.

L'ensemble des opérations (y compris des formations) s'appuie sur les initiatives communautaires de base (émergence d'OP) et la participation des populations à leur propre processus de développement.

1.4. La mise en œuvre des programmes de conseil de gestion

Des différentes problématiques évoquées précédemment, découle un objectif principal commun à l'ensemble des opérations de conseil de gestion : « *apporter les services dont ont besoin les ruraux dans le domaines de l'organisation d'une part, et de la gestion comptable et financière, d'autre part* ».

2. Pratiques de conseil de gestion : les méthodes et les outils

2.1. Le choix des communautés et des organisations paysannes

Dans le cas du projet Mali-Sud (IRAM) et des actions d'appui au mouvement coopératif (GDS) menées au Tchad (CONAMAC), le choix des communautés porte sur des villages ou des groupements intégrés à la filière coton (CMDT/Mali), et ayant des animaux (Tchad).

En ce qui concerne les autres opérations, il n'y a pas de choix à proprement parler. La sélection des communautés est réalisée aux vues de leur intérêt et de leur motivation à s'organiser autour d'un projet (action de développement communautaire, BC).

2.2. La prise en compte de la demande (ou des besoins, le cas échéant) et la participation des producteurs (et des OP).

La demande n'est pas forcément explicite, elle résulte généralement d'un travail d'animation préalable ; par exemple, au Mali-Sud, la principale demande est axée sur la fourniture d'intrants et d'équipements à crédit ; ils seront mis à disposition des producteurs par la CMDT dans le cadre d'une association villageoise (AV).

Dans tous les cas, la formation du groupe (association, coopérative, BC, etc.) se réalise alors autour d'un projet commun ou l'adhésion est volontaire.

L'ensemble des opérations prend en compte :

- ⇒ **les « producteurs-adhérents » de base**, constitués généralement en assemblée générale (décisions stratégiques) → **action d'animation**.
- ⇒ **les responsables et les gestionnaires de l'OP**, en charge de l'administration, du fonctionnement et de l'organisation pour la mise en œuvre des décisions prise en AG → **action de formation**.

Dans le cadre du projet Mali-Sud, les centres de gestion sont constitués par les AV adhérentes, qui ont choisi leurs représentants en un conseil d'administration du centre de gestion. Les responsables des **producteurs ont ainsi le contrôle du dispositif de conseil de gestion**.

2.3. Les informations recueillies et le type de suivi

Les informations recueillies concernent principalement l'organisation et la gestion d'une OP :

- 1) l'organisation et le fonctionnement de l'OP** (AG/gestionnaires/comités techniques, de contrôles) ; l'objectif est de **répartir les pouvoirs et les contre-pouvoirs** entre les décideurs, les responsables de la gestion, et les contrôleurs. Ce type de structure *"n'est pas forcément parfaite dans le détail, mais elle a fait ses preuves en répartissant les responsabilités"* (CONAMAC - Tchad).
- 2) la transparence des comptes et de la gestion** au sein de l'OP (**contrôle interne**) et vis à vis des **partenaires** de l'OP (ex : CMDT/Mali-Sud, banques, etc.).

3) la gestion prévisionnelle : achat et/ou vente de céréales (BC).

Le projet d'appui aux Groupements Paysans de Production développe quant à lui une démarche de type « projet » faisant intervenir la notion d'action collective (ce que les villageois veulent faire ensemble), la manière de la gérer (de la planification à l'évaluation), les moyens pour y parvenir (le financement du projet), et le résultat (la commercialisation des produits).

Les actions sont basées sur la formation des responsables et des gestionnaires de l'OP. Les informations collectées se rapportent à l'organisation et le fonctionnement de l'OP, son patrimoine, sa gestion comptable et financière, notamment la fonction de contrôle.

Dans tous les cas les séances de travail concernent l'ensemble des adhérents (animation et restitution des résultats/AG) d'une part, ainsi que les responsables de l'OP (formation et contrôle de gestion).

2.4. Le mode de traitement de l'information, les produits obtenus et l'utilisation qui en est faite.

Le choix des outils et des modes de traitement de l'information est donc déterminé par les objectifs énoncés dans le premier point (organisation et la gestion de l'OP).

La périodicité des suivis varie selon les besoins et le calendrier cultural (BC, Mali-Sud). Les synthèses (établissement des comptes de résultats) sont annuelles ; les résultats sont restituées au cours de l'assemblée générale.

Le mode de traitement de l'information a pour objectif principal le **contrôle de la gestion de l'OP** (caisse, stocks, crédits aux adhérents). Il est réalisé de façon manuel. Deux types de documents sont établis :

- ⇒ **les documents de suivis** (recettes/dépenses, les crédits aux adhérents, les stocks) permettent d'apporter des **garanties sur la transparence des comptes et la qualité de la gestion** des responsables.
- ⇒ **les comptes de résultats** (compte de trésorerie, compte d'exploitation, bilans) constituent une **aide à la décision** concernant le fonctionnement et la gestion de l'OP.

Les gestionnaires de l'OP sont chargés de la collecte des informations sous contrôle du comité *ad hoc* et du technicien, tandis que le traitement des données est réalisé par le technicien.

2.5. La restitution aux producteurs

La restitution est généralement réalisée annuellement au cours de l'AG de l'OP. Les comptes sont alors validés « certifiés » et l'utilisation des résultats peut alors être discutée par les adhérents (investissements, etc.).

2.6. Le dispositif institutionnel (échelle d'intervention, organisation des opérateurs, financement)

Le dispositif mis en place dans le cadre du projet « Mali-Sud » est d'ampleur régional ; il

s'appuie sur des centres de gestion, dont les membres sont des associations villageoise, regroupés au niveau de centres régionaux d'appui chargés de la mise en œuvre des orientations du projet (animation, formation, conseils, contrôles). Le financement du dispositif est assuré par des subventions du projet (investissement, fonctionnement) et de la CMDT d'une part, et par les producteurs, sous la forme d'une cotisation sur la production de coton, d'autre part. la participation financière des producteurs leur permet de garder, en partie, le contrôle du dispositif.

Les autres programmes sont organisés au niveau d'une communauté ou d'un groupe de personnes. Les investissements et le fond de roulement sont subventionnés, mais le fonctionnement de la BC est subordonné à la (bonne) gestion des responsables, à la stratégie de diversification et de développement des activités, ainsi qu'au marché des céréales.

2.7. Les conditions de mise en œuvre et la pérennité du dispositif

Les conditions de mise en œuvre et la pérennité du dispositif sont liés à des facteurs locaux, régionaux et nationaux :

Le contexte agro-écologique (niveau de production de céréales) et socio-économique (marché des céréales : prix et volumes) sont des facteurs-clés déterminant l'existence et le développement des banques céréalières (Même remarque pour le projet « conseil de gestion » - Mali-Sud).

Les programmes d'appui aux OP doivent s'insérer dans la politique et les stratégies nationales en matière de développement agricole (vulgarisation et conseil de gestion au Mali-Sud) et de sécurité alimentaire (banques céréalières dans la zone sahélienne).

La capacité d'**organisation** et de **gestion** de l'OP sont des éléments déterminant du développement de ces programmes. Ils dépendent de la cohésion sociale du groupe et de l'aptitude des responsables à gérer l'OP (niveau d'alphabétisation et niveau scolaire des gestionnaires) ; les actions prioritaires des programmes d'appui concernent l'animation, la formation et le recyclage.

La qualité des services et la compétence professionnelle des opérateurs sont des problèmes qui se posent notamment lors du changement d'échelle. Elles doivent être garanties par la formation et le recyclage des « conseillers-encadreurs ».

Les méthodes et les outils de « comptabilité - gestion », tels qu'ils sont développés dans les différents programmes, constituent un système lourd et fastidieux ; ils garantissent cependant la fiabilité des données s'ils sont combinés à un système de contrôle rigoureux ; lors de la phase de retrait du projet, la méthode doit être allégée autant que possible et le passage à un mode de traitement informatique devrait permettre de concilier qualité des informations et système simplifié (Mali-Sud). La mise au point et le développement de méthodes et d'outils de communication constituent également un enjeu pour la pérennité des programmes de conseil de gestion (démocratie interne).

L'autonomie financière du système (et des OP) et la participation de partenaires privés (centres de gestion, ONG) conditionnent la pérennité du dispositif ; l'expérience menée au « Mali-Sud » montre que le contrôle du dispositif par les bénéficiaires est corrélée à leur participation financière, mais qu'un soutien extérieur (Etat, projet) est indispensable à la viabilité d'un tel système.

Éléments de conclusion

Les transformations actuelles de l'environnement de l'agriculture ont un impact profond sur le métier d'agriculteur et les besoins de gestion qui en découlent. Les changements sont macro-économiques (PAS, dévaluation, mondialisation, etc.) et micro-économiques, avec le passage d'une économie paysanne à une économie de marché, notamment. Dans ce contexte, les relations qui s'organisent autour de la fonction de conseil tendent à se diversifier et à évoluer vers des approches moins « normatives » et plus adaptées à la diversité des situations agro-socio-économiques.

La prise en compte globale du processus de développement passe, entre autres, par la mise au point et la formalisation de méthodes et d'outils de gestion d'une part, et l'institutionnalisation de cette activité, d'autre part. Les outils doivent être simplifiés mais prendre en compte la diversité des situations. Le dispositif institutionnel doit s'intégrer aux services d'appui à l'agriculture ce qui pose parfois des problèmes de méthodes (Formation & Visites / Conseil de gestion, par exemple) et de financement du système.

Selon Benoit-Cattin, le conseil de gestion peut se décliner en trois fonctions :

- ⇒ Une **fonction d'information** qui consiste en la mise au point d'un référentiel technico-économique adapté, prenant en compte la diversité des situations ; il fait partie des services rendus aux exploitants et constitue une base de relation entre les services de développement et ceux de la recherche. Dans ce cadre là, il est nécessaire de formaliser des supports adaptés, par le contenu et leur forme à différents publics, individuels ou en groupe.
- ⇒ Une **fonction d'aide à la décision** qui doit prendre en compte les contraintes, les objectifs et les stratégies des acteurs, mais qui ne peut considérer uniquement le conseil de gestion comme « *la recherche de l'allocation optimale de ressources en fonction de paramètres strictement économiques* ». Les méthodes doivent mettre l'accent sur la gestion technico-économique, les aspects patrimoniaux, ou encore le crédit. Il s'agit de techniques utilisées par les conseillers, qui ne sont pas encore passées au stade de pratiques des producteurs.
- ⇒ Une **fonction de formation** individuelle et collective (coût / moyens disponibles).

L'analyse des expériences de conseil de gestion, les transformations de l'agriculture et de son environnement, incitent les opérateurs chargés du conseil aux exploitants agricoles et aux organisations de producteurs à réfléchir sur l'évolution des pratiques de conseil de gestion. Hémidy propose des éléments de réponse à partir d'une série de questions :

1) Quels besoins en gestion aujourd'hui ?

Chaque producteur se trouve confronté à trois grandes logiques :

- ⇒ **La logique économique** portant sur la rentabilité et la viabilité de l'exploitation d'une part (revenu, outil performant, conditions de travail), ainsi que son adaptation à l'environnement, d'autre part.

- ⇒ **La logique familiale et patrimoniale**, liée à l'imbrication étroite entre l'exploitation, l'UP et le groupe familial (vie, travail en famille, transmission du capital).
- ⇒ **La logique relationnelle et sociale**, portant sur la dynamique de l'exploitation dans son environnement (insertion et ouverture aux autres, travail à plusieurs, participation au développement local).

La réussite de l'agriculteur tient à une « alchimie savante de ces trois logiques, au regard de son histoire, de sa trajectoire... mais aussi de ses projets et de ses possibilités de développement. Il s'agit d'un équilibre (provisoire) sans cesse à reconstruire.

Les besoins en gestion sont liés aux différents stades de développement de l'exploitation : installation, développement, réorientations, transmission. Ils renvoient, d'autre part, à l'exploitant : ses capacités de à gérer, ses pratiques et leur amélioration, ses relations avec son environnement professionnel :

- savoir où il va (ou il peut aller) à moyen terme.
- constater et évaluer les conséquences des actions passées.
- disposer de références pour se comparer, se situer.
- se projeter et prévoir à court terme.
- disposer d'une information objective, décryptée et personnalisée, au moment adéquat, afin d'anticiper ou de s'adapter.
- être accompagné et aidé, grâce à des contacts multiples et réguliers.

2) quelle démarche de conseil de gestion ?

Les services en charge du conseil de gestion doivent accompagner les besoins évoqués ci-dessus. Cela passe par la mise au point de méthodes et d'outils adaptés d'une part, ainsi que la professionnalisation des structures (« spécialisation » et formation des conseillers), d'autre part.

La démarche de conseil de gestion doit se caractériser par « *penser globalement et ex ante la relation de conseil, en liaison avec le projet du producteur, afin d'être en mesure d'apporter un conseil pertinent et en temps voulu* ». Cette démarche doit permettre de comprendre les valeurs et clarifier les objectifs, tant de l'exploitant et de sa famille (réflexion stratégique), puis analyser régulièrement l'état présent de l'exploitation (diagnostic / résultats, atouts, contraintes) et de l'environnement (risques, opportunités, contraintes) à l'aide d'outils d'analyse et de suivi technique, économique et financier. Ce travail doit déboucher sur la proposition d'actions permettant de réaliser les objectifs à court terme (choix de productions, etc.) et à moyen terme (diversification, agrandissement, etc.).

Cette étape suppose un travail de prévision, de projection et de mobilisation de références. La mise en œuvre de ces actions et son accompagnement s'appuient sur des supports tels que les plans d'action et le tableau de bord personnalisé, ainsi qu'un plan d'accompagnement proposé par le conseiller (dialogue pour l'actualisation des informations entre producteurs / conseiller).

3) Quelles fonctions complémentaires ?

Le conseil de gestion a pour objectif d'apporter une aide (un appui externe) à l'exploitation et à l'exploitant. Pour cela il doit remplir trois fonctions :

- ⇒ le diagnostic, permettant une meilleure lisibilité de la situation.
- ⇒ la prescription, visant à produire des recommandations, des propositions d'action et de mise en œuvre.
- ⇒ l'accompagnement dans la mise en œuvre, visant à développer la capacité de l'exploitant à s'approprier les solutions et à maîtriser leur mise en œuvre.

4) Quelle participation des agriculteurs ?

La relation producteur / conseiller est à la base de la réussite des opérations de conseil. Elle revient à proposer une nouvelle forme de relation, moins experte (moins normative), plus constructive, écartant les « recettes » au profit de solutions personnalisées. Cette relation doit être basée sur un réel partenariat qui conduit à aider au développement du savoir-faire gestionnaire des producteurs : *« par une compréhension des processus de décision, par une réflexion sur les « manières » de gérer, par une proposition d'outils adaptés au mode de conduite et aux pratiques des agriculteurs ».*

5) quels dispositifs institutionnels ?

Les conséquences pour les structures de conseil de gestion sont multiples et plusieurs tendances peuvent être soulignées :

- ⇒ les outils et les méthodes, s'ils sont relativement standardisés, sont mis au service d'une prestation personnalisée, tant dans son déroulement que dans ce qui est produit et rendu au producteur ;
- ⇒ une importance plus grande est accordée à l'écrit (« mémoire de la relation producteur / conseiller ») ;
- ⇒ le renforcement de la coordination entre les différentes sources d'appui (vulgarisation, recherche, crédit, etc.) ;
- ⇒ le rôle du technicien, qui doit rester vigilant sur l'émergence de besoins particuliers, d'anticiper, avec le producteur, les situations de rupture.

A partir des études de cas présentées dans ce document, nous avons établi le questionnaire suivant relatif au conseil de gestion dans les pays du Sud :

- ⇒ Qui doit assumer le conseil de gestion dans le cadre du désengagement de l'Etat des services d'appui aux producteurs ?
- ⇒ Quel rôle et quelle place doit alors avoir l'Etat ?
- ⇒ Comment ce service peut-il être financé ?
- ⇒ Quelle est la capacité des organisations paysannes et des partenaires privés pour assurer ce type de responsabilité ?
- ⇒ Comment coordonner les différentes structures d'appui au producteur (vulgarisation, recherche, etc.) et comment intégrer cette fonction de conseil dans les filières (coton, fruits et légumes, etc.) ?
- ⇒ Quel statut pour les conseillers ?
- ⇒ Quelles sont les méthodes et les outils adaptés au public analphabète ?

Nous distinguerons trois types d'outils concernant :

- ⇒ la gestion technico-économique (analyse technique + analyse de la formation du revenu) : analyse de groupe, méthode des marges brutes (conseil individuel), la méthode des prix de revient (issue de la comptabilité).
- ⇒ la gestion prévisionnelle : la méthode des budgets partiels (coût d'opportunité), la programmation linéaire et la simulation.
- ⇒ la gestion comptable et fiscale (CE, bilans).

Annexes

Grille d'analyse des expériences de conseil de gestion

A. Les acteurs, les moyens de production, l'environnement de l'exploitation

A.1. Pourquoi ? Où ? Et quand ?

A.1.1. Le projet

A.1.2. Caractéristiques agro-socio- économiques

A.1.3. Problématiques de développement et justification

A.2. Avec quels paysans ? (ou organisation de producteurs ?)

A.2.1. Caractéristiques du système de production : (typologie structurelle et fonctionnelle, stratégies, phase de développement, ...)

A.2.2. Caractéristiques du groupe : (choix, représentativité, types de producteurs, ...)

A.2.3. En quoi ces paysans sont-ils intéressés ?

B. Les méthodes et les outils

B.1. Quelles informations et pourquoi ? (les "variables" de suivi, de synthèse, les outils)

B.2. Comment sont obtenues les informations ? (Travail du technicien : visites, entretiens, travaux de groupe, fiches, ...)

B.3. Comment sont gérées les données ? (contrôle, type de traitement, outil informatique)

B.4. Quels calculs et analyses ? (Quels ratios ?, Pour quelle utilisation ?, Par exploitation ou par groupe ?, documents produits, présentation des documents)

B.5. Quelle utilisation des résultats ? (propositions, recommandations, études, ...)

B.6. Quelle est l'efficacité des conseils proposés ? (évaluation, difficultés)

C. Le dispositif institutionnel

C.1. Quelle échelle et quel type d'intervention ?

C.2. Comment sont organisés les opérateurs ? (organigramme, dispositif opérationnel)

C.3. Comment est financé le dispositif ? (répartition des coûts, viabilité et durabilité)

C.4. Comment s'inscrit cette démarche dans le dispositif d'appui au producteur et/ou aux organisations de producteurs ? (vulgarisation, crédit, planification, développement , ...)

C.5. Les difficultés pour la mise en œuvre, le suivi, et la pérennité du dispositif ?

C.6. Les conditions de mise en œuvre ?

Annexe 2
Conseil en gestion
Vénézuéla (CIRAD)

Les personnes-ressources

Nom et Prénom	Institution	T & Fax	E-mail
AUREJAC Rémi (SIME)	Chambre Régionale Elevage (Mas de Saporta)	T: 04 67 06 23 55 F: 04 67 06 23 60 T (secrétaire): 50	
ATTONATY JM	INRA ESR	T: 01 30 81 53 31 F: 01 30 81 53 68	
BAKER Doyle (Farme Managment and Production Economics Service)	FAO (AGSP) Rome Italie		Doyle.Baker@fao.org
BELIERES Jean François	CIRAD SAR Montpellier		belieres@cirad.fr
BILLAZ René	CIRAD CA	T: F:	
BEAUDOUX Etienne	IRAM Paris	T: 01 44 08 67 67 F:	iram@globenet.org
BELLON Stéphane	INRA SAD Avignon	T: 04 90 31 60 00 F: 04 90 31 62 98	bellon@avignon.inra.fr
BONNET Bernard	IRAM Montpellier	T: 04 67 03 38 45 F: 04 67 03 38 54	iram.jc@globenet.org
BONNAL Philippe (Chercheur)	CIRAD SAR Montpellier	T: 04 67 61 44 14 F:	bonnal@cirad.fr
CARNEY Diana	Overseas Development Institute - Londres - UK		agren@odi.org.uk
COATES James (Economiste)	Banque Mondiale USA		JCOATES@worldbank.org
CGER(Haute Savoie)*		T: 04 5088 19 45	
COGNO Roberto	IRAM Paris	T: 01 44 08 67 67 F:	
CLOUET Yves (Chercheur)	CIRAD SAR Montpellier	T: 04 67 61 71 85 F:	clouet@cirad.fr
DESHAYES Philippe	CIEPAC	T: 04 67 79 60 11 F: 04 67 72 99 76	
DEYGOUT Philippe	IRAM Bourg en bresse	T&F: 04 74 36 99 39	
FAURE Guy (Chef de programme)	CIRAD CA Montpellier	T: 04 67 61 55 42 F:	faure.g@cirad.fr
FOUCRAS Jean (de la référence => CdG)	Chambre Départementale de l'Agriculture Rodez	T: 05 65 73 77 00 F: 05 65 73 78 00	
FUSILLER Gérard	IRAM Paris	T: 01 44 08 67 67 F:	iram@globenet.org
GILLET Thierry	Consultant Indépendant	T: F:	
GOUD Benoit (Chercheur)	CIRAD SAR Montpellier	T: 04 67 61 57 54 F:	goud@cirad.fr
HEMIDY L	INRA ESR	T: 01 30 81 53 47 F: 01 30 81 53 68	

Nom et Prénom	Institution	☎ & Fax	E-mail
HIRSCHLER Jean (ex CIEPAC)	Chambre Agriculture Orne	T: 02 33 31 48 00 F:	
HOCOMBE Simon (Centre d'Investissement)	FAO TCIU Rome Italie	T: 39 6 570 55 326 F:	Simon.Hocombe@fao.org
JALLADE Jacques (Chef division technique)	FAO SDRE Rome Italie	T: 39 6 570 53 440 F:	Jacques.Jallade@fao.org
KLEENE Paul chercheur CIRAD	CIRAD SAR Ouagadougou Burkina Faso	T :00 226 30 70 70	kleene@oua-cirad.cirad.fr
LHOSTE Philippe (Directeur des programmes)	CIRAD EMVT Montpellier	T: 04 67 59 37 20 T(secrét): F: 04 67 59 37 95	lhoste@cirad.fr
LE GAL Pierre Yves (Chercheur)	CIRAD SAR Montpellier	T: 04 67 61 57 87 F:	le-gal@cirad.fr
LEPETITCOLIN Elizabeth (SCP Vétérinaires)	AVEM (réseau) Millau	T: 05 65 61 17 37 F: 06 65 60 85 21	
LEPLAIDEUR Alain (Chef de programme)	CIRAD CA Montpellier	T: 04 67 61 ? F:	leplaideur@cirad.fr
MAC MILLAN Andrew (Chef division technique - Centre Investissement)	FAO TCIU Rome Italie	T: 39 6 570 55 326 F:	Andrew.MacMillan@ fao.org
MADELINE Yves (Maison de l'Elevage)	- Institut de l'Elevage - CNE - Paris	T: 01 40 04 51 50 F: 01 40 04 52 75 T: 01 40 04 51 10 F: 01 40 04 51 22	
MERCIER Gérard (Consultant indépendant - Agro-économiste)	290 rue de Mourèze 34070 Montpellier	T: 04 67 40 28 09 F: 04 67 40 50 04	mercierg@cirad.fr
MERCOIRET Marie Rose (Chercheur)	CIRAD SAR Montpellier	T: 04 67 61 59 07 F:	mercoiret@cirad.fr
MERLET Michel	IRAM Paris	T: 01 44 08 67 67 F:	
MONNIER Alice (membre CIVAM)	CIVAM (réseau) (Montredon)	T: F:	
NEBOUT Philippe (Agro-économiste)	Retraité (CNEARC)	T: 04 67 79 94 97 F: 04 67 02 07 59	
PAGES Lucien SIME Bovins viande (30, 34, 66)	Chambre Régionale Elevage (Mas de Saporta)	T: 04 67 06 23 58	
PELLETIER Nicolas	AFDI	T : F :	Bbasille@aol.com
PESCHE Denis (Secrétaire exécutif)	Inter-Réseaux	T: 01 42 46 57 13 F: 01 42 46 54 24	intereso@imaginet.fr
RAYMOND Georges (Chercheur)	CIRAD CA Montpellier	T: 04 67 61 59 50 F: 04 67 61 56 42	raymond@cirad.fr
RIPOCHE Jacques (Directeur EITARC)	CNEARC	T: 04 67 61 70 00 F:	ripoche@cnearc.fr

Nom et Prénom	Institution	☎ & Fax	E-mail
----------------------	--------------------	--------------------	---------------

ROESH Marc (Service formation)	CIRAD Montpellier	T: F:	
ROYBIN Daniel Ingénieur RD	GIS Alpes du Nord 11, rue métropole 73000 Chambéry	T: 04 79 70 77 73 T (secrétariat): 77 F: 04 79 85 07 79	suacigis@worldnet.fr
SIDERSKY Pablo (Coordinateur Régional)	AS-PTA Nordeste Brésil	T&F: 55 81 421 36 10	asptane@elogica.com.br
SOLER LG	INRA ESR	T: 01 30 81 53 56 F: 01 30 81 53 68	
TESSIER Edmond (Conseil d'entreprise)	Chambre d'Agriculture de l'Hérault	T: 04 67 20 88 00 direct => 53 secrétaire => 52 F: 04 67 20 88 73	
THOME Olivier (Directeur Technique et Scientifique) et François ROTIVAL	Vétérinaires Sans Frontières VSF	T: 04 78 69 79 59 F: 04 78 69 79 56	vsf@globnet.org
TONNEAU Jean Philippe (Directeur adjoint)	CIRAD SAR Montpellier	T: 04 67 61 58 15 F: 04 67 61 12 23	tonneau@cirad.fr
VEYA Mauricette (Directrice Centre de Gestion)	AGERA 34	T: 04 67 27 19 70 F:	
WAMPFLER Betty Chercheur	CIRAD SAR	T : 04 67 61 57 56 T : secrétaire 55 55	Wamplfer@cirad.fr

* CGER Haute Savoie - Annecy

Xavier FOLLIET - conseiller relais montagne Haute Savoie

Isabelle LEDUC - contrôle laitier

Jacques MARAIS - conseil de gestion 74

Isabelle PHILIPPOT - service technique 74

Daniel ROYBIN - ingénieur recherche-développement GIS Alpes du Nord

Bibliographie

N.B. : la bibliographie spécifique à chaque expérience est présentée à la suite de l'analyse de l'opération.

1. Bibliographie utilisée

BELLIERES JF., 1989. « Quelques réflexions sur le conseil de gestion tel que pratiqué dans un centre de gestion du Sud-Est de la France ». Document de travail CIRAD - DSA. 12p.

BENOIT-CATTIN M., BONNAL P., 1990. « Compte-rendu des journées DSA (Septembre 1990) : Comptes et finances des paysans ». (version préliminaire). 12 p. + annexes.

BONNAL. P., 1996. "Le conseil de gestion : pratiques participatives et enjeux de recherche". Communication au XIVème symposium international sur les systèmes agricoles durables. 10p.

BONNAL. P., 1996. "Quelques réflexions sur le conseil de gestion aux exploitations agricoles, en termes d'orientation de recherche". Note CIRAD. 10p.

BONNAL. P., LE GAL PY, 1996. "Projet de recherche sur le conseil de gestion (ESRU - GAM)". Journées de septembre CIRAD SAR - Séminaire ESRU-GAM « Conseil de Gestion » - 3 septembre 1996. 13 p + annexes.

GOUD B., 1997. « Analyse de la viabilité institutionnelle du conseil de gestion et de son impact sur la durabilité des unités de production familiale ». Proposition d'Action Thématique Programmée. 13 p.

HEMIDY L., 1996. « Le conseil de gestion : Quelle évolution pour demain ? ». Article « Paysans » Septembre - Octobre 1996. pp 59 à 68.

HIRSCHLER. J., 1994. "L'appui en gestion aux acteurs économiques: pourquoi et comment ?" Document "Appui au Développement Local". CIEPAC. 32 p.

INRA, 1996. « Aide à la décision et choix de stratégies dans les entreprises agricoles ». Actes du colloque (Laon, Maison des Arts et Loisirs : 10 - 11 décembre 1996.237 p.

LE GAL PY, 1997. « Diversification et gestion des exploitations agricoles : quelles méthodes d'analyse et de conseil ? ». Communication présentée au séminaire CIRAD sur la diversification agricole le 3 septembre 1997. 14 p.

MARZIN, J. 1992. « Dossier Conseil de Gestion ». CIRAD DSA (Jma/CCh/45/92) - Compilation d'articles (extraits).

MERCOIRET MR ; 1994. « L'appui aux producteurs ruraux : Guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements » (CIRAD). Ministère de la Coopération - Karthala. pp 258 à 287.

PENOT E., 1988. « Le conseil de gestion en France ».

2. Bibliographie disponible et à consulter

BROSSIER J, CHIA E, MARSHALL E, 1986. « Quelle gestion de trésorerie pour les agriculteurs ? ». Revue « Gérer et comprendre » pp 41 à 55.

CNAPTI, 1988. « Le compte d'exploitation de parcelle : Outil d'animation et de formation paysanne à la gestion technico-financière (Cas des aménagements hydro-agricoles) ». Document de formation à l'usage des conseillers agricoles de la SAED.66 p.

GUICHARD M, MICHAUD R, 1994. « La stratégie à pas contés : Piloter l'entreprise agricole dans l'incertitude et dans la complexité ». ENESAD « CNERTA-SED. 298 p.

HEMIDY L., 1996. "Le conseil de gestion: quelle évolution pour demain ?" Paysans, 239. pp 59 - 67.

LEBRUN V., 1983. « Une méthode d'étude du système d'exploitation agricole ». ITEB .63 p.

MARHALL E, 1981. « Le raisonnement économique des décisions de l'agriculteur » (mise à jour : 1984. 209 p.

ROYBIN D., 1991. « Typologie fonctionnelle des exploitations et évolutions de la production de reblochon fermier en Haute-Savoie » - INRA SAD (Versailles), GIS Alpes du Nord, in *Ethnozootechnie*, n° 47 - « Milieux, société, et pratiques fourragères » (Journée d'étude de la société d'ethnozootechnie).

ROYBIN D., « Typologie et divers documents ».

SIME, 1997. « Documents pour le suivi des exploitations (bovin viande) dans les départements du Gard, de Hérault, et des Pyrénées Orientales ».

TRAVAUX ET INNOVATIONS, 1992. « Les cercles d'échanges : Pour quoi ? Pour qui ? ». Revue mensuelle des conseillers et conseillères du Développement Agricole. 166 p.

VETERINAIRES SANS FRONTIERES, ?. « Guides de formations ».

SOLER LG, 1997. « Rapport sur les recherches en gestion et aide à la décision au sein du secteur Sésames ». INRA-ESR GRIGON. 46 p

3. Bibliographie « Inter-Réseaux » à consulter

CIFA, 1995. « La gestion de l'organisation professionnelle agricole » - Document de formation. 29 p.

DIOH A, 1996. « Plan Rapport de Formation et Programme de Suivi : Comment gérer l'exploitation horticole de mon groupement (1ère session) » - Guide pédagogique. 31 p.

LEGILE A, 1997. « Bilan de l'opération conseil de gestion en zone cotonnière sénégalaise (campagne 96/97) ». Rapport de DESS. 11 p.

MADINA T, 1996. « Formation en gestion des responsables des groupements et de l'UGTM ». 14 p. + annexes.

OIT, URECAPSE, 1992. « La gestion des Caisses Populaires en Haïti : Le travail du gérant en cours d'exercice » Manuel de formation n° 1 - Projet PNUD - BIT. 83 p.

OIT, URECAPSE, 1992. « La gestion des Caisses Populaires en Haïti : Le travail du comité de crédit » Manuel de formation n° 3- Projet PNUD - BIT. 39 p.

PROJET RC2, 1994. « Formation des responsables zonaux en comptabilité et gestion » 40 p.

PROJET RC2, 1994. « Opération Alphabétisation Fonctionnelle : Livret de post-alphabétisation ».

TEYSSIER S, 1992. « Analyse économique et organisations paysannes : Les études de cas comme support de la formation » - Programme de formation à la sécurité alimentaire en Amérique Centrale - IRAM & CADESCA. 32 p. + annexes.

La démarche de conseil de gestion d'après « L'appui aux producteurs ruraux »

Le conseil de gestion repose sur l'idée que les exploitations agricoles peuvent améliorer leurs résultats techniques et/ou économiques mais que le chemin à suivre n'est pas le même pour toutes les exploitations. Chaque exploitant, chaque unité de production et de consommation a des caractéristiques qui lui sont propres (terres, équipements, troupeau, MO) ; elle a aussi des objectifs propres (sécuriser l'alimentation, accumuler des terres, du bétail, de l'argent, etc.). L'agriculteur utilise ses ressources matérielles et la main d'œuvre disponible de la façon qui lui paraît la plus adaptée pour atteindre ses objectifs compte tenu des possibilités et contraintes de l'environnement écologique et économique. Ses décisions sont motivées par trois facteurs :

- ⇒ les objectifs qu'il poursuit.
- ⇒ les moyens dont il dispose ou auxquels il peut avoir accès.
- ⇒ le degré de connaissances qu'il a de « ce qu'il serait possible de faire » compte tenu de ses objectifs et de ses moyens.

Le conseil de gestion tente :

- ⇒ de clarifier avec l'agriculteur les objectifs qu'il poursuit (et qui sont souvent implicites).
- ⇒ d'analyser avec lui les moyens dont il dispose.
- ⇒ d'analyser avec l'agriculteur la façon dont il utilise ses moyens pour satisfaire ses objectifs et la façon dont il y parvient.
- ⇒ de rechercher avec l'agriculteur les améliorations possibles en apportant chaque fois que nécessaire des informations techniques, économiques, et gestion.

Dans la pratique d'un conseil de gestion, on trouve le plus souvent les étapes suivantes :

- ⇒ la collecte de données (exploitation et environnement / pré-diagnostic).
- ⇒ le suivi d'exploitation réalisé par l'agriculteur et le conseiller (itinéraires techniques, mouvements de biens, d'argent).
- ⇒ le diagnostic d'exploitation (stratégie de l'exploitant, contraintes, atouts).
- ⇒ la définition d'un plan de campagne prévisionnel (modification des pratiques pour améliorer les résultats).
- ⇒ le suivi technique (évaluation des modifications, des résultats, des problèmes).
- ⇒ la définition d'un nouveau plan de campagne.
- ⇒ le suivi technique et l'évaluation.