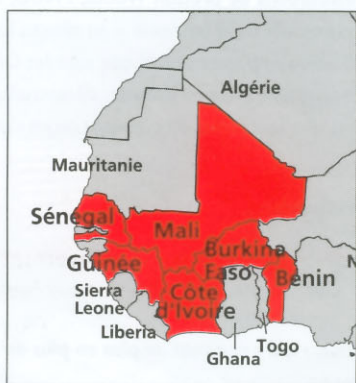


LE CONSEIL EN GESTION

UN OUTIL ET UNE ARME

Qu'il soit au service des exploitations agricoles ou des organisations de producteurs, le conseil en gestion s'impose peu à peu. Il répond à un besoin de professionnalisation, comme le montrent les débats d'un séminaire tenu à Bobo Dioulasso (Burkina Faso).



Le conseil en gestion aux exploitations agricoles et aux organisations de producteurs : c'est sur ce thème que se sont réunies en juin dernier à Bobo Dioulasso (Burkina Faso) soixante-deux personnes - responsables paysans, techniciens agricoles, représentants d'ONG - de six pays d'Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Mali, Sénégal, Guinée, Côte d'Ivoire, Bénin) et de la France. Vingt-quatre expériences de terrain ont été présentées au cours de cette rencontre qui a duré quatre jours.

« Le conseil de gestion est un miroir qui nous révèle tels que nous sommes » disent les paysans

Un tiers des expériences présentées et discutées correspondent à des actions de conseil en gestion auprès d'exploitations agricoles. Leurs objectifs peuvent être différents : connaître le coût de production pour mieux négocier un prix de vente, maîtriser ses coûts pour défendre un projet et obtenir un crédit, rechercher une promotion individuelle à travers la technique (surtout chez les jeunes), espérer que cela débouchera sur des possibilités d'équi-

pement. « Le conseil de gestion est un miroir qui nous révèle tels que nous sommes », « on apprend chaque jour avec le carnet », ont dit les paysans.

Le niveau d'alphabétisation limite-t-il la portée des actions de conseil en gestion ? Un groupe de travail lors de l'atelier a conclu que « travailler avec les producteurs alphabétisés facilite les choses (...) mais, davantage que l'alphabétisation, c'est la motivation qui est importante. D'ailleurs on a souvent remarqué que le conseil en gestion pouvait être une porte d'entrée à l'alphabétisation ».

Le calcul de résultats est une étape essentielle qui s'effectue en général avec un appui extérieur. Sa maîtrise par l'agriculteur est un enjeu majeur. Les échanges entre producteurs autour des résultats sont un moment fort qui induit souvent des discussions techniques sur la manière de conduire l'exploitation.

Les deux tiers des expériences présentées au cours de ce séminaire concernent l'appui en gestion à des organisations de producteurs (OP). Elles ont été réalisées avec une aide extérieure destinée à accompagner des groupements dans le suivi comptable d'une production (approche filière). D'autres ont été conduites par des OP elles-mêmes pour le suivi d'une activité (sécuriser le fonctionnement d'une filière, suivi d'une campagne agricole) ou pour un renforcement institutionnel global (transparence dans le fonctionnement, notamment).

Qu'il s'agisse d'exploitations agricoles ou d'organisations de producteurs, l'absence d'indemnités pour les responsables paysans impliqués dans des dispositifs d'appui à la gestion est source de découragement et parfois de dysfonctionnement. Pour des organisations de taille importante, le thème de l'embauche de cadres est un point sensible. Un coopérant français et une sociologue ivoirienne affirment que « la réticence paysanne à

employer des cadres supérieurs repose sur une méfiance fondée sur l'expérience passée, sur un souci d'économies, sur une sur-estimation des capacités de dirigeants paysans (temps disponible et qualification) à gérer la permanence de l'organisation, sur une sous-estimation de la complexité de l'organisation, des problèmes et de l'environnement. Elle a son pendant chez les cadres qui n'acceptent sans doute pas facilement l'idée d'être au service du paysan ».

Une bonne maîtrise de la gestion est une source précieuse d'informations pour élaborer ses positions syndicales ou commerciales

Parler de financement du conseil en gestion implique de se poser la question de la nature des coûts. Certains ne prennent en considération que les coûts directs de l'appui en gestion - le fonctionnement du conseiller - alors que d'autres intègrent dans les coûts l'appui méthodologique et la recherche-développement nécessaires à la production des outils utilisés. Le coût global de toute démarche de conseil de gestion apparaît bien supérieur aux capacités financières des paysans. Il n'est donc pas aberrant que le conseil de gestion, au moins dans sa phase de lancement, soit financé par un apport extérieur aux producteurs. Différentes institutions œuvrant dans le développement rural (sociétés de développement, banques) peuvent y trouver leur intérêt et ainsi apporter une contribution spécifique.

Le conseil en gestion est souvent l'affaire de quelques-uns, d'une petite élite. La restitution des résultats, la constitution de bases de données technico-économiques peuvent accroître son impact au-delà du petit cercle des bénéficiaires directs. Pour une OP, une bonne maîtrise de la gestion est une source précieuse d'informations pour élaborer ses positions syndicales ou commerciales. ■

Denis Pesche