

DOSSIER DE L'INTER-RESEAUX N°1

Conseil en gestion pour les exploitations agricoles d'Afrique et d'Amérique Latine

**Rédaction coordonnée par Denis Pesche (Inter-Réseaux), Nicolas
Peltier (AFDI),
Paul Kleene (CIRAD), Christian Huet (CER Aquitaine), Guy
Herin et B. Maroso (IGEA)**

Copyright Inter-Réseaux 1996

Sommaire

AVANT-PROPOS.....	3
L'EXPERIENCE DU CGEA DE L'IAB A YAMOOUSSOUKRO EN COTE D'IVOIRE.....	7
L'EXPERIENCE DU CONSEIL DE GESTION DANS L'OUEST DU BURKINA FASO	25
L'EXPERIENCE DU PROJET DE GESTION EN APPUI AUX PRODUCTEURS DE CAFE DE COLOMBIE	29
L'EXPERIENCE DU CGEA DE LA FSA.....	33

AVANT-PROPOS

Le groupe de travail "outils et méthodes de gestion" a organisé le 9 juillet 1996 une réunion sur le conseil en gestion pour les exploitations agricoles du Sud. A partir de trois expériences différentes par le contexte des pays où elles se développent mais aussi par leur finalité et leur insertion institutionnelle, le débat a porté sur la mise en œuvre de dispositifs de conseil en gestion.

En Côte d'Ivoire, c'est d'abord la finalité de contribuer à la formation initiale des ingénieurs agricoles en leur permettant de découvrir, en direct, le fonctionnement d'une exploitation agricole. L'Institut Agricole de Bouaké (IAB) a d'ailleurs assuré, pendant près de 15 ans, la prise en charge du fonctionnement du centre de gestion, hors coût expatrié, sur son budget propre.

Au Burkina Faso, la démarche s'inscrit dans le dispositif public de vulgarisation agricole et se propose de l'améliorer. L'approche expérimentale vise tout 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. La volonté existe d'élaborer des références permettant d'assurer une couverture importante du territoire par un service dont on ne remet pas en cause la caractère public actuel.

En Colombie, la demande est explicitement formulée par une organisation de producteurs dont les responsables se sont donné les moyens de découvrir d'autres expériences avant d'opter pour un type de dispositif dont ils sont en train d'adapter les principes à leur réalité. L'objectif est avant tout de mettre en place un outil au service des producteurs de café pour les accompagner dans des évolutions visant l'optimisation et la diversification des systèmes de production.

Ce document reprend les réflexions transversales issues de la réunion du 9 juillet ainsi que les textes qui ont servi de support à la présentation des trois expériences. Un autre texte présentant le Centre de gestion des exploitations agricoles de la Faculté de Sciences agronomiques de Cotonou (Bénin) a été rajouté pour l'intérêt évident qu'il a par rapport au thème du dossier.

REPERES SUR LE CONSEIL EN GESTION

A partir des débats qui ont eu lieu lors de la réunion du 9 juillet 1996, six points ont particulièrement retenu l'attention des participants :

- [Le "public" cible](#)
- [La nature du conseil en gestion et ses outils](#)
- [Le conseil en gestion par rapport aux autres types de conseils](#)
- [L'institutionnalisation du dispositif d'appui](#)
- [Le financement du conseil et du dispositif d'appui](#)
- [Les conseillers](#)

Le "public" cible

La question de l'alphabétisation : les programmes présentés travaillent tous avec des personnes alphabétisées.

En Côte d'Ivoire, les agriculteurs touchés par le conseil en gestion ont un profil particulier: ils sont souvent jeunes, ont eu une expérience extérieure et ont bénéficié de crédits ou de facilités pour un retour à la terre: certains constituent de fait une "élite " agricole et globalement le public est diversifié selon les régions. Plus généralement, il paraît illusoire de penser que le conseil en gestion touchera tout les agriculteurs: en France, la part des agriculteurs qui sont dans des centres de gestion un peu par obligation et pour des raisons fiscales est importante.

En Colombie, les agriculteurs bénéficiant du conseil en gestion sont pour l'instant des "leaders" dans leur région: là aussi, la représentativité n'est pas forcément recherchée et le ciblage, déterminé par les agriculteurs eux-mêmes répond à des objectifs précis.

Au Burkina Faso, l'intégration récente mais significative des agriculteurs au marché est un facteur qui semble peser pour justifier le développement de l'outil de conseil en gestion. Par ailleurs, les opportunités de travail en dehors de l'agriculture sont moindres actuellement et les producteurs 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.

Travailler avec tous semble un objectif illusoire et il vaut mieux avoir une claire vision des groupes d'agriculteurs avec lesquels on travaille et de leurs objectifs spécifiques. Un débat s'est développé autour de la notion de demande : les agriculteurs africains sont-ils demandeurs de conseil en gestion ? Cette façon de poser les choses est sans doute mauvaise car la demande est souvent orientée par l'offre potentielle de celui qui la fait s'exprimer.

L'exemple a été cité à Madagascar dans un village, d'une session d'information sur le conseil en gestion. Des vieux du village prennent la parole et disent "on a pas besoin de cela. On veut du crédit et du matériel". Les jeunes du villages répondent alors aux vieux "du crédit et du matériel, on en a déjà eu plusieurs fois, qu'en avons-nous fait?". La "philosophie de la demande (et des besoins) " ne semble pas appropriée pour mettre en place des dispositifs de conseil en gestion qui doivent avant tout permettre aux producteurs d'accroître leur autonomie de décision plutôt que de les maintenir dans une situation de dépendance vis-à-vis de l'extérieur. D'autre part, on formule une demande à partir de ce que l'on connaît: il ne faut pas s'attendre à ce que, du jour au lendemain, des agriculteurs africains demandent du conseil en gestion.

Sans penser que le conseil en gestion va tout résoudre, ce qui serait une erreur grave, il faut apprécier, en fonction des expériences accumulées, les situations où il peut s'avérer utile et pour quels producteurs. Il apparaît clairement par exemple que des producteurs qui investissent beaucoup (irrigation, plantation) sont potentiellement plus "demandeurs" en conseil de gestion que des producteurs qui sont dans des situations d'autarcie.

La nature du conseil en gestion et ses outils

La nécessaire progressivité des outils a été soulignée dans tous les programmes. Partir de choses simples, de supports aisément utilisables par les producteurs pour, petit à petit, construire avec eux des éléments d'information et d'analyse plus complexes.

En Colombie, la base du travail a été de définir avec les agriculteurs, les indicateurs dont ils avaient besoin: les principales informations qui intéressaient les producteurs étaient relatives aux coûts de production. A partir de cela, les outils ont été élaborés.

On peut distinguer la gestion courante de la gestion stratégique. L'une s'accompagne d'outils relativement simples et peut assez rapidement évoluer vers une logique d'accompagnement alors que l'autre nécessite une intervention ponctuelle, de qualité - de type consultation. Ce conseil stratégique semble cependant concerner surtout les exploitations au dessus de la moyenne et en tout cas pas du tout les petites exploitations comme celles avec lesquelles le conseil en gestion a travaillé au Burkina Faso.

La qualité des enregistrements est très corrélée à l'utilité que pourra tirer l'agriculteur des éléments d'informations produits par l'action du conseil de gestion. Plus généralement, la qualité des enregistrements et donc la fiabilité des informations dépendent en grande partie de la confiance qui existe entre les agriculteurs et le dispositif de conseil en gestion : dans tous les cas, des règles claires sur la confidentialité des informations ainsi qu'une démarche progressive semblent nécessaires.

Pour un véritable conseil en gestion, il apparaît important de pouvoir disposer d'un référentiel, d'une base d'information technico-économique qui permette des comparaisons et de situer l'exploitation analysée dans un contexte de possibles. Sans cela, comme c'est souvent le cas, on ne fait que de l'analyse au coup par coup. De fait, il existe des informations technico-économiques mais souvent fragmentées par filière (sur le coton, le café), non synthétisées et ne permettant pas d'avoir une vision globale des exploitations.

Le conseil en gestion par rapport aux autres types de conseils

La question de l'articulation entre le conseil en gestion et le conseil technique a été largement évoquée. Il existe une demande de fiches techniques ou technico-économiques. En Colombie, le conseil en gestion est pour l'instant intégré dans un dispositif plus large de conseil technique qui reste dominant par la priorité et les moyens accordés. L'enjeu semble être de passer d'un conseil purement technique à un conseil technico-économique intégrant des éléments produits par le travail de conseil en gestion (constitution d'une base de données technico-économiques par exemple).

Quoiqu'il en soit, il apparaît indispensable d'imaginer et de mettre en œuvre, sous des formes adaptées à chaque contexte, des complémentarités entre la fonction de conseil en gestion et le conseil technique. Les dimensions techniques et économiques ne sont du reste pas les seules: la connaissances des facteurs sociologiques, du fonctionnement des sociétés paysannes est aussi une exigence pour des personnes qui doivent analyser des faits dans toute leur complexité.

L'exemple a été donné d'une perte d'agneaux remarquée à des moments précis de l'année chez des éleveurs ivoiriens. Une observation fine a permis de déceler le fait que cette période coïncidait avec les travaux liés à la culture de l'igname et du riz. L'exploitant privilégie lors la production de nourriture pour sa famille au détriment

de la qualité de son troupeau. Ce n'est pas un problème de compétence technique de l'éleveur mais de choix de gestion entre ses différentes productions.

La compatibilité entre le conseil en gestion à l'agriculteur et celui à une organisation paysanne semble difficile car il existe un risque que le conseiller se retrouve à gérer un conflit entre l'agriculteur et son organisation: dans le cadre d'une filière par exemple, conseiller un agriculteur de délaisser la production concernée pour des raisons de coûts peut aller à l'encontre de l'objectif de l'organisation paysanne qui cherche au contraire à promouvoir cette production. Ainsi, le côté subversif du conseil en gestion a été souligné dans la mesure où il peut bousculer des idées reçues sur la rentabilité de telle ou telle production selon la manière de produire: instrument de transparence, il peut déranger des démarches basées sur une certaine opacité de l'information.

L'exemple est cité d'une société cotonnière qui propose aux agriculteurs des semences possédant de meilleures qualités d'un point de vue de la transformation de la fibre mais qui ont un rendement en coton-graine moins important que celles utilisées par les producteurs: Quelle va être l'attitude d'un conseiller en gestion dépendant de l'administration? Quelle semence va-t-il conseiller à l'agriculteur?

Le lien entre le conseil en gestion et la commercialisation des produits agricoles a aussi été soulevé. L'existence de marchés garantissant un minimum d'écoulement et de stabilité des prix semble une condition favorable au bon développement d'une fonction de conseil en gestion. Ce conseil en gestion résoudra en rien les problèmes de commercialisation que rencontrent nombre d'agriculteurs africains: il peut permettre, dans un environnement économique stabilisé, d'optimiser les décisions des agriculteurs. 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.

Les aspects institutionnels du dispositif

L'autonomie institutionnelle a été jugée importante mais pas toujours facile à obtenir. Le degré d'autonomie institutionnelle doit être délié de l'autonomie financière: une structure peut recevoir des subventions et garder une certaine autonomie d'action. S'il est clair qu'un salarié fait toujours la politique de celui qui l'emploie, il faut être attentif à ce que les mécanismes de financement extérieurs indispensables à la pérennité des dispositifs de conseil en gestion ne grèvent pas leur autonomie politique qui est un des garants de leur succès auprès des agriculteurs. Financer une structure ne veut pas dire payer directement ses salariés.

Le positionnement par rapport à l'État a été débattu. Il apparaît clairement que, pour des raisons de confidentialité de l'information, il est difficile de confier à une administration la fonction de conseil en gestion. Ces dispositifs doivent-ils (peuvent-ils) pour autant se monter en dehors voire contre l'État: des formes de soutien et de complémentarité de fonctions sont sans doute à rechercher en particulier sur les aspects de formation à la base.

Au Burkina Faso, le besoin se fait sentir de continuer à alimenter en outils et méthodes le dispositif opérationnel. Comme dans d'autres contextes, cela pose la question du dispositif d'accompagnement et de formation continue des conseillers pour éviter que le dispositif de conseil en gestion se sclérose et devienne un simple pourvoyeur de recettes.

Plus généralement se pose la question du degré de centralisation du dispositif institutionnel: vaut-il mieux un centre de gestion central ou des dispositifs décentralisés avec une structure légère d'accompagnement?

A Madagascar, la Banque Mondiale est en train d'envisager de "sortir" les conseillers aux organisations paysannes initialement prévus au sein du dispositif plus large de vulgarisation publique (les SOP: spécialistes des organisations paysannes) et de les mettre à disposition des organisations paysannes avec un mode de cogestion de leur activité. La mise en œuvre de la fonction de conseil en gestion peut ainsi être conçue à la fois par une réforme des services et dispositifs existants comme par la création de nouveaux dispositifs.

Dans un cas comme dans l'autre, la question centrale reste celle des indicateurs de réussite dont on peut se doter pour apprécier réellement la pertinence des dispositifs mis en place: du travail reste à faire dans ce domaine.

Le financement du conseil en gestion

La détermination du coût du service semble difficile. Le principe d'une participation financière (directe ou indirecte par le biais de taxes parafiscales) des producteurs rassemble la majorité des points de vue mais la question du niveau d'autofinancement et du délai pour l'atteindre reste posée et trouvera des réponses adaptées selon les contextes. Cette question de la participation financière des producteurs est à relier aussi à celle de leur contrôle effectif sur les procédures de recrutement et de suivi des conseillers: les producteurs accepteront sans doute plus facilement de payer s'ils ont un réel pouvoir de décider avec qui ils vont travailler.

En Afrique, les coûts de fonctionnement des dispositifs de conseil en gestion se composent principalement des frais de déplacement nécessaire au suivi des exploitations. Ceci rend nécessaire une réflexion sur la décentralisation des dispositifs d'appui en gestion.

Chacune des expériences montre qu'une phase expérimentale est nécessaire. L'élaboration et la mise en œuvre d'outils adaptés à la diversité des besoins peu à peu explicités demande du temps: la question reste à déterminer de la durée acceptable de cette phase de démarrage et des indicateurs que l'on se donne pour décider de passer à une phase de développement de l'activité et de son éventuelle extension.

L'histoire française montre que si l'impulsion a été indéniablement donnée par des agriculteurs, la mise en place et le développement des centres de gestion a été aussi permise par une volonté des pouvoirs publics qui s'est traduit, entre autre, par des subventions. Les mécanismes de financement sur la base de taxes parafiscales (qui ne sont possibles qu'avec l'aide de l'État) correspondent aussi à un choix stratégique: faire payer à tous un service qui ne bénéficie par forcément à tous. En Colombie, cette volonté de maintenir une part du financement assise sur une taxe parafiscale est justifiée par des retombées indirectes dont pourraient bénéficier tous les producteurs à travers la publication par la presse agricole de références technico-économiques.

Les conseillers

Dans des contextes très différents (Colombie, Burkina Faso...), le même besoins se fait sentir: définir et préciser les caractéristiques du nouveau métier de conseiller en gestion.

En Colombie, le dispositif s'est mis en place de manière différentes selon les régions: dans l'une, les conseillers ne font que de la gestion et dans l'autre, ce sont des conseillers techniques qui, en plus de leurs activités habituelles, se forment à cette nouvelle activité qu'est le conseil en gestion. Si la spécialisation des techniciens paraît inéluctable (par produit, par type d'exploitation...), il reste nécessaire de pouvoir compter sur des généralistes, capables d'appréhender l'exploitation dans sa globalité et sa complexité. La spécialisation des conseillers n'est pas un problème en soi si des passerelles existent entre spécialistes et si il existe des personnes capables d'aiguiller les agriculteurs vers les spécialistes les mieux à même de répondre à leurs besoins.

La formation des conseillers a deux dimensions : l'une technique (maîtrise des outils et des concepts...) et l'autre sur le métier de conseiller (la relation avec l'agriculteur, limite des responsabilités et rôle de chacun...). La formation en amont a été envisagée en Colombie : un cycle de formation à la comptabilité agricole a été mis en place dans le cadre de l'université et des formations courtes sont réalisés.

L'expérience du CGEA de l'IAB à Yamoussoukro en Côte d'Ivoire

par Nicolas Peltier – Afdi - 1994

Ce document propose une démarche et des outils conçus et utilisés dans le cadre des activités du Centre de gestion des Exploitations Agricoles (C.G.E.A.) de l'Institut Agricole de Bouaké (I.A.B.).

Leur conception s'appuie sur une activité entreprise depuis plusieurs années, c'est l'aboutissement d'un travail de terrain auprès de publics diversifiés.

De toute évidence, cette méthode volontairement novatrice ne pourra être utilisée dans l'immédiat auprès de l'ensemble de la population rurale, son public est trop limité par la nécessité de s'adresser à des exploitants agricoles alphabétisés. Néanmoins, tous les intervenants en milieu rural savent qu'aujourd'hui un nombre croissant de jeunes retourne 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.

Les outils et la méthode proposés sont indissociables l'un de l'autre.

Ils sont complémentaires d'autres approches et ne peuvent à eux seuls être satisfaisant pour des études techniques très approfondies.

Le suivi de gestion BEDA doit son nom à M. BEDA Kokola, exploitant à M'Bérié, (sous préfecture d'Agboville) qui fut adhérent du C.G.E.A. de 1984 à décembre 1993 date à laquelle il est malheureusement décédé d'une courte maladie. L'équipe du C.G.E.A. a tenu à lui rendre hommage en retenant son nom pour nommer les outils de gestion présentés dans ce document.

Ce document ne prétend pas apporter une solution miracle, mais simplement tenter de convaincre que l'approche globale de l'exploitation agricole peut être une voie à explorer. Il peut être un nouvel outil fournissant un service réel, concret aux agriculteurs Il peut également être au service de la recherche en permettant aux chercheurs de collecter une information fiable et détaillée tout en apportant le service de conseil de gestion.

Toutefois, le conseil de gestion, avec les moyens dont il dispose actuellement, ne propose que peu de solutions mais tente d'analyser correctement l'existant.

Cadre de l'action

L'agriculture ivoirienne a subi depuis 50 ans de profonds bouleversements en particulier par l'introduction de cultures de ventes (café, cacao, coton, etc...).

Les conditions de production ont changé pour les exploitants mais la conduite de leur exploitation est le plus souvent restée très proche de celle d'une exploitation d'auto subsistance.

La gestion de nouveaux moyens de production (culture attelée, matériel de traitement, petite motorisation, etc...) est le plus souvent mal maîtrisée.

Le conseil de gestion est un moyen d'accompagner l'évolution de cette 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 de la gestion des nouveaux moyens qui l'accompagnent.

L'enjeu, tel qu'il est décrit dans de nombreuses publications, est le passage d'une agriculture d'autosubsistance à une agriculture monétarisée qui, dans un contexte d'économie nationale difficile, ne peut se faire sans une évolution des outils et méthodes de gestion.

Dans le contexte actuel, le paysan a une très bonne connaissance de l'ensemble du fonctionnement de son système d'exploitation mais il ne peut que difficilement isoler les différents éléments qui le composent pour les analyser.

1. Historique

Le suivi de gestion BEDA a été conçu, réalisé, testé dans le cadre des activités du Centre de Gestion des Exploitations Agricoles de l'Institut Agricole de Bouaké, aujourd'hui à Yamoussoukro. Cette initiative est née dans un premier temps pour appuyer l'installation d'élèves ingénieurs de l'I.A.B. ayant choisi de renoncer au statut de fonctionnaire pour créer leur propre entreprise.

Par la suite, les conseillers de gestion du C.G.E.A. ont identifié des publics divers, demandeurs, ce qui les a poussés à concevoir ces outils et méthodes.

En 1982 l'I.A.B. a créé en son sein une Cellule de Gestion des Exploitations Agricole dont l'évolution a été la suivante:

1982 à 1986

l'activité essentielle de cette période a été de suivre une petite dizaine d'I.T.A. installés dans différentes régions de Côte d'Ivoire;

1986 à 1990

Suite à des conflits entre la C.G.E.A. et des SODE et la faillite de certains d'entre eux, le suivi des I.T.A. s'est interrompu et la cellule a pu répondre à des demandes émanant d'agriculteurs dispersés sur tout le territoire. Le traitement manuel des informations limitait le suivi simultané à une dizaine d'exploitations.

1990 à 1993

Les restrictions budgétaires ont conduit le C.G.E.A. à limiter ses actions à des régions dans lesquelles des exploitants étaient regroupés. Par contre, l'informatisation du service a permis d'augmenter significativement le nombre de dossiers traités, (de 10 à 60) en particulier dans le cadre de conventions avec d'autres partenaires (en particulier avec l'AFVP).

C'est également à cette période que des échanges avec des institutions étrangères ont eu lieu sous forme de missions des conseillers de gestion du C.G.E.A. ou de visite des responsables des institutions:

- BENIN: collaboration avec l'I.N.E.⁽¹⁾ et la F.S.A. de Cotonou qui a débouché sur la création d'un C.G.E.A. au sein de la F.S.A. ;
- BURKINA FASO: visite des responsables de l'I.N.D.R. de Ouagadougou;
- NIGER: visite de professeurs de l'I.P.D.R. de Kolo

Dans le même temps, une convention était passée entre le I.A.B. et le CNASEA permettant l'utilisation du logiciel E.P.I. (Etude Prévisionnelle d'Installation) qui a été utilisé pour dans le cadre de différents projets d'installation individuelle;

• 1994

Cette dernière période a été consacrée à la rédaction définitive des documents et à la mise au point des outils informatiques, tout en poursuivant le travail de suivi de gestion auprès d'exploitants préalablement suivis sans augmenter le nombre d'adhérents.

¹ Cf. Glossaire

2. Publics bénéficiaires

La crise économique actuelle ramène dans les villages un nombre croissant de jeunes déscolarisés. Ils vivent ce retour au village, la plupart du temps, comme un échec.

Beaucoup d'entre eux n'ont pas encore atteint la situation sociale leur permettant d'être de véritables décideurs au niveau des pays ruraux. Néanmoins un nombre croissant d'entre eux accepte, quelquefois sous la pression familiale, de cultiver.

Il existe donc aujourd'hui dans la plupart des régions de Côte d'Ivoire un public de plus en plus important répondant aux critères minimums pour adopter cette nouvelle approche.

Ils souhaitent, en général, rompre avec les pratiques traditionnelles et sont, à tort, convaincus que l'évolution de ces pratiques passe exclusivement par l'introduction de nouveaux moyens capables de réduire la pénibilité du travail, en imaginant que cela va également réduire sa quantité pour une augmentation de revenu significative. On a vu trop souvent des exploitants dits "modernes" utiliser une mécanisation conventionnelle sans modifier véritablement les habitudes culturelles (labour mécanisé sur des parcelles non essouchées !).

Il est impératif de préciser que les outils et méthodes décrits ici ne sont pas pour le moment vulgarisables à l'ensemble de la population agricole. Ils n'intéressent qu'une population bénéficiaire restreinte formée de personnes alphabétisées dont les activités agricoles sont déjà tournées vers la monétarisation. Ils ne prétendent pas être opérationnels pour l'ensemble des agriculteurs dans leur forme actuelle. Ils constituent plutôt un point de départ pour une nouvelle approche des problèmes du monde rural.

Etant donné l'utilisation de documents d'enregistrement, il est indispensable que le public bénéficiaire soit alphabétisé. L'expérience du C.G.E.A. a montré qu'il était possible de travailler avec des exploitants n'ayant fréquenté l'école que quatre ou cinq ans (CM1 ou CM2). L'utilisation d'une tierce personne alphabétisée lorsque l'exploitant ne l'ai pas, (enfant de l'exploitant par exemple), n'a pas montré pour le moment son intérêt.

Les exploitants suivis jusqu'à présent par le C.G.E.A. ont des situations très diversifiées, mais qui peuvent être classés dans les types suivants:

En région forestière

- exploitants encore très traditionnels travaillant essentiellement sur des cultures vivrières itinérantes sur brûlis avec de modestes plantations café-cacao (de 0.5 à 4 ha);
- exploitants pratiquant des cultures maraîchères, déjà préoccupés par les problèmes de commercialisation, regroupés en groupements de producteurs fonctionnant effectivement;

En région de savane

- exploitants ayant des exploitations de polyculture-élevage associant les cultures vivrières, la culture du coton et les élevages ovins et bovins. Ce public a d'ores et déjà rompu avec les techniques traditionnelles de cultures itinérantes en utilisant la fumure organique des élevages sur des parcelles fixées. La mécanisation, à travers l'utilisation de la culture attelée, a fait son apparition;

En région centre

- exploitants installés dans le cadre d'un projet leur permettant d'accéder à la culture attelée sans expérience de la culture manuelle;
- exploitants pratiquant l'élevage avicole relativement intensif destiné à l'approvisionnement de marchés urbains;
- exploitants en polyculture-élevage dont les objectifs essentiels sont tournés vers la commercialisation de leurs produits vivriers.

Remarque: les exploitants ayant atteint un certain stade d'évolution vers l'agriculture commerciale sont, à de rares exceptions près, installés en dehors de leur région d'origine, sans en être forcément très éloigné.

Le suivi de gestion BEDA a été conçu avec suffisamment de souplesse pour s'adapter à ces différents publics.

3. Structures d'accueil

Aujourd'hui il paraît évident que le C.G.E.A. ne peut être le seul centre de gestion, par contre, il pourrait jouer un rôle prédominant dans la création de centres de gestion régionaux.

Actuellement, il n'existe pour ainsi dire pas, en Côte d'Ivoire, de structure répondant parfaitement au profil du conseiller de gestion décrit ci-dessous.

Un effort d'innovation sera donc nécessaire pour que les futurs conseillers de gestion puissent trouver des structures capables de leur fournir les conditions propres à leur permettre de respecter les principes et méthodes décrites ici.

En tout état de cause, 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 (Analyses de groupe par exemple).

Jusqu'à présent, l'Etat, à travers les sociétés de développement, a pris en charge l'ensemble des activités de vulgarisation et de conseil aux agriculteurs. Cette situation ne durera pas.

Il n'est de toute façon pas souhaitable que le conseil de gestion soit sous la responsabilité directe de fonctionnaires, (voir ci-dessous).

Il paraît possible aujourd'hui d'envisager que des structures privées (désengagement de l'Etat) prennent le relais des sociétés de développement et puissent donc plus facilement adopter de nouvelles démarches en matière d'approche des problèmes des exploitants agricoles.

Ces structures pourront être de différents ordres :

cabinets de conseils privés, O.P.A. (Organisations Professionnelles Agricoles), O.N.G...

Le nouveau rôle que pourrait assurer le C.G.E.A., en s'appuyant sur son expérience, serait d'étudier les possibilités de création de nouvelles structures capables de d'assurer la démarche proposée.

Le désengagement de l'Etat dans ce domaine n'exclut pas qu'il intervienne malgré tout, sous forme de subventions par exemple.

4. Le conseiller en gestion

Profil

Vu la complexité des analyses nécessaires à son efficacité le conseiller de gestion doit impérativement posséder un niveau de formation le rendant capable d'assurer une démarche analyse-synthèse.

Aujourd'hui, un certain nombre de diplômés formés dans les grandes écoles ne sont plus, comme par le passé, élèves fonctionnaires, leur situation professionnelle n'est plus systématiquement liée à la fonction publique. L'émergence de centres de gestion pourrait devenir pour eux un débouché à relativement court terme.

D'autre part, les sociétés de développement cherchent à réduire leurs effectifs et donc à licencier un grand nombre de leurs agents de différents niveaux, il peut se trouver parmi eux des personnes possédant une expérience de terrain propre à leur permettre de s'investir dans cette voie après un éventuel complément de formation.

Etat d'esprit

Un conseiller de gestion 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 est certain que les nouveaux profils des conseillers tel qu'ils sont préconisés dans le cadre de la création de l'ANADER ne pourront voir le jour qu'accompagné d'une évolution des mentalités et des habitudes en matière de vulgarisation. L'adoption des principes et démarches proposés ici peut appuyer cette évolution sans en être forcément la référence unique.

Statut

Le statut des conseillers de gestion n'est pas clairement défini. Ceci dépendra des types de structures ⁽²⁾ qui pourront les prendre en charge.

On peut malgré tout imaginer que ces futurs conseillers puissent être, soit indépendants en créant des organismes sous forme d'ONG ou de sociétés privées, soit salariés d'O.P.A..

5. Contraintes et limites

Le conseil de gestion est une approche nouvelle pour la quasi-totalité des exploitants qui ne perçoivent pas d'emblée l'intérêt de cette nouvelle démarche. Les premiers contacts sont donc presque toujours difficiles. De ce fait il n'est pas aisé de recueillir des informations fiables dès la première année de suivi. Or sans une bonne connaissance du fonctionnement de l'exploitation, il est presque impossible de conseiller utilement l'exploitant.

Néanmoins, si le conseiller de gestion peut malgré tout apporter, avec les éléments dont il dispose, des conseils à l'exploitant, celui-ci sera motivé et le travail des années suivantes en sera facilité. L'exploitant voit alors les avantages qu'il peut tirer de cette approche et "jouera le jeu" avec son conseiller.

Par contre dans le cas où les informations (qui permettent au conseiller de connaître la situation de l'exploitation) ne sont pas fiables (négligence dans le travail d'enregistrement ou manque de confiance), les premiers conseils ne permettront pas d'amener des réalisations profitables à l'exploitant et la rupture du suivi en sera le plus souvent la conséquence.

Les difficultés de communication (absence de téléphone, lenteur du courrier) rendent le conseil de gestion parfois difficile et souvent coûteux. En effet, cela induit des visites fréquentes représentant un coût important. Cette difficulté pourrait être surmontée en envisageant des implantations régionalisées de centres de gestion.⁽³⁾

Aujourd'hui le conseil de gestion en Côte d'Ivoire souffre d'un manque de références technico-économiques. Pourtant un certain nombre de données existent mais elles sont, la plupart du temps, difficilement accessibles et sectorielles (exemple: la CIDT a des informations précises sur le coton pour la région nord mais n'en a que très peu en matière d'élevage).

Dans l'avenir, des centres de gestion pourront être à la fois clients et fournisseurs de structures de collecte de données technico-économiques.

² Cf. II. 4. STRUCTURES D'ACCUEIL

³ Cf. II. 4. STRUCTURES D'ACCUEIL

6. Ethique

Un climat de confiance réciproque est fondamental pour permettre au conseiller de gestion de connaître en profondeur le fonctionnement de l'exploitation. Il doit, pour cela, observer une **éthique professionnelle** rigoureuse en pratiquant, entre autres, un **secret professionnel** très strict.

En aucun cas, le conseiller de gestion ne doit se substituer au pouvoir de décision de l'exploitant.

Présentation de la méthode

Le terme "**outils de gestion**" doit être pris comme désignant un instrument à la disposition des exploitants et de leurs conseillers qui ne rendra les services qu'on peut attendre de lui que dans la mesure où il est utilisé dans le cadre d'une démarche de conseil de gestion appropriée.

Bien qu'il apparaisse relativement sophistiqué par sa présentation ⁽⁴⁾ il faut être convaincu que ce système est avant tout un outil de terrain destiné aux exploitants agricoles.

Les outils présentés ci-dessous ont fait l'objet d'un travail de rédaction qui s'est concrétisé par un **guide d'utilisation** détaillé constituant la deuxième partie de ce document. Ce guide peut permettre à un opérateur, possédant les compétences minimum en matière de gestion des exploitations agricoles, d'utiliser ces outils sans difficultés majeures.

1. Objectifs

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.

L'outil présenté ici a pour objectif principal de permettre, à la fois au conseiller de gestion et à l'exploitant suivi, de connaître en profondeur le fonctionnement technico-économique et financier de l'exploitation agricole.

L'approche globale du fonctionnement de l'exploitation doit favoriser, en ne la séparant pas de son contexte, la gestion à plus long terme de l'environnement naturel.

Il permettra à l'exploitant de comprendre que la maîtrise d'une exploitation "moderne" passe par des démarches nouvelles, entre autres l'utilisation du papier pour suppléer à la mémoire.

Il prépare l'avenir en introduisant des habitudes de mesure de l'activité agricole dans le milieu rural.

2. Principes

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.

⁴ Cf. Tableaux annexés

Le conseil de gestion ne peut être qu'individualisé.

Il ne se substitue pas aux appuis plus techniques, mais doit permettre de rendre l'évolution des techniques plus efficace.

Il ne peut s'appuyer que sur une approche globale de l'exploitation, qui prenne en compte l'ensemble des activités même lorsqu'elles ne sont pas à proprement parlé considérées comme des activités strictement agricoles.

Le suivi de gestion BEDA s'appuie sur des documents simples, d'utilisation la plus directe possible, que les exploitants peuvent sans difficultés majeures comprendre et donc s'approprier.

3. Démarche

La démarche du conseil de gestion doit être en cohérence avec la démarche de gestion à savoir :

- Analyse de la situation présente ;
- Définition des objectifs à atteindre ;
- Elaboration de prévisions ;
- Mise en oeuvre.

Concrètement, le conseiller de gestion aura à suivre les étapes suivantes :

- Collecte d'informations;
- Exploitation des informations;
- Calculs des résultats technico-économiques
- Analyse des résultats;
- Etude d'hypothèses ;
- Propositions d'alternatives.
- Présentation des résultats à l'exploitant.

L'instauration d'un dialogue entre le conseiller de gestion et l'exploitant est primordial.

Le conseiller de gestion doit amener l'exploitant à mieux connaître sa situation dans toutes ses composantes. Ce n'est qu'à partir de là qu'il devient possible d'envisager de prendre des décisions permettant l'amélioration du fonctionnement de l'exploitation.

La démarche décrite ci-dessus doit être faite le plus possible avec l'exploitant de façon à ce qu'il puisse faire ses propres interprétations.

La présentation des résultats (établis par le conseiller de gestion) doit être la plus simple possible, il est inutile, par exemple, de vouloir faire des analyses financières fouillées si l'exploitant n'est pas capable de les comprendre.

Le rôle du conseiller de gestion est donc de guider l'exploitant dans les choix qu'il doit faire. Il lui est souvent nécessaire de former l'exploitant pour qu'il puisse bien interpréter les résultats technico-économiques qui lui sont fournis.

Il doit également jouer un rôle d'intermédiaire entre les exploitants et les différents acteurs œuvrant dans le monde rural:

- sociétés d'encadrements ;
- instituts de recherche ;
- institutions de formation ;
- acheteurs grossistes ;
- fournisseurs d'intrants...

Il doit fournir à la demande de ses adhérents les informations dont ils peuvent avoir besoin :

- Innovations technologiques ;
- Prix d'intrants, de matériels;
- Prix pratiqués sur différents marchés, ...

Le conseil de gestion ne se substitue pas aux appuis techniques, au contraire, il est complémentaire. Le travail du conseiller de gestion doit permettre de bien identifier les besoins en formation/conseil technique de tous ordres et donc améliorer l'efficacité des actions menées par les autres opérateurs.

Présentation des outils

La démarche proposée comporte quatre grandes étapes :

- collecte des données
- traitement de données
- calculs des résultats
- analyse des résultats

1. collecte des données

Cette étape est primordiale, d'elle dépend la pertinence des analyses et conseils constituant l'étape finale de la démarche. La qualité du travail de suivi de gestion dépendra pour une grande part de la fiabilité des résultats obtenus et de leur niveau de précision. La grande difficulté rencontrée par le conseiller de gestion au démarrage d'un suivi est d'arriver à obtenir des données suffisamment fiables et précises pour pouvoir établir dès que possible des résultats exploitables pour qu'ils permettent un conseil utile à l'exploitant de façon à ce que celui-ci soit ensuite motivé pour enregistrer les données avec un maximum de précision.

L'Inventaire

Il consiste à relever un certain nombre d'informations qui ne sont pas prises en compte dans les documents d'enregistrement remis à l'exploitant (voir ci-dessous).

Il est réalisé lors d'une visite du conseiller de gestion sur l'exploitation au début de la première campagne de suivi et à la fin de chacune des campagnes suivantes.⁽⁵⁾

Lors de ses visites, le conseiller de gestion doit collecter les informations suivantes:

- stocks de valeurs d'exploitation (approvisionnement, animaux, produits finis, etc...);
- utilisation des produits vivriers;
- immobilisations, avec date et valeur d'achat, durée prévue d'utilisation;
- créances;
- dettes à court terme;
- emprunts à long et moyen terme, avec montant, durée, taux.

⁵ D'autres visites sont à prévoir au cours de la campagne.

L'évaluation des prix des produits de l'exploitation est une opération délicate lorsque ceux-ci ne sont pas vendus. Il faut essayer de cerner avec l'exploitant leurs valeurs potentielles en étant très prudent de façon à ne pas surestimer le produit brut. Néanmoins, il est impératif de valoriser le travail fait sur ces cultures et donc de faire apparaître les résultats de ces productions, même lorsque l'exploitant, au départ, ne perçoit pas bien à quoi cela correspond. Le rôle du conseiller de gestion est alors de former l'exploitant à ce type de raisonnement.

Le Journal de Trésorerie

Il est mis à la disposition de l'exploitant et dans lequel il enregistre quotidiennement tous les mouvements de trésorerie.

Chaque page comporte un original détachable et un double, l'exploitant enregistre les données concernant le travail sur son exploitation en utilisant un carbone. Cela permet au C.G.E.A. de récupérer l'information en détachant l'original du document et à l'exploitant de conserver la souche. Ainsi, le conseiller et son adhérent ont simultanément l'information.

Le Cahier des Temps de Travaux

Ce document est constitué d'une première page permettant l'enregistrement de renseignements généraux relatifs au travail sur l'exploitation et de 26 fiches hebdomadaires (utilisation de deux cahiers par an). Il utilise le même système de doubles que le Cahier des Temps de Travaux.

Il est mis à la disposition de l'exploitant et dans lequel il enregistre quotidiennement les travaux effectués sur son exploitation, par l'ensemble de la main d'oeuvre.

2. Traitement des données

Tout au long de la campagne, le conseiller de gestion traitera les données collectées pour préparer les calculs des résultats.

Pour la trésorerie

- **Le tableau de ventilation de la trésorerie** permet simplement d'établir les rubriques de recettes et dépenses par nature et/ou par objet, et d'effectuer les sommes mensuelles pour chacune.
- **Le tableau de trésorerie mensuelle** présente les mouvements de trésorerie par mois sur l'ensemble de la campagne.

Pour les travaux agricoles:

- **Le tableau des temps de travaux mensuels** dresse un panorama des travaux agricoles par parcelle et par type de main d'oeuvre.

Pour l'utilisation des produits récoltés:

- **le tableau de calcul de l'utilisation des stocks de produits début de campagne**
- **le tableau de calcul de l'utilisation des produits de la campagne.**

Ces tableaux permettent d'apprécier la façon dont l'exploitant utilise les produits issus de son exploitation, qu'ils proviennent de la campagne précédente ou de la campagne en cours.

Cette étude est particulièrement importante pour les produits vivriers. Il faut noter que la fiabilité de ces données est souvent faible au début du suivi. Les exploitants assimilent la gestion à la trésorerie et ne voient donc pas facilement l'intérêt pourtant primordial de mesurer leur capacité à produire même s'ils ne commercialisent pas.

Pour les stocks

- **Les tableaux d'inventaires** de début et fin de campagne.

A partir des informations recueillies lors des visites d'inventaire, on saisit les quantités et les prix unitaires des différents éléments constituant les stocks de l'exploitation.

3. Calculs des résultats

L'appréciation du fonctionnement technico-économique de l'exploitation se fera à travers trois "systèmes" de résultats qui permettront par recoupement de vérifier leur validité.

D'autre part, il faut signaler que la périodicité du calcul des résultats peut être extrêmement variable selon les situations, on peut retenir l'année comme étant la périodicité minimum, mais il est possible d'établir des résultats intermédiaires (trimestriels, semestriels, etc...), lorsque l'on a affaire à des productions de cycles courts (productions maraîchères par exemple).

Résultats par activités

ce système de résultats s'appuie sur l'établissement **de fiches de marges par activité** (à la parcelle ou par catégorie d'animaux). on a une répartition des charges et des produits par objet.

Des tableaux récapitulatifs des productions végétales et animales permettent de visualiser les résultats synthétiquement.

Un tableau de calcul du revenu agricole permet d'établir le résultat d'exploitation en s'appuyant sur la somme des marges brutes et en prenant en compte les charges structures et les produits accessoires.

Résultats globaux

Ce système de résultats s'appuie sur l'établissement d'un **bilan d'ouverture**, d'un **compte d'exploitation général**, d'un **compte de pertes et profits** et d'un **bilan de clôture**.

Contrairement au système précédent, le calcul des résultats repose sur une répartition des charges et des produits par nature.

Il comprend des documents assez classiques, mais dont la forme a été adaptée aux réalités de petites exploitations ivoiriennes. La fiscalité directe pour les producteurs agricoles n'existant pas encore en Côte d'Ivoire, ces documents n'ont été conçus que dans un souci de gestion.

Etude du travail

Ce système de résultats s'appuie sur l'établissement de **fiches parcellaires de temps de travaux** et sur un **calendrier agricole**.

Ces documents permettent d'apprécier les habitudes de travail et de comportement de l'exploitant et de la main d'oeuvre utilisée lors des travaux agricoles.

Cette étude est parfois complétée par une approche des **activités annexes** qui met en évidence les occupations extra professionnelles de l'exploitant.

4. ANALYSE DES RESULTATS

L'étude de ce chapitre amène deux remarques essentielles:

- Etant donné l'absence de références technico-économiques fiables (Cf 1.5. Contraintes et limites), le conseiller de gestion doit être extrêmement prudent quant aux conseils proprement dits qu'il pourrait donner aux exploitants.
- En aucun cas les analyses décrites ci-dessous ne doivent amener le conseiller de gestion à se substituer au pouvoir de décision de l'exploitant.

Analyse technico-économique

Cette analyse s'attachera à mettre en évidence les points forts et points faibles du fonctionnement technico-économique de l'exploitation.

Pour cela le conseiller de gestion s'appuiera sur l'ensemble des documents de résultats.

- A partir des **résultats par activité** il étudiera les marges des différentes cultures et les situera par rapport au niveau des charges de structure.
- Il faudra être extrêmement prudent quant à l'interprétation des résultats des cultures vivrières non commercialisées. En effet la difficulté de mesurer objectivement les quantités et d'apprécier un "prix potentiel" rend l'analyse quelquefois très subjective.
- A partir des RESULTATS GLOBAUX, il étudiera la formation du revenu en comparant les proportions respectives des charges (approvisionnement, main d'oeuvre, transports) et leur impact sur la production.
- Il recherchera les blocages internes à l'évolution de l'exploitation tant au niveau de l'utilisation de la main d'oeuvre que du manque de trésorerie et autres aspects.
- Il pourra s'appuyer sur un graphique issu de la **trésorerie mensuelle** qui visualise les périodes clés en matière de mouvements de trésorerie (voir ci-après).
- Il invitera l'exploitant à raisonner ses choix en matière de surface cultivée, de l'utilisation d'intrants, d'introduction de nouvelles cultures, etc...
- Il cherchera à cerner les compétences et les faiblesses des connaissances de l'exploitant.
- Il mettra en relation les résultats internes et l'environnement de l'exploitation en particulier par rapport:
 - aux opportunités de marchés;
 - à la disponibilité de la main d'œuvre extérieure;
 - aux possibilités de financement.

Analyse financière

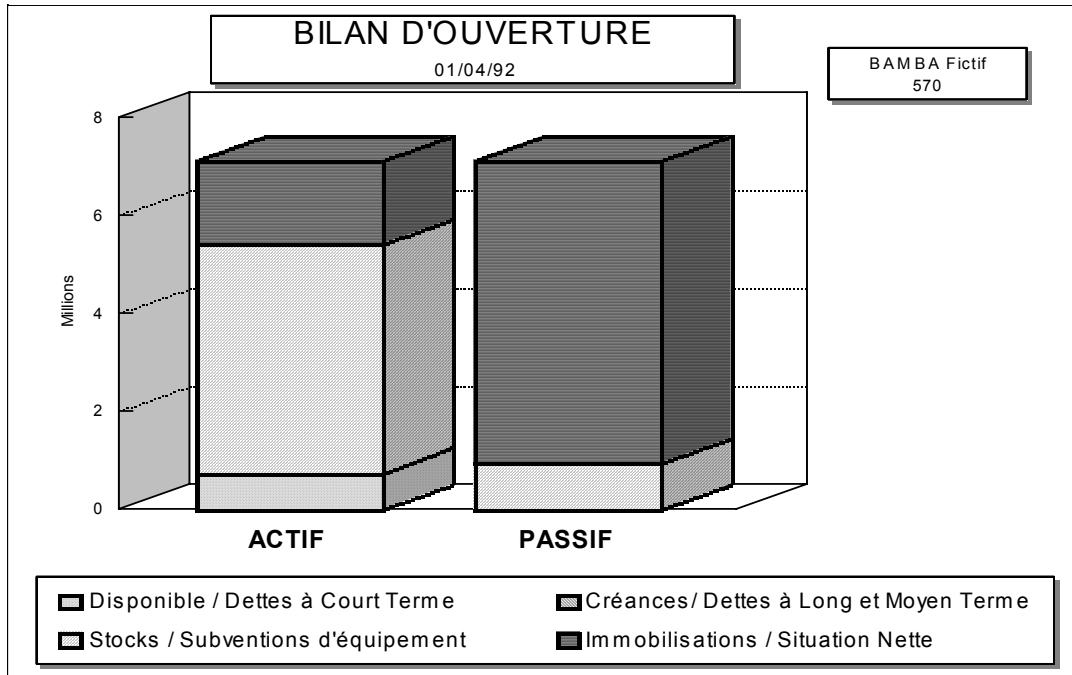
Le conseiller de gestion doit mettre en évidence les incohérences au niveau des financements des investissements, en comparant, par exemple, la durée d'amortissement et la période de remboursement des emprunts.

Il doit étudier avec l'exploitant la bonne utilisation du revenu et mettre en évidence la nécessité absolue de contrôler le niveau des prélèvements privés pour permettre l'autofinancement.

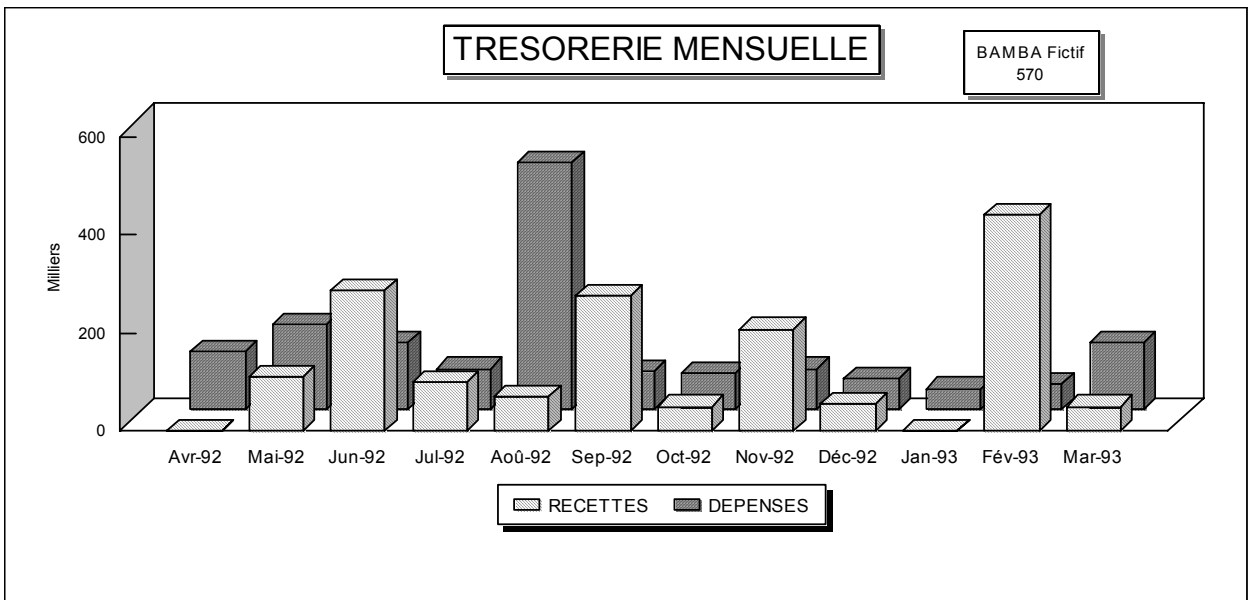
En s'appuyant sur le **tableau de trésorerie mensuelle**, le conseiller de gestion pourra mettre en évidence les goulets d'étranglements qui poussent le plus souvent les exploitants à commercialiser leurs produits dans de très mauvaises conditions.

Comme supports d'analyse, le conseiller de gestion peut utiliser des graphiques :

- établis à partir des bilans:



Cependant, l'utilisation des supports graphiques ne doit se faire que lorsque le conseiller de gestion a acquis la



conviction que l'exploitant est à même de comprendre cette vision dans l'espace.

Résultats obtenus et attendus

Contrairement à d'autres méthodes de vulgarisation, le conseil de gestion ne peut fournir à très court terme des résultats spectaculaires, puisqu'il ne concerne pas un aspect précis de la conduite technico-économique de l'exploitation. La mesure de son impact est le plus souvent difficile puisqu'il concerne l'ensemble des pratiques de l'exploitant qui ne peuvent être modifiées du jour au lendemain. Ce n'est que sur une période relativement longue et sur de nombreux critères que l'on peut juger de son efficacité.

L'expérience du C.G.E.A. a mis en évidence des problèmes divers qui sont souvent liés à la situation des exploitants:(1)

◆ **En région forestière :**

Un exploitant a réduit le nombre de ses déplacements à la vue de ses enregistrements pour consacrer plus de temps à ses plantations;

Certains exploitants prennent conscience de l'importance du temps passé à l'extraction de Bangui par rapport au temps consacré aux cultures.

On constate après la récolte de deux parcelles maraîchères que les marges obtenues ont un écart de 50%. L'analyse des données montre qu'il n'y a pas de différences significatives dans l'utilisation des intrants, les temps de travaux sont presque semblables. Il faudra à l'exploitant et à son conseiller une étude approfondie des fiches parcellaires pour se rendre compte que les travaux de repiquage ont été faits sur la parcelle la moins productrice par une main d'oeuvre extérieure peu consciencieuse. L'exploitant a décidé depuis ce jour de ne plus confier les tâches "délicates" à d'autres personnes et d'effectuer lui même ces travaux.

Un producteur maraîcher a souhaité vérifier les calculs faits à partir de ses enregistrements car il était convaincu d'une erreur sur les montants de ses ventes d'aubergines et de choux. Les résultats qui lui étaient présentés montraient une meilleure recette sur les ventes d'aubergines que sur les ventes de choux. Or, l'exploitant avait un souvenir précis des ventes de choux faites en deux fois, par contre son impression était très floue concernant les ventes d'aubergines réparties sur une assez longue période. Il était persuadé avoir reçu plus d'argent avec les choux et restait incrédule devant les résultats. L'exploitant a décidé, suite à cette analyse, de revoir son plan de campagne qui faisait la part belle à la culture de choux.

Un planteur café-cacao a été très surpris de constater que ses recettes de ventes de bananes plantains étaient supérieures sur l'année à celles de ses plantations. Il ne pouvait pas, sans enregistrement, apprécier correctement le montant global de ces recettes issues de ventes faibles mais fréquentes et réparties dans le temps. Il a décidé d'étudier la possibilité d'aménager certains bas-fonds pour y introduire une culture de bananes plus intensive.

Lors de la création de plantations de palmiers à huile dans le cadre d'un projet, le suivi de gestion a permis d'établir des coûts réels fiables qui se sont avérés significativement différents des données fournies par le projet, mettant en évidence un sur-financement.

◆ **En région de savane :**

Un exploitant, installé depuis 3 ans sur une exploitation polyculture-élevage, se plaint du niveau trop faible de son revenu par rapport au travail investi. L'analyse de ses résultats a mis en évidence un autofinancement important consacré à l'augmentation de son troupeau bovin. Suite à cette analyse, l'exploitant a affirmé reprendre courage devant ces résultats qui lui laissaient espérer un revenu disponible plus important lorsque ses objectifs d'effectifs de bovins seraient atteints.

La comparaison de **fiches parcellaires de temps de travaux** entre deux parcelles de coton cultivées chez deux exploitants différents mais dans des conditions comparables a montré que les temps de récolte allaient du simple au double. L'analyse de la situation a permis de montrer que la gestion de la main d'oeuvre était radicalement différente entre les deux exploitants. L'un échangeait des journées de travail contre des prestations de culture attelée (temps de récolte élevé), alors que l'autre préférait cultiver des surfaces plus importantes sans faire de prestations et payer en espèces la main d'oeuvre extérieure au moment de la récolte (temps de récolte faible). A la suite de cette analyse le premier exploitant a décidé de réduire, sans les supprimer pour des raisons sociales, ses prestations extérieures pour tenter d'augmenter ses surfaces cultivées.

◆ **En région centre :**

Les résultats d'un producteur avicole ont montré que le niveau de ses prélèvements monétaires par rapport à son revenu agricole était trop élevé. Après une séance de formation sur l'utilisation du revenu, l'exploitant a réduit considérablement ceux-ci.

Après l'introduction de la culture attelée dans le cadre d'un projet de développement, les résultats obtenus par le suivi ont mis en évidence que le respect de normes techniques (Surfaces cultivées, densité de semis, etc...) ne suffit pas à garantir la pérennité de l'action. La capacité des exploitants à respecter des itinéraires techniques nouveaux est un facteur essentiel, l'analyse des résultats a permis de convaincre les intéressés d'adapter leur façon de faire à la nouvelle situation.

◆ **Observations générales :**

Dans un grand nombre de situations, les exploitants prennent conscience, à travers leurs enregistrements de l'impact des activités sociales (fêtes traditionnelles, funérailles, activités religieuses, etc) sur la gestion de leur temps. Cela les choque même parfois.

Conclusions et propositions

Le conseil de gestion est une démarche qui demande des moyens à la fois humains et matériels importants. Néanmoins, les premières expériences en la matière montrent bien que cela peut être une nouvelle voie à explorer.

Il faut être conscient que l'éventuelle amélioration des conditions de marché des produits agricoles (tant vivriers que d'exportation) entraînera un flux monétaire plus important pour les exploitants.

Cela nécessitera très rapidement qu'ils soient aidés pour la gestion de ces nouveaux "moyens" afin d'éviter certaines erreurs du passé. En effet, trop de projets ont privilégié l'apport de nouveaux moyens et techniques sans se soucier suffisamment des besoins de formation/conseil des intéressés.

Si aujourd'hui les conditions environnementales de l'exploitation agricole ne sont pas toujours favorables, il est malgré tout possible d'améliorer l'utilisation de l'existant, aussi faible soit-il.

Il est surtout nécessaire de préparer l'avenir en formant (en conseillant) les exploitants dès maintenant.

L'émergence d'Organisations Professionnelles Agricoles (O.P.A.) 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.

L'expérience du conseil de gestion dans l'ouest du Burkina Faso

par Paul Kleene – Cirad SAR - 1996

APERÇU GENERAL

1. D'une diffusion de technologies vers une approche micro-économique de l'exploitation

Jusqu'à la fin des années 40, que ce soit en Europe ou dans le reste du monde, la vulgarisation agricole était perçue comme une démarche descendante de transfert de technologies. Dans ce contexte, un intérêt particulier était apporté au suivi des taux d'adoption des innovations par les agriculteurs.

Ce n'est que vers les années 50 qu'on a pris conscience de la nécessité de s'intéresser davantage à la rentabilité économique des technologies proposées ainsi qu'à la gestion technico-économique des exploitations agricoles auxquelles les innovations étaient destinées.

Cette nouvelle approche, née des faibles taux d'adoption observés sur le terrain, a conduit dans les pays anglophones à un développement important de la micro-économie de la production agricole et, au "farm management advice" (conseil en gestion économique).

Les mêmes raisons ont conduit, en France, dans les années 50, aux mêmes types de développement, référencés généralement comme "l'école de CHOMBART de LAUWE", qui a introduit le conseil de gestion appliqué aux exploitations agricoles familiales :"

Aussi bien le "farm management advice", que le conseil de gestion type CHOMBART de LAUWE s'intéressent essentiellement à l'optimisation économique de l'utilisation des facteurs et moyens de production. Dans ce contexte, les méthodes de conseil de gestion sont principalement des méthodes permettant d'atteindre l'optimum économique, au sein d'exploitations agricoles certes familiales, mais supposées fonctionner selon les règles rationnelles d'une entreprise moderne.

C'est justement sur ce point que se situe la différence entre les situations généralement rencontrées dans la sous région ouest-africaine, et celles qui dominent dans les pays industrialisés.

2. Des unités de production familiales qui vivent dans un contexte socio-économique bien spécifique

Dans le contexte burkinabé, et plus spécifiquement en zone cotonnière, nous rencontrons des exploitations agricoles familiales, dont les objectifs et stratégies ne peuvent pas être considérés comme reflétant un fonctionnement selon les "règles de rationalité économique des entreprises modernes".

Bien entendu, par là il ne faut pas comprendre que les agriculteurs prennent des décisions irrationnelles, mais le contexte dans lequel évolue l'exploitation, où l'économie et le social sont étroitement imbriqués, ne correspond pas à celui d'une entreprise moderne.

Les exploitations agricoles sont souvent caractérisées par des structures socio-économiques complexes (répartition du travail entre hommes, femmes et enfants, autonomie relative pour

certaines catégories, par exemple des femmes, selon l'âge, etc...). Elles pratiquent l'agriculture et l'élevage, avec des multiples cultures, différentes espèces d'animaux et d'activités, un nombre de bouches à nourrir souvent élevé.

Ces unités de production ont été confrontées au fil du temps à des problèmes d'organisation, auxquels elles ont trouvé des solutions, devenues des traditions. Ces dernières se transforment en s'adaptant mais ne peuvent être bouleversées du jour au lendemain.

C'est pourquoi un conseil de gestion adapté aux conditions des agricultures paysannes, doit d'abord être une méthode de vulgarisation, une méthode d'approche des sociétés rurales, plutôt qu'une méthode d'aide à la décision s'intéressant exclusivement à l'optimisation des facteurs et moyens de production.

3. L'expérience sénégalaise en conseil de gestion 1973-1981

Dans la sous-région ouest-africaine c'est au Sénégal que ces conditions furent atteintes en premier, lorsque dans le cadre des "Unités expérimentales du Sine Saloum" la nécessité s'était fait sentir aux chercheurs de s'intéresser directement au problème de transfert de technologies en milieu paysan. Ainsi, à partir de 1973 l'équipe pluridisciplinaire de chercheurs se lance dans une recherche-action qui durera jusqu'en 1981. Sur les raisons qui ont amené les chercheurs de se lancer dans cette voie, BENOIT-CATTIN (1986) écrit notamment :

"L'ensemble des connaissances acquises sur l'exploitation agricole, son fonctionnement, sa dynamique a pu être intégré grâce à un travail de réflexion collective associant chercheurs et vulgarisateurs pour déboucher sur une pratique nouvelle de recherche-action associant chercheurs et paysans, observations, conseils, analyses, discussions dans le cadre d'un conseil de gestion pluriannuel aux exploitants".

La méthode de Conseil de Gestion développée par l'ISRA (Institut Sénégalais de la Recherche Agricole) est allée très loin dans l'élaboration de fiches, de référentiels techniques, de modes de calculs prévisionnels, et la formation du personnel de la vulgarisation. Les propositions d'amélioration étaient essentiellement basées sur l'intensification des pratiques agricoles grâce à des investissements en équipement, l'intégration agriculture-élevage, l'utilisation d'intrants, etc..., rendues accessibles notamment par le "programme agricole" annuel. Il s'agissait d'un instrument de la politique agricole qui faisait partie d'un ensemble de mesures gouvernementales en faveur de l'agriculture, qui comprenait un volet de stockage et de distribution de semences d'arachide, un volet engrais (sur crédit à court terme) ainsi qu'un volet matériel agricole (sur crédit à moyen terme). La mise en oeuvre du programme agricole était confiée à des organismes para-étatiques, notamment l'ONCAD qui contrôlait les coopératives, ainsi que la SODEVA, chargée de la vulgarisation agricole et principal partenaire de l'ISRA. C'est avec ce dernier organisme que la SODEVA s'était lancée dans une opération de conseil de gestion, lorsqu'en juin 1980 le Gouvernement Sénégalais a pris une série de mesures, dont la dissolution de l'ONCAD, l'arrêt du programme agricole, la réduction de la SODEVA, et bien d'autres, qui ont complètement changé tout le contexte politico-économique de l'agriculture sénégalaise.

(Ces mesures furent prises après une longue période de tergiversation suite à des graves périodes de sécheresse, de chutes successives du prix de l'arachide, de mauvaise gestion à tous les niveaux, etc..., qui ont été à l'origine de la faillite d'une politique agricole généreuse, mais inefficace).

Dans cette situation il fut impossible de continuer l'action "conseil de gestion", qui n'a

malheureusement jamais été reprise au Sénégal.

4. L'expérience Malienne en Conseil de Gestion

A peu près au même moment que le CdG disparaît au Sénégal, une première approche de CdG est introduite au Mali, d'abord au niveau de la recherche système de production (IER/DRSPR) à Sikasso, ensuite dans le cadre d'une activité de pré vulgarisation entre la Recherche et le Développement en zone Mali-Sud. L'origine du CdG au sein de l'équipe de recherche système à partir de 1980, ressemble à ce qui c'était passé au Sénégal dans le cadre des "unités expérimentales".

La méthode comprend les quatre étapes suivantes :

1) collecte de données sur l'environnement et l'exploitation débouchant sur une fiche d'exploitation et établie à partir d'enquêtes légères menées avec les participants prenant en compte les données disponibles au niveau de l'AV. La typologie utilisée est celle mise au point dans le cadre de cette expérience par une simplification de la première typologie déterminée en 1981.

2) Analyse de la situation débouchant sur un diagnostic des contraintes et des opportunités. Le dialogue avec le paysan permet de vérifier et clarifier ses objectifs et stratégies. L'analyse porte principalement sur les points suivants pour lesquels des normes sont définies :

- respect des rotations de cultures ;
- besoins alimentaires et monétaires ;
- auto-suffisance alimentaire ;
- superficie cultivée par actif ;
- équipement par superficie cultivée ;
- marge brute coton ;
- revenu net.

Le dialogue avec le paysan et les autres actifs doit déboucher sur des propositions de plan prévisionnel.

3) Plan de campagne prévisionnel : l'analyse est menée avec le paysan.

Des propositions techniques précises sont formulées en fonction des objectifs généraux des paysans (auto-suffisance alimentaire, besoins monétaires...), eux-mêmes traduits en objectifs spécifiques (rendements à atteindre, intrants ou investissements en matériel nécessaires. En fonction des résultats de discussions, le paysan peut déterminer son plan de campagne définitif.

4) Propositions techniques et évaluation en cours et en fin de campagne : cette démarche surprend le paysan et doit être appuyée par des démonstrations techniques des innovations proposées, ces dernières devant résulter d'un choix judicieux. Les actions de démonstration font l'objet de visite en groupe. Les participants notent sur un cahier les principaux événements de la campagne agricole : dates d'intervention, quantités d'intrants utilisées... selon des tableaux standards. L'estimation des superficies et des productions (carrés de rendements) est essentielle pour évaluer le niveau de réalisation des objectifs fixés.

Les résultats obtenus ont été les suivants :

- La mise au point d'une méthode standardisée et simplifiée du Conseil de Gestion, utilisable par les paysans eux-mêmes avec une grille d'interprétation, et susceptible de leur indiquer les solutions possibles en fonction de l'analyse chiffrée de l'exploitation.
- La connaissance des possibilités et limites de la méthode, de son utilisation en pré vulgarisation et de son aptitude à résoudre les problèmes et besoins réels des paysans.

A partir de 1986, la méthode CdG est entrée dans une phase de vulgarisation à une échelle intermédiaire, avec un suivi léger organisé par le service formation de la CMDT avec l'appui de la Recherche.

Au début des années 90, la Recherche (IER/DRSPR) a enrichi la méthode par "L'approche conseil de gestion de terroir".

A l'heure actuelle, on ne dispose pas de données exactes, ni qualitativement, ni quantitativement de la place qu'occupe le CdG au sein du dispositif de vulgarisation de la CMDT.

Pour faire du CdG le fer de lance de son action de vulgarisation, il aurait fallu que la CMDT se dote d'une véritable cellule d'appui chargée exclusivement de la coordination, de "l'alimentation" en nouveaux thèmes, de la formation et du suivi-évaluation des actions CdG.

En absence d'un choix stratégique et d'un engagement ferme en faveur du CdG, cet outil est resté parmi une panoplie d'activités menées par la CMDT, sans recevoir l'attention nécessaire pour être réellement efficace.

CONCLUSION

L'expérience Malienne a permis d'élaborer une méthode CdG qui répond aux attentes des paysans et qui est adaptée aux besoins de l'organisme de vulgarisation.

Bien que la méthode existe toujours, les dispositions institutionnelles n'ont pas été prises pour qu'elle soit intégrée pleinement à la démarche de vulgarisation de la CMDT. On ne sait donc toujours pas quelle pourrait en être son impact.

L'expérience du projet de gestion en appui aux producteurs de café de Colombie

Traduit et rédigé par Christian Huet ■ CER Aquitaine
D'après un document de Francisco Jimenez ■ 1996

LE PROJET GESTION

La fundacion para el desarrollo empresarial del sector agropecuario (FUNDESAGRO) a été créée en 1989. C'est une organisation constituée de spécialistes de la gestion (universités, instituts, organisations de producteurs) dont l'objet principal est de promouvoir la gestion rurale en Colombie et en Amérique Latine. Elle a pris l'initiative en 1992, grâce à l'appui du Ministère des Affaires Etrangères de la France, d'inviter un spécialiste des centres de gestion pour présenter l'expérience française dans le cadre d'un symposium international.

Le schéma français souleva un grand intérêt en Colombie, si bien qu'en juillet 1993 fut organisée une mission en France, appuyée par l'Ambassade de France, pour constater, sur le terrain, le fonctionnement des centres de gestion.

Dans le cadre de cette visite, se nouèrent des contacts qui permirent d'envisager la mise en place d'un projet comparable en Colombie.

Il faut noter que les projets de gestion n'étaient pas totalement inconnus en Colombie puisqu'une mission de la SCET COOP avait déjà travaillé sur ce thème dans les années 1963-1971 et, des conseillers de gestion en France, formèrent des techniciens et des agriculteurs ; mais, à cette époque, aucun centre de gestion ne fut créé, les conseillers intervenant dans la logique des projets de la SCET.

LES BENEFICIAIRES DE L'ACTION

La mission colombienne de 1993 était constituée d'un groupe de dirigeants de la Fédération nationale des producteurs de café (FNC), importante organisation économique professionnelle de 350 000 producteurs. Elle demanda à FUNDESGRO de proposer un projet comparable a celui observé en France, capable d'apporter des conseils de gestion à des petits et moyens producteurs de l'organisation économique. Une étude réalisée par FUNDESAGRO et le Centre d'économie rurale de Lot et Garonne conclua à la faisabilité du projet.

En février 1994, un accord fut signé entre l'ADEPTA (Association pour le développement des échanges et techniques agro-alimentaires) et FUNDESAGRO pour le développement du dit projet. Après discussions au sein de la FNC, la Fédération des producteurs de café de Colombie désigna quatre départements pilotes pour ce projet (Antiquia, Cundinamarca, Quindio et Risaralda).

L'objectif était de travailler avec des petits et moyens producteurs (400 actuellement) qui :

- consacrent plus de 80% de leur temps à leur exploitation ;
- sont des leaders ou producteurs reconnus et estimés de leur zone ;
- souhaitent participer à un projet pilote ;
- ont un esprit “ ouvert ”.

D'autre part, dans chaque région, fut choisi un techniciens qui, lui aussi, devrait répondre à certaines qualités :

- avoir montré un intérêt pour la gestion et l'avoir déjà exprimé ;
- posséder des qualités humaines lui permettant d'établir des relations de travail et de confiance avec les producteurs ;
- voir une volonté et une capacité à se former aux aspects de gestion ;
- développer un intérêt pour entreprendre une nouvelle carrière professionnelle.

Ces quatre techniciens appelés “ coordinateurs régionaux ” furent envoyés en France, dans le centre de gestion du Lot et Garonne, pour réaliser un stage de trois semaines.

De retour en Colombie, chaque coordinateur constitua un groupe pilote de dix producteurs leaders avec lesquels il commença à mettre en œuvre la démarche gestion.

Les responsabilités, les appuis et les animateurs

La FNC appuya le projet mais, dès le début, les producteurs des quatre zones imaginèrent une organisation comparable à la France, basée sur de nouvelles associations dirigées par des représentants des adhérents.

Cette solution fut repoussée par la FNC qui voyait mal la mise en place d'une organisation indépendante.

La décision fut donc prise de créer un service d'économie rurale (SER), au sein de chaque comité régional de producteur, en synergie avec le service développement.

Le nombre d'adhérents à ce service augmenta dans chaque comité où s'initia un travail d'analyse de la situation financière des exploitations à partir d'outils mis au point avec l'aide d'un conseiller de gestion français.

Les coordinateurs eurent alors la responsabilité du suivi des producteurs et de la mise en place d'outils de gestion ;

- Un carnet d'exploitation pour permettre au producteur d'enregistrer l'information.
- Une définition de termes et de concepts : pour la première fois en Colombie on a pu utiliser des documents de comptabilité à des fins d'analyse de gestion (connaissance des flux et des marges des exploitations pour le café et les autres activités agricoles et d'élevage).
- Une introduction du concept de parcelles correspondant à des surfaces ayant les mêmes caractéristiques – variétés, âge, densité.

Les comités imaginèrent que ce nouveau projet allait leur fournir immédiatement des informations leur permettant de mener à bien leurs études et leurs politiques de développement. Cette attitude créa des difficultés, dans un premier temps et il fallu faire comprendre aux dirigeants de la FNC et des comités que la mise en place d'un processus de développement de la gestion devait se situer dans un schéma à moyen terme.

LES CONSEILLERS

Afin de s'adapter aux conditions locales, chaque comité a mis en place une politique d'appui spécifique :

- *Antioquia*. Deux conseillers et un coordinateur
- *Cundinamarca*. Le comité a estimé que tous les techniciens devaient avoir un réflexe gestion et pouvoir apporter des conseils dans ce domaine. Le coordinateur, appuyé par FUNDESAGRO développa une action de formation importante auprès de dix techniciens.
- *Quindio*. Le coordinateur est appuyé par une technicienne informatique pour enregistrer les données.
- *Risaralda*. Deux conseillers ont remplacé le coordinateur appelé à de nouvelles fonctions.

Les conseillers et coordinateurs viennent en majorité du service de développement et répondent aux caractéristiques précédemment définies. Une formation permanente, importante, est indispensable pour l'amélioration de leurs compétences dans ce nouveau domaine : FUNDESAGRO, en partenariat avec l'université nationale de Bogota et le CER du Lot et Garonne, assure cette formation.

Organisation de la structure (SER)

Un "Comité cafetero" est une organisation économique de producteurs comparable à une coopérative ; c'est la représentation de la FNC au niveau départemental. Son but est d'assurer la défense économique des producteurs et de se rendre des services aux adhérents. Les services sont essentiellement de nature technique ; le projet consiste à compléter les appuis techniques par un suivi économique et de gestion.

Articulation de la structure

Le SER dépend du directeur de la division technique qui n'étant pas formé aux aspects gestion et peu informé, ne percevait pas très bien l'intérêt de développer cette nouvelle activité souhaitée par les producteurs.

Ce comportement s'est modifié et, aujourd'hui, les responsables techniques voient tout l'intérêt du conseil technico-économique dans un contexte de baisse des prix du café et du besoin de mettre en place des projets de diversification bien élaborés.

Les services proposés

Les conseillers offrent principalement aux agriculteurs des services de diagnostic d'exploitation (courant et stratégique), de comptabilité de gestion et d'analyse financière. La démarche mise en œuvre s'appuie sur des groupes d'agriculteurs pour l'observation des résultats (analyses du groupe) et la formation. Le carnet d'exploitation est l'outil à la base du système d'information et de gestion de l'exploitant.

Le financement des services

Le financement du dispositif est assuré par les producteurs à travers leur cotisation au Comité. Le Ministère Français des Affaires Etrangères appuie, depuis 1994, ce projet par le financement de missions de conseillers de gestion en Colombie et l'accueil de conseillers Colombiens en France.

Viabilité technique et financière

On estime que l'expérience se développera :

- Si d'autres organisations de producteurs s'intéressent au projet et si se met en place un système parafiscal de financement des services de gestion à l'exploitation.
- Lorsque les producteurs prendront en charge directement une partie de certains services.
- Lorsque certaines obligations de comptabilité et de gestion devront être respectées par les agriculteurs.

Actuellement, l'État est de moins en moins paternaliste et cherche à faire respecter ses décisions dans le domaine du juridique et de la fiscalité. Le SER en tant qu'organisation de producteurs pourra jouer un rôle d'interface important entre l'administration et les producteurs.

Viabilité institutionnelle

La pérennité du projet se réalisera si :

- Petit à petit les agriculteurs prennent directement en charge les services individuels.
- L'université et les écoles d'ingénieur développent mieux la profession de gestionnaire.
- Les banques de données de gestion deviennent des services et outils indispensables pour la prise de décision au niveau individuel, local, départemental et national.

Viabilité technique

- L'agriculteur va petit à petit prendre conscience de l'intérêt de mieux observer son exploitation et son environnement pour prendre ses décisions et demander des interventions de diagnostic pour mieux préparer l'action. La remise annuelle de résultats technico-économiques (individuelle et en groupe) sera un jalon important dans la vie de l'exploitation. L'analyse historique sera riche d'enseignement et l'agriculteur sera demandeur du service.
- Le conseiller de gestion est la pièce maîtresse du système technique. Il doit posséder les qualités et les compétences désirées par le producteur.

L'expérience du CGEA de la FSA

De Cotonou au Bénin

Par Guy Hérin, B. Marcos ■ IGEA ■ 1996

LES FINALITES DU CGEA

1 - La formation initiale des étudiants

Formation initiale (public : étudiants de la FSA) : le CGEA est conçu comme un outil pédagogique polyvalent pour les étudiants (et spécialement pour ceux de la future option “ conduite de l'entreprise agricole ”), qui facilitera leur insertion professionnelle, du fait des compétences qu'ils acquerront et des liens créés avec la profession. L'objectif est d'habituer les étudiants à travailler “ en vraie grandeur ” sur les exploitations à la recherche de solutions concrètes aux problèmes pratiques de gestion, et de les rendre aptes à appuyer l'agriculteur dans la mise en oeuvre de ces solutions.

2 - Le conseil en gestion des agriculteurs

Prestations de services (public : agriculteurs demandeurs de conseils de gestion technico-économique, qu'ils soient individuels ou organisés en groupements de production, de commercialisation, d'acquisition et d'utilisation de matériels, d'intrants, etc.). La viabilité du CGEA comme outil pédagogique passe par sa réussite en tant que structure d'appui aux producteurs. L'objectif est donc la création d'une cellule à vocation professionnelle dans les domaines du suivi et du conseil en gestion des exploitations agricoles.

3 - La formation des adhérents

Formation d'agriculteurs (public : agriculteurs). Un objectif fondamental du conseil de gestion est de développer la capacité de l'agriculteur à gérer lui-même son exploitation. Le suivi de gestion comporte donc par nature une forte composante de formation de l'agriculteur à la conduite de son exploitation. Par ailleurs, il est prévu l'organisation de courtes sessions collectives sur des thèmes plus spécifiques.

4 - La formation des agronomes en exercice

Formation continue en analyse et conseil de gestion (public : agronomes béninois en activité). En pratiquant le conseil de gestion, le CGEA permettra aux agronomes sur le terrain et aux enseignants de la FSA d'accroître leurs capacités professionnelles.

5 - L'appui aux structures de relais

Appui à la création d'emplois (public : jeunes agronomes individuels ou groupés désireux de s'orienter vers le conseil en gestion technico-économique dans le secteur agricole ; jeunes agriculteurs en phase d'installation). Le CGEA doit jouer le rôle de “ maison-mère ” appuyant et conseillant des centres régionaux de gestion essaimant dans le pays. Le Centre jouera

également un rôle en matière d'installation d'agriculteurs (aide à la constitution de projets d'installation).

Ces objectifs sont en partie réalisés ou en voie de l'être avec une implication dans la formation des étudiants notamment en 5ème année. Pour la rentrée prochaine un programme est en cours de réflexion avec M. ADEGBIDI, professeur de gestion, pour les 4ème année. Les activités spécifiques du CGEA recouvrent largement les 4 autres points.

Les réalisations depuis janvier 1995

Le CGEA a tout juste une année de fonctionnement. Nous avons commencé un réel suivi à partir de mai 95 après avoir identifié nos partenaires (Exploitants agricoles et structures de relais).

1 - Les exploitations et entreprises suivie par le CGEA

Tableau 1 : Répartition des exploitations et entreprises suivies par le CGEA par Département

GROUPES DE TRAVAIL	DEPARTE-MENT	AGRICULTEURS PRODUCTEURS D'ANANAS	ATELIERS DE TRANSFORMATION	AGRICULTEURS	ELEVEURS
3 groupes de travail dont un suivi par MINONKPO	ATLANTIQUE	24	2 ateliers "gari" 1 atelier "jus de fruits" *	-	-
Un groupe de travail suivi par le GERAM	ZOU	-	-	5	5 (ovins)
Un groupe de travail suivi par le MRJC	MONO et ZOU	-	-	8 (dont 2 riziculteurs du ZOU)	2

* en création sur un financement de la Coopération Française

Le CGEA assure le suivi de 47 "unités de productions" dont :

- 26 exploitants individuels (8 dans le Zou, 18 dans l'Atlantique)
- 21 groupements (2 dans le Zou, 10 dans le Mono, 9 dans l'Atlantique)

Quelques données sur les structures des exploitations :

-
- Atlantique : de 0,5 à 1,5 ha plantés en ananas : 5 exploitations
de 1,5 à 3 ha plantés en ananas : 10 exploitations
de 3 à 10 ha plantés en ananas : 7 exploitations
> à 10 ha ha plantés en ananas : 2 exploitations
-
- Zou éleveurs : 20 à 30 animaux/ bergerie
 agriculteurs : de 15 à 25 ha / exploitation (coton - vivriers - anacarde)
-
- Mono très petites structures d'exploitations avec beaucoup de cultures en bas-fond (riz, canne à sucre ...).

Afin de sécuriser l'exploitant, nous avons préféré, dans un premier temps, privilégier l'approche de son exploitation par l'analyse économique d'une production.

2 - Les structures de relais

- Trois partenaires (structures de relais) collaborent avec le CGEA depuis Juin 1995.
 - l'Association MINONKPO⁶ dans l'Atlantique
 - le GERAM⁷ dans le Zou
 - le MRJC⁸ dans le Mono et dans le Zou

Remarque : tous les responsables de ces structures sont des ingénieurs agronomes issus de la FSA.

Nous tentons de démarrer une opération de suivi de 4 producteurs d'ananas avec le CARDER⁹ Atlantique. Les agriculteurs émettent beaucoup de réserves quant à cette structure qui ne présente pas à leur yeux toutes les garanties au niveau de la confidentialité des données.

- Rôle des structures de relais :
 - identifier les exploitants agricoles
 - assurer le suivi et collecter les données
 - participer à l'analyse des données
 - participer aux formations des adhérents

- Coût du suivi : 360 000 FCFA/ exploitation/ an.
(à ceci il faut rajouter la formation des exploitants et l'intervention du CGEA.)

6
7
8
9

Les structures de relais permettent au au CGEA :

- d'avoir des partenaires impliqués dans le développement local
- d'avoir un rayonnement plus élargi
- de favoriser la formation en gestion de leurs responsables
- de mieux appréhender les réalités agricoles du Bénin (coton au Nord, ananas au Sud, palmier à huile à l'Est ...).

De leur côté, les structures de relais recherchent dans cette opération la possibilité de se former à la gestion des exploitations agricoles

3. Activités de formation

Formation des étudiants de la FSA (travaux dirigés)

C'est la partie la plus difficile à gérer pour le CGEA. Dans ce domaine notre activité est bien en deça de ce que nous pourrions envisager.

TABLEAU N°2 : Participation des étudiants aux activités du C.G.E.A

ANNEE	SPECIALISATION	NOMBRE ETUDIANTS	DATE D'INTERVENTION	THEMES	ENSEIGNANTS	OBSERVATIONS
5	Economie et Sociologie Rurales	3	29/11/95	Présentation du CGEA aux étudiants	G.HERIN. G. BIAOU. A. ADEGBIDI	
5	Economie et Sociologie Rurales	3	13/12/95	Formation agriculteurs Gestion d'un atelier de jus de fruits	G. HERIN J. HOUNOUHIGAN	Transformation Ananas
5	Economie et Sociologie Rurales	3	24/01/96	Visite d'exploitations Ananas avec les étudiants	G. HERIN A. ADEGBIDI	MINONKPO
5	Economie et Sociologie Rurales	3	25/01/96	Visite d'exploitations Ananas avec les étudiants	G. HERIN	MINONKPO
5	Economie et Sociologie Rurales	3	31/01/96	Formation agriculteurs Calcul des charges de fertilisation	G. HERIN G. DUCRET	Exploitation de M.DEHOUE (ZINVIE)
5	Zootéchnie	5	04/03/96	Visite de 2 Elevages Porcs (calcul économique avec les étudiants)	P. GIRARD G. HERIN B. MARCOS	2 éleveurs
5	Economie et Sociologie Rurales	3	06/03/96	Détermination du parcellaire par les étudiants	G. HERIN B. MARCOS	En vue de réaliser des Budgets prévisionnels
5	Economie et Sociologie Rurales	3	13/03/96	(Exploitation SATOLA)	G. HERIN B. MARCOS	Fiche exploitation fiche parcellaire budgets prévisionnels
5	Economie et Sociologie Rurales	3	26 - 27/03/96	Formation agriculteurs CREDIT -	G. HERIN P. BABADANKPO	Présentation par les étudiants des résultats d'une

4	Tronc Commun	24	02 - 03 - 04/04/96	GESTION Formation agriculteurs à la GESTION - RIZICULTURE	DJI B. MARCOS T. DO CAO G. HERIN B. MARCOS	exploitation agricole Rentabilité de la Riziculture de Bas- Fond
---	-----------------	----	--------------------	---	--	--

Formation des producteurs

C'est le lien fondamental entre le CGEA et ses adhérents. Sans cet aspect de nos activités, il serait impossible de regrouper nos producteurs uniquement sur la gestion de leur exploitation agricole. L'idée est de travailler en groupe homogène d'exploitants agricoles autour de thèmes intéressants l'ensemble. Cela nous permet également de fidéliser nos adhérents et de leur faire découvrir progressivement la logique de la gestion. La formation des producteurs devrait être une bonne porte d'entrée pour les étudiants afin de travailler en vraie grandeur.

De Juillet 95 à Juillet 96, nous avons développé à raison d'une session tous les 2 mois les sujets suivants, à la demande des adhérents :

a. dans l'Atlantique sur l'Ananas :

- la transformation des fruits
- la fertilisation des plants
- le crédit et le montage de dossiers financiers en vue de réaliser des micro-projets
- la commercialisation des fruits à l'export (ce thème sera développé en Juin 96).

b. dans le Zou et le Mono les thèmes de formation sont sensiblement identiques. Nous favorisons, désormais des visites échanges en réunissant alternativement les agriculteurs dans le Zou et dans le Mono. Les thèmes ont porté depuis juillet 95 sur :

- la santé et l'alimentation des animaux
- les techniques culturales rizicoles
- l'organisation d'un groupement et le calendrier agricole
- le crédit et le montage de dossiers financiers en vue de rédiger des micro-projets. (Ce thème sera développé en septembre 96)

Les sessions se sont déroulées généralement sur 2 à 4 jours dans des exploitations agricoles. La gestion et la tenue des documents restent toujours le "**pivot**" central de nos formations. Tous les thèmes ont été identifiés avec les producteurs. L'approche participative a été privilégiée.

Coût/ exploitation/ an = 60 000 FCFA (dans ces formations ne sont pas pris en compte toutes les charges de fonctionnement)

4 - Les outils d'enregistrement

Les cahiers conçus depuis mai 95 par le CGEA ont été remodelés avec les agriculteurs au fur et à mesure de nos sessions de formation. Nous avons cherché à ce qu'ils se reconnaissent dans ces outils d'enregistrements. Aujourd'hui, il serait difficile de bouleverser totalement l'approche faite depuis 95 sans risquer un retour à la "case de départ". Avec ce travail en commun, adhérents - CGEA, nous sommes actuellement à la 3ème génération des outils d'enregistrements.

* voir cahiers ci-joint :

- cahier de caisse
- cahier de temps de travaux
- cahier de production : ananas (n° 2)
 vivriers (n° 1)
- cahiers d'élevage : porcins
 ovins
- cahier divers en cours d'élaboration (banque - achats et ventes à crédit - avances aux cultures ...).

Traduction en langues vernaculaires

Des transcriptions en langues FON et MINA sont actuellement en cours pour permettre à un plus grand nombre de comprendre ces cahiers.

5 - La démarche suivie

Identifier l'exploitation agricole

⇒ fiche exploitation

(mise en route en février 95, toutes les fiches sont revenues complétées)

Gérer c'est prévoir

⇒ fiches parcellaires

un programme informatique est en cours d'élaboration sur les budgets prévisionnels



⇒ planning de production du parcellaire



les prévisions sont résumées dans des budgets particuliers :

- Budget des ventes
- Budget de production (main d'oeuvre, intrants, produits phytosanitaires...)
- Budget des investissements



puis récapitulées pour établir :

- le budget prévisionnel de trésorerie
- le compte de résultat prévisionnel
- le bilan prévisionnel
- les prix de revient/ kg.

gestion a partir des données réelles (calcul des écarts)

- Cahier de caisse

- Cahier de temps de travaux

- Cahier de production n°1 fiches de stocks utilisation des intrants/ rejets

- Cahier de production n°2 récolte - ventes sur le marché local ; récolte - ventes a l'exportation

- Cahiers des divers banque, ventes et achats a crédit



Toutes les exploitations ne sont pas au même stade d'enregistrement. Nous commençons à réaliser des suivis mensuels de trésorerie et des calculs de marges.



DOSSIER DE GESTION ECONOMIQUE ET TECHNIQUE

Deux éléments importants manquent actuellement dans nos enregistrements :

- les quantités récoltées (en ce qui concerne l'ananas essentiellement sur le marché local)
- les quantités d'intrants utilisés.

Tous les calculs réalisés jusqu'à maintenant sont approximatifs. A titre d'exemple sur le marché local les ananas sont vendus à la quarantaine. Dans une quarantaine les fruits sont de poids hétérogènes (1 à plus de 2 kg).

Tous nos dossiers sont actuellement à jour au niveau des enregistrements, des fiches parcellaires et des fiches d'exploitation. Cette étape intermédiaire demande à ce que l'on fasse des vérifications d'écritures chez les exploitants. Beaucoup d'erreurs nous apparaissent à l'enregistrement des données. Ce travail est la partie la plus difficile car il faut tout revérifier avec les exploitants.

6. Au niveau des réalisations et du suivi des dossiers

- Elaboration d'un dossier de demande de financement et obtention d'une subvention d'un montant de 13 millions FCFA accordée par la Coopération française au profit de 4 groupements de producteurs d'ananas réunis dans une union locale (UTRAFEL¹⁰).

Une somme de 5,5 millions FCFA est consacrée à la création d'une unité de transformation de l'ananas. La différence est attribuée à chacun des groupements à raison de 3 millions FCFA pour deux groupements et 1,5 millions pour un autre (soit 7,5 millions).

- Suivi d'une opération de développement dans la filière manioc pour une Union de Producteurs dans le Zou (création de parcs à bois).

7. Interventions extérieures sollicitées par la CFD et le GERAM

- Dossier "Anacarde" : participation du CGEA à une opération de mise en place de crédit CFD¹¹ pour des producteurs du Zou dans le cadre d'USPP¹² et de groupements villageois. (4 sous-préfectures concernées : DASSA-ZOUME, BANTE, SAVALOU, GLAZOUE). A la suite de cette opération le GERAM a obtenu un financement auprès d'un autre partenaire pour élargir ses activités au Conseil de gestion.

(budget réalisé entre le GERAM et le CGEA sur la base de 350 000 FCFA/ exploitation/an soit une somme globale de 350 000 x 40 expl = 14 millions).

- Recrutement de gestionnaires UDP/USPP

Sur la demande de la CFD et de l'UDP¹³/ ZOU participation à un comité de sélection pour le recrutement de gestionnaires.

¹⁰ Unité des Transformateurs des Fruits et Légumes

¹¹ Caisse Française de Développement

¹² Union Sous Préfectorale des Producteurs

¹³ Union Départementale des Producteurs

Les principales difficultés rencontrées

1. au niveau des Producteurs Adhérents

- Enregistrement des données
 - compréhension lente des documents d'enregistrements par rapport à cette démarche nouvelle pour les exploitants.
 - régularité des enregistrements (nécessité d'un travail quotidien)
 - parfois l'illettrisme en français (blocage)
 - seule une catégorie de membres des groupements profite pleinement des formations du CGEA

- **Confidentialité des données et relations personnalisées (craintes et suspicions)**

- Changements d'habitudes provoqués par les cahiers d'enregistrement (pesée des récoltes)
- Le CGEA met en évidence à travers ses activités des problèmes concrets sans pouvoir apporter de réponses immédiates, ce qui pose la question des limites du CGEA dans ses interventions
- Obligation pour les formateurs extérieurs collaborant occasionnellement avec le CGEA de restituer des analyses proches des préoccupations des agriculteurs afin qu'ils puissent vraiment en bénéficier.

2. Au niveau de la FSA (et du département ESR¹⁴)

- Réticence de la FSA pour des interventions de l'Assistant Technique auprès des étudiants (la thèse de 3ème cycle est obligatoire pour être reconnu enseignant). Nous sommes ici dans une logique universitaire. Ainsi, l'assistant technique est assigné au rôle de gestionnaire du CGEA.
- Très faible implication des enseignants aux activités du CGEA
- Très faible participation des étudiants (qu'ils soient en spécialisation ESR ou en d'autres spécialisations) dans les activités du CGEA
- Perception du CGEA comme un laboratoire, une banque de données qui permettra de faire des recherches et des publications et non, d'abord, comme un outil de formation et de prestation de services.

3. Difficultés internes au CGEA

- Fonctionnement depuis 95 avec des moyens humains trop limités voire insuffisants notamment pendant le 2ème semestre 95. Depuis février 96, nous nous apercevons que même à deux il sera de plus en plus difficile de faire face à toutes nos tâches.

¹⁴ Département Economie et Sociologie Rurales

- rythme de travail très soutenu sur le terrain entraînant un ralentissement dans le traitement des données. Nous passons maintenant à la phase des restitutions auprès des exploitants agricoles, ce qui va également nous prendre beaucoup de temps.
- bureau du CGEA mal positionné par rapport à nos activités. Il serait préférable d'être basé soit au centre de Cotonou, soit plus proche des exploitations agricoles (BOHICON - ALLADA).
- besoins croissants en formation continue :
 - au Conseil de gestion pour Mme MARCOS
 - à la programmation informatique sous EXCEL 5
- moyens insuffisants en ce qui concerne les véhicules. (un véhicule léger serait le "bien venu" pour le suivi de la plupart des exploitations agricoles). Cela permettrait avec le véhicule 4x4 actuellement à notre disposition une meilleure répartition des tâches.

Après 18 mois de fonctionnement réel, il apparaît que des décisions sont à prendre quant à l'avenir du CGEA

Le constat

1. Un CGEA ne peut se bâtir que sur la base d'une confiance réciproque avec l'agriculteur
2. Le travail ne fait que démarrer et la mise en place de l'outil n'est qu'à ses débuts
3. Le climat de confiance n'est que précaire et personnalisé

Nous sommes devant l'alternative suivante

• **En faire un outil essentiellement pédagogique** basé à la FSA avec un nombre très restreint (mais suffisant) d'adhérents et un financement extérieur permanent

• **En faire un véritable outil professionnel** pour "l'aile marchante" de l'agriculture béninoise. Ceci en partenariat avec les bailleurs de fond pour lesquels il constituerait une caution technique (montage de dossiers et suivi des projets) qui justifierait son financement. Cette orientation a de nombreux avantages :

1. Elle n'exclut pas des interventions programmées dans la formation dispensée à la FSA et ailleurs
2. Elle permet de garantir aux adhérents la confidentialité des données collectées. Ces données sont la propriété exclusive des exploitants agricoles
3. Elle permet de fédérer des structures relais (de droit privé) dans un cadre juridique impossible à créer avec la FSA (de droit public)
4. Elle donne la souplesse nécessaire pour conclure rapidement des accords avec les bailleurs de fonds et tous les interlocuteurs intéressés par les prestations du CGEA

La première voie pourrait ne pas entraîner l'adhésion des Structures Privées qui se verraient enfermer dans un système de recherche sans retour pour le développement. Il pourrait en être également de même des adhérents pour qui la FSA est un établissement de formation et de recherche.

Nous attendons avec beaucoup d'intérêt le rapport de M. JL RASTOIN. L'évaluation effectuée pendant une semaine (du 24 au 31 mai 96), auprès de l'ensemble de nos adhérents, a permis un bilan de la première année de fonctionnement et des recommandations en ce qui concerne le positionnement d'une structure autonome "CGEA" dans le contexte professionnel béninois.