

Fiche d'approfondissement du séminaire de Dakar n°5

Que peut apporter le Conseil de Gestion à l'analyse des besoins de financement des exploitations agricoles ?

Sources :

Séminaire de Dakar et travaux de l'ATP Cirad-Cerise

- *Introduction de l'atelier 1 : Adéquation de l'offre de la microfinance aux besoins de financement de l'agriculture (C.Lapenu, Cerise)*
- *Introduction de l'atelier 2 : Microfinance et sécurisation du crédit aux exploitations agricoles (D.Lesaffre, D.Pesche, (Inter-reseaux)*
- *Communication de M.Roesch et E. Vall (Cirad) sur : Recettes Dépenses et crédits, comment accorder les rythmes*
- *Communication du Projet Centre de Prestations de Services (PCPS) zone Office du Niger (Mali)*

- *Fournier, Y., Konaté, M., Lapenu, C., 2002 (Mai).Etude sur le crédit aux producteurs en zone cotonnière, République du Mali, Mission de restructuration du secteur coton, IRAM, BIREC, CERISE.*
- *Vers une démarche d'aide à la décision adaptée à l'exploitation agricole Le conseil de gestion : Djamen, Havard et Dionnéwa 2001 Conseil Scientifique PRASAC*

Rédacteurs de la fiche :

Marc Roesch CIRAD ; Cécile Lapenu CERISE

OUVRIR « LA BOITE NOIRE »

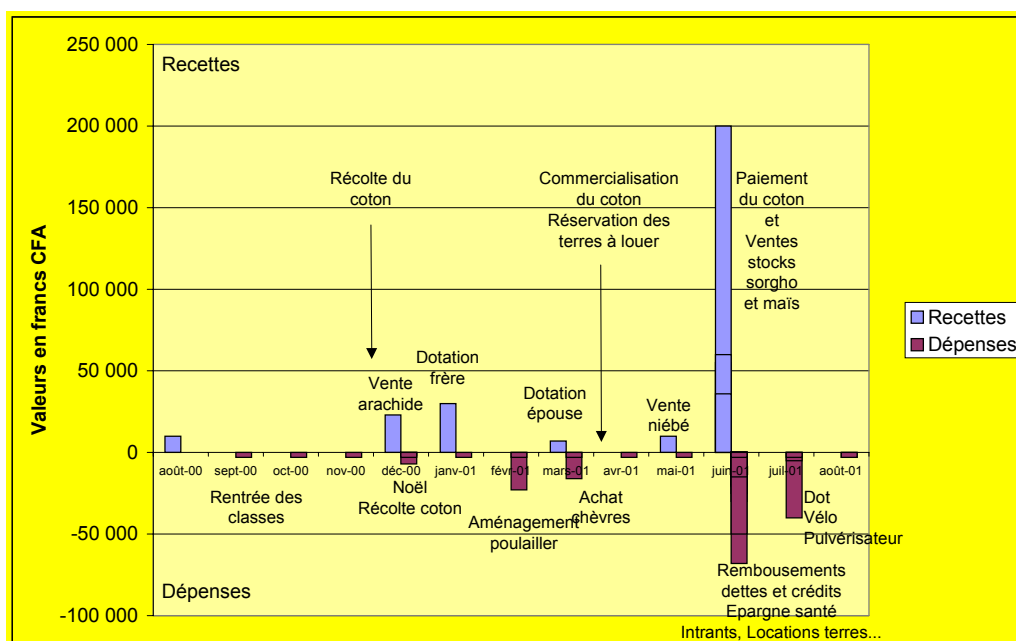
Une exploitation n'est pas seulement une unité de production agricole, c'est aussi une entité sociale. Elle s'insère dans une société et dans un environnement économique.

L'agriculture est une activité rythmée par les saisons. La vie sociale a, elle aussi, ses rythmes (naissance, mariage, scolarité, fêtes religieuses...); il en est de même de l'activité économique.

Chacune de ces trois composantes (production agricole, vie sociale, activité économique) intervient sur la trésorerie de l'exploitation en apportant des fonds à certaines périodes et en réclamant des dépenses à d'autres. Les rythmes des recettes et des dépenses de chacune de ces activités ne sont ni parallèles, ni forcément complémentaires.

Les membres d'une exploitation agricole peuvent difficilement influencer sur ces rythmes. Bon nombres d'éléments s'imposent à eux. Tout l'art d'un gestionnaire du budget d'une famille rurale consistera à tenter d'équilibrer recettes et dépenses tout au long de l'année en « gérant » l'ensemble des ressources dont il dispose (terres, cultures, main-d'œuvre, activités extra-agricoles, etc).

Exemple de budget d'une exploitation cotonnière au Nord Cameroun ¹



Deux outils particuliers lui permettent d'atténuer ou de réguler les effets de ces rythmes décalés : l'épargne et le crédit.

Pour aider les producteurs à tirer le meilleur profit des ressources dont ils disposent, autrement dit à « gérer » l'exploitation, la recherche, des organismes de vulgarisation, des Projets et des ONG développent des outils d'aide à la décision. Ils peuvent porter uniquement sur la partie gestion financière, ou s'intéresser à l'ensemble des éléments qui constituent l'exploitation agricole (technique, économique, sociaux). On peut parler dans le premier cas de « conseil de gestion » et dans l'autre de « conseil d'exploitation ».

Nous parlerons plus précisément du conseil d'exploitation à partir de l'exemple du Nord Cameroun et mettrons en encadré les exemples de l'Office du Niger et du Mali Sud.

Pour les organismes de crédit, le budget et les pratiques de gestion des ménages agricoles constituent bien souvent une « boîte noire » dans laquelle on injecte du crédit et qui produit des « remboursements ». L'analyse de ces rythmes peut être riche en enseignements pour ces organismes. Elle permet de repérer les périodes de forte demande de crédit, les meilleures périodes pour procéder à l'appel de fonds visant les remboursements et les périodes propices pour proposer aux exploitants d'épargner.

En conduisant les agriculteurs à analyser leurs propres pratiques de gestion financière, il est possible d'identifier des modes de gestion des stocks, de la trésorerie, de l'épargne et de recours au crédit adaptés à leurs besoins et à leurs projets, des façons d'agencer ces

¹ Recettes, dépenses et crédits, comment accorder les rythmes ? Ce que peut apporter le Conseil d'Exploitation à la gestion de la trésorerie des ménages agricoles et aux institutions de microfinance, ROESCH Marc, VALL Eric, KENIKOU MOUNKAMA Christine et HAVARD Michel Communication présentée au Séminaire International sur « Le financement de l'agriculture familiale dans un contexte de libéralisation : quelle contribution de la microfinance ? », 21-24 janvier 2002, Dakar (Sénégal)

composantes. Il doit être possible de tirer un parti satisfaisant des ressources monétaires et non monétaires dont dispose l'agriculteur (stocks agricoles, bétail...).

Le conseil d'exploitation est une des méthodes permettant à des exploitants de faire eux-mêmes cette analyse et, sur cette base mener une réflexion et être conseillé pour prendre les bonnes décisions de gestion (quand épargner, quand investir, quand solliciter un crédit, comment valoriser l'investissement, quand rembourser ...).

LE CONSEIL D'EXPLOITATION

L'objectif de la démarche du conseil d'exploitation est de mettre en place une nouvelle approche, une réorientation de l'encadrement rural vers le renforcement des capacités d'auto-analyse des producteurs. Cette démarche est initiée par les organisations paysannes, les organismes d'encadrement du monde rural et la recherche dans le but d'améliorer les performances technico-économiques des exploitations et les capacités des chefs d'exploitations à envisager le développement de leurs activités sur le moyen et le long terme.

La démarche est progressive sur trois années. Elle commence par l'animation de groupes d'agriculteurs volontaires et résolus à faire évoluer leurs pratiques actuelles. Les animations requièrent des techniciens agricoles ayant une bonne connaissance du terrain, un référentiel technique solide et régulièrement remis à jour et surtout une bonne aptitude à l'écoute et au diagnostic participatif.

La première année (à raison d'une séance par semaine durant la saison sèche) porte sur la formation aux bases de la gestion à travers la prévision et la mesure : calcul des besoins et des ressources alimentaires et monétaires sur une année, élaboration d'un programme prévisionnel de campagne. L'exploitant met en application, sur son exploitation, le recueil des données nécessaires au diagnostic d'exploitation.

En deuxième année, en groupe, les agriculteurs analysent les éléments d'information recueillis par chacun, et chaque agriculteur prend peu à peu en compte des indicateurs économiques de la conduite de son exploitation.

La troisième année marque un changement d'échelle puisque l'on passe au conseil individuel avec un diagnostic global de l'exploitation et une étude du projet de l'agriculteur mobilisant largement sa participation.

Les supports utilisés pour le conseil d'exploitation sont :

- un carnet de suivi afin d'inciter le paysan à la prise de notes pour qu'il dispose d'informations fiables sur son exploitation ;
- des actions techniques pour développer le champ de référence des paysans, accélérer leur appropriation de la démarche, et renforcer l'adhésion par l'apport d'éléments concrets ;
- des guides, des documents pédagogiques et des sessions périodiques de formations pour les animateurs.

Le traitement d'un projet d'un agriculteur se décompose en trois phases :

Phase 1. Elaboration du projet. Elle débute par un diagnostic de l'exploitation et une étude des projets visant à préciser i) l'adéquation entre le projet de l'agriculteur, sa situation actuelle et sa vision de l'avenir, et ii) sa capacité d'autofinancement, principal indicateur de faisabilité

du projet. Par une série de dialogues itératifs entre l'agriculteur et le conseiller, il est établi un programme prévisionnel de trésorerie, véritable montage financier du projet.

Phase 2. Le crédit. Si le projet nécessite de prendre un crédit, le plan de financement est discuté entre l'agriculteur et l'IMF (date et montant du crédit octroyé, calendrier de remboursement).

Phase 3. Suivi du projet. La troisième phase est un suivi technico-économique visant à accompagner l'agriculteur dans le suivi de l'exécution du projet, pour l'aider le cas échéant à adapter sa stratégie s'il rencontre des difficultés dans l'exécution ou bien la valorisation de son projet et enfin pour analyser l'impact du projet sur l'évolution de son activité.

L'exemple du Nord Cameroun : l'expérience du conseil d'exploitation est conduite dans le cadre d'un partenariat PRASAC - DPGT². Au total, 28 groupes expérimentent le conseil d'exploitation sur 18 villages soit environ 320 ménages. Les paysans qui y participent sont relativement jeunes et bien scolarisés cultivant des superficies plus importantes, et des revenus plus élevés que la moyenne.

Le programme de première année se cale sur le calendrier des activités paysannes avec des modules de formation durant la saison sèche et des actions techniques (semis mécanique, multiplication de semences, ...) durant la saison des cultures.

Les trois modules de formation sont les suivants :

- sécurité alimentaire en novembre-décembre (comment gérer les produits agricoles durant la saison sèche pour nourrir le ménage, faire face aux dépenses obligatoires et imprévisibles, vendre au bon moment...);
- gestion de trésorerie en janvier-février (qu'est-ce que gérer ? la notion d'épargne, de crédit...)
- prévision de la campagne en mars avril (prévoir les intrants par culture, et calculer les montants correspondants, prévoir l'argent au moment opportun...).

Au cours de la deuxième année, les opérations seront orientées vers :

- La consolidation des acquis de la première année
- Le renforcement des capacités d'auto-analyse (diagnostic) des paysans

Pour ce faire, au plan méthodologique, on procédera à :

- un rappel des thèmes abordés en première année
- la détermination et le suivi par les paysans des points clefs (indicateurs) d'évaluation des performances de leur exploitation

D'autres thèmes sont définis en fonction des situations et de la demande (des modules sur l'utilisation des herbicides, la conservation des sols, l'embouche bovine, la santé et l'alimentation animales, l'explication des fiches techniques Sodécoton sur les principales cultures).

En année 3 : le conseil devient individuel :

- diagnostic participatif de l'exploitation = une discussion approfondie entre le conseiller et l'agriculteur sur la base des données recueillies au cours des deux années
- analyse technico-économique du projet
- discussion entre le conseiller et l'exploitant à partir de l'interprétation des résultats de l'analyse du projet
- prise de décision par l'agriculteur, suivi et adaptation au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet avec l'appui du conseiller

UN OUTIL POUR LES IMF ?

Le conseil d'exploitation est une démarche pour mener une réflexion à la fois sur l'organisation de l'exploitation (allocation des terres, utilisation de la main-d'œuvre, les techniques mises en œuvre) mais aussi pour la gestion de la trésorerie en limitant les sur-liquidités et les endettements dans l'urgence.

Il pourrait être très utile aux organismes de crédit de plusieurs façons :

1) en sécurisant le crédit octroyé aux producteurs en conseil d'exploitation ; leur projet est analysé de façon détaillé et il comporte une estimation de sa rentabilité dans le temps. Le plan de trésorerie

² Projet de développement paysannal et de gestion de terroirs.

comporte les remboursements à faire, à la fois en prévoyant la date de remboursement, le montant et une prévision de l'origine des fonds servant au remboursement;

2) en fournissant des informations sur le mode de fonctionnement et de gestion des exploitations agricoles (en ouvrant le « boîte noire ») ; ceci permet de se faire une idée des conditions de viabilité des projets présentés par rapport aux différents types d'agriculteurs et donc de se faire des grilles d'analyse des demandes de crédit à l'agriculture;

3) en identifiant les créneaux dans lesquels il est possible de trouver des exploitations porteuses de projets viables.

4) en planifiant le décaissement des crédits en fonction d'une programmation des projets et de leur avancement.

5) en identifiant les périodes de sur-liquidité dans les exploitations pour leur proposer des produits d'épargne.

Les modalités concrètes d'utilisation de cet outil par les IMF restent largement à élaborer. Par ailleurs, cette utilisation pose de nombreuses questions : quelles modalités d'utilisation à grande échelle, quels coûts, qui va prendre en charge ces coûts, comment conjuguer l'impératif de transparence avec la nécessaire confidentialité de certains types d'informations obtenues par ces dispositifs, ... ?

De même que le conseil d'exploitation, le conseil de gestion aux organisations paysannes peut être un outil utile pour favoriser le rapprochement des OP et des IMF.

L'appui des centres de gestion pour l'amélioration des remboursements des organisations de producteurs

L'action des centres de gestion, avant même de fournir un service individualisé de conseil à l'exploitation, permet de rétablir la confiance entre les membres des organisations de producteurs, de clarifier les situations d'endettement et de limiter les cas de surendettement, ce qui se traduit pour les institutions prêteuses par une amélioration du taux de remboursement.

1. L'exemple du PCPS Office du Niger (Communication PCPS, Séminaire Dakar)

Le Projet Centre de Prestations de Services (PCPS) intervient dans la zone Office du Niger (Mali) depuis 1995. La zone Office du Niger est une région de production de riz, et plus de 80% des crédits octroyés sont destinés à la riziculture et plus particulièrement au financement des engrais. La création du PCPS est intervenue dans un contexte marqué par le surendettement des OP, la suspension du crédit et un climat de crise de confiance à tous les niveaux. Le PCPS a proposé en particulier un service de conseil en gestion / comptabilité.

Les Centres de Prestations de Services ont fait du redressement économique des OP adhérentes une priorité. Cela implique une reconstitution des montants impayés de chaque organisation auprès des institutions financières, puis une clarification interne pour chaque OP, afin que chaque exploitant reconnaisse le montant de ses dettes envers son organisation. Ce travail permet de renouer le dialogue entre les institutions financières et les OP. Des plans de rééchelonnement ont été mis en œuvre tenant compte des capacités de remboursement et des montants restés en impayés. Le respect par l'OP de la convention de rééchelonnement établie entre l'institution financière et l'OP permet de relancer immédiatement le crédit.

Le montant des impayés qui était de 900 millions de FCFA en 1998 est de 637 en 2001. Grâce à la confiance restaurée entre les institutions de crédit et les OP, l'ensemble des OP membres des CPS ont de nouveau accès au crédit intrants.

Le système fonctionne sur le principe du paiement du service par les OP. Les cotisations sont complétées par les subventions du projet pour équilibrer le budget.

2. L'exemple du PGR Mali Sud (Fournier *et al.*, 2002)

Le Projet de Gestion Rurale est établi dans la zone cotonnière de Mali Sud depuis 1992. L'objectif premier est de mettre en place un système de gestion basé sur des outils adaptés aux besoins des paysans afin d'instaurer la

transparence dans les comptes des producteurs et de leurs organisations, et de favoriser des prises de décisions des OP, notamment dans le choix des investissements, la gestion de trésorerie et la maîtrise des frais généraux. L'action des Centre de gestion auprès des Associations villageoises adhérentes montre une amélioration des remboursements grâce à un système comptable accepté par les bureaux des AV et qui permet une restitution des états financiers en assemblée générale du village, à une évaluation rigoureuse des besoins d'intrants (individuelle et collective) et à une bonne gestion des intrants en magasins (règles de fonctionnement établies par les centres de gestion). Le centre de gestion permet la diffusion de l'information à l'ensemble des membres de l'AV afin que les membres puisse exercer un contre-pouvoir face aux risques de dérive des bureaux de l'AV. Pour les institutions financières, l'action des centres de gestion permet de sécuriser les crédits et de faciliter l'instruction des demandes par les éléments d'information fournis.

Cependant, les limites des centres de gestion portent d'une part sur leur couverture encore limitée (coûts afférents à une couverture plus large ; certains bureaux des AV ont intérêt à maintenir l'opacité autour de la gestion de l'AV et restent réticents à une adhésion, etc.) et d'autre part sur un appui qui s'est cantonné surtout au mandat classique d'appui à la comptabilité et n'a pas valorisé une offre adaptée en conseil de gestion (difficulté du transfert de la comptabilité, les conseillers sont peu disponibles pour le conseil de gestion ; évaluation quantitative des conseillers, peu incités à développer une offre qualitative ; trop faible niveau et formation permanente insuffisante des conseillers).

Les Centres de gestion ont produit une information riche sur les budgets des AV et de leurs membres qui pourrait alimenter les institutions financières pour une meilleure adaptation de leurs services.

- La fiche N° 6 développera plus longuement ce thème-

Le conseil d'exploitation est sorti de sa phase expérimentale pour être appliqué dans plusieurs pays, plusieurs villages et auprès de centaines d'agriculteurs. Le frein au développement de cet outil est pour l'instant son coût. Il ne peut être financé par les agriculteurs seuls, il nécessite encore d'être largement subventionné par l'aide extérieure.