

Champs d'Actions

N°9 • Juillet 2023

La lettre d'information du Conseil d'Orientation d'Agrisud



Chers amis, Chères amies,

Les Très Petites Entreprises (TPE) agricoles familiales jouent un rôle déterminant dans nos systèmes alimentaires.

Elles fournissent 80 % de l'alimentation à une population mondiale qui ne cesse de croître. Elles procurent un emploi à plus d'un tiers de l'humanité, elles renforcent le tissu social, elles stimulent les territoires. Les petites exploitations agricoles familiales relèvent également bien souvent le défi de produire tout en préservant l'environnement.

Elles sont donc indispensables à la sécurité alimentaire et nutritionnelle mondiale et à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable.

Mais ces TPE familiales font aujourd'hui face à des contraintes exacerbées : dégradation des ressources naturelles, accès limité à l'eau, compétition pour le foncier, concurrence des produits importés...

Pour faire face, les TPE doivent se construire un modèle économique à la fois vertueux et durable afin de s'adapter et d'anticiper les grandes tendances. Au-delà des pratiques agro-écologiques, les équipes d'Agrisud travaillent donc au quotidien avec les chefs et les cheffes d'exploitation

pour les accompagner dans la prise de décisions. C'est le « conseil en gestion ».

Ce conseil en gestion est une des clés de la pérennité des TPE. Il s'inscrit dans un parcours de professionnalisation qui mène les TPE de la précarité à l'autonomie.

Dans ce numéro de « Champs d'Actions », nous vous invitons à découvrir ce métier au cœur de notre action. **Muriel Clarac**, conseillère en gestion à Ambre Conseil, une filiale du réseau Cerfrance, apportera un point de vue général sur le sujet. **Les 3 témoignages de nos équipes terrain** vous permettront de comprendre comment le conseil est mis en œuvre dans le cadre des projets. Enfin, nous vous présentons l'outil digital que nous avons développé pour transmettre ce métier.

Ne manquez pas la partie Brèves et le Save the date pour le 30 novembre !

Pour aller plus loin vous pouvez consulter notre site : www.agrisud.org

Bonne lecture !

Joël Lebreton
Président



PAGE 2

Un autre regard

Accompagner les TPE/PME agricoles dans leur développement

Entretien avec Muriel Clarac



PAGE 5

Sur le terrain

Les missions du conseiller en gestion agricole dans les projets d'Agrisud



PAGE 12

E-learning

Diffuser plus largement notre savoir-faire avec le digital



PAGE 14

Brèves

Gouvernance et prochain évènement du Conseil d'Orientation

Accompagner les TPE/PME agricoles dans leur développement

Entretien avec Muriel Clarac



Muriel Clarac est conseillère en gestion depuis 14 ans pour [le réseau Cerfrance](#), une référence en matière de gestion et d'économie rurale. Ingénieure agronome de formation, elle est spécialisée dans le conseil aux entreprises agricoles qu'elle accompagne dans leur stratégie de développement. Elle forme également des ingénieurs et des techniciens agricoles à ce métier. Depuis 2 ans, elle se consacre aux activités internationales d'Ambre Conseil, une filiale de Cerfrance qui appuie la mise en place de dispositifs de conseil en gestion dans les pays du Sud.

Agrisud et Ambre Conseil partagent leurs expériences et expertise sur le conseil en gestion dans une logique d'enrichissement et d'amélioration de leurs pratiques.

Agrisud : Quelle est la raison d'être de Cerfrance ?

M. Clarac : Fondés dans les années 1950, les premiers centres étaient spécialisés en conseil de gestion agricole. Aujourd'hui, notre clientèle est plus variée et étendue, mais le cœur de métier reste l'agriculture. Cerfrance est un réseau de 12 000 salariés pluridisciplinaires qui accompagne des TPE et PME dans leur développement économique sur les territoires où elles sont implantées. Les expertises mobilisées sont diverses allant du conseil d'entreprise, à l'expertise comptable, juridique ou sociale, jusqu'à la gestion du patrimoine.

En 2020, une réflexion a été lancée pour répondre à deux questions essentielles pour nous : À quoi sert le réseau Cerfrance ? En quoi est-il utile à la société ? Ce travail a abouti à l'élaboration de notre Raison d'Être : une organisation qui contribue au développement des entrepreneurs et de l'économie locale dans les territoires. En partageant notre connaissance du tissu entrepreneurial local avec tous les acteurs des territoires, nous les aidons à anticiper les évolutions par secteur d'activité et à prendre leurs décisions.

Agrisud : Pouvez-vous nous présenter l'expertise spécifique d'Ambre Conseil ?

M. Clarac : Ambre Conseil est un bureau d'étude spécialisé en conseil en gestion depuis plus de 65 ans. Nous formons des conseillers qui accompagnent les exploitations agricoles familiales du Sud et les organisations professionnelles dans leur développement.

Nous apportons aussi une expertise technique pour la mise en place de dispositifs de conseil en gestion comme c'est le cas en Tunisie, au Sénégal ou encore au Cameroun. Dans ce dernier cas, nous accompagnons depuis 2009 la mise en place d'un dispositif avec deux volets : l'assistance technique et la formation des conseillers et des cadres. Nous comptons aujourd'hui plus de

2 000 conseillers implantés dans l'ensemble du pays. Des références technico-économiques sont produites et diffusées.

Agrisud : Comment définiriez-vous le conseil en gestion agricole ?

M. Clarac : Le conseil en gestion repose sur une méthode qui prend en compte l'ensemble de la situation de l'exploitation et cherche, en dialogue avec le bénéficiaire, un chemin d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années.

Ce métier repose sur une combinaison d'expertise technique, d'expérience pratique et d'une connaissance approfondie de l'environnement des exploitations (tendances du marché, réglementation applicable, etc). Les conseillers accompagnent les agriculteurs et les agricultrices, dans une approche globale, en adaptant leurs recommandations aux besoins spécifiques de chaque exploitation. L'objectif est de les aider à prendre des décisions éclairées, à améliorer leur productivité et leur rentabilité, donc leur autonomie, tout en prenant en compte les aspects environnementaux et sociaux.

Les recommandations portent sur divers aspects de la gestion agricole, comme la planification des cultures, l'utilisation efficace des intrants, la gestion des risques, la gestion financière, la commercialisation des produits et l'adoption de pratiques durables.

Agrisud : Quelle est l'importance du conseil en gestion pour le développement agricole ?

M. Clarac : Le conseil en gestion joue un rôle essentiel dans le développement agricole en fournissant des références technico-économiques. Ces données sont utiles à plusieurs titres.

Pour les agriculteurs et les agricultrices, elles permettent d'évaluer et de comparer les résultats de leur exploitation

avec des indicateurs de référence. Cela leur donne une meilleure compréhension de leur rentabilité, de leur efficacité, de leurs coûts de production, ainsi que des marges bénéficiaires potentielles. Cette aide à la décision s'applique à leurs pratiques agricoles, leurs investissements et leurs choix commerciaux.

Les références technico-économiques sont également importantes au niveau des collectivités, des fédérations agricoles, des organismes régionaux ou des États. Ces données peuvent éclairer les décisions prises dans le cadre de la négociation des prix de marché, des politiques agricoles et des mesures d'aides. En se basant sur des références solides, les parties prenantes peuvent établir des objectifs réalistes, élaborer des politiques et des stratégies pertinentes, et prendre des mesures adaptées pour soutenir et développer le secteur agricole.

Enfin, elles permettent de suivre l'évolution des résultats et des performances agricoles au fil du temps. En analysant les tendances et les changements dans les données, il est possible d'identifier les forces, les faiblesses et les opportunités du secteur agricole. Cette information est précieuse pour ajuster les politiques et les mesures d'aides.

Agrisud : Quels sont les facteurs clés pour réussir la mise en place de dispositifs de conseil en gestion ?

M. Clarac : Plusieurs éléments doivent être pris en compte. Tout d'abord, il est essentiel de réaliser un travail de diagnostic en amont, afin d'identifier les bénéficiaires potentiels et de comprendre leurs besoins spécifiques. Cette étape permet de proposer des solutions adaptées et pertinentes à chaque situation. Pour garantir l'efficacité du conseil en gestion, il est en effet primordial de l'adapter au contexte local, en comprenant les réalités spécifiques d'un territoire, ses dynamiques, les enjeux culturels et les pratiques agricoles existantes.

Le deuxième élément clé est la formation des équipes

chargées du conseil en gestion. En transmettant nos méthodes et nos savoir-faire spécifiques, nous nous assurons qu'elles disposent des compétences nécessaires pour fournir un conseil de qualité.

L'implication active des bénéficiaires est un autre facteur clé de réussite. Leur participation permet une meilleure appropriation des recommandations et augmente les chances de succès. En parallèle, il est important d'établir des partenariats avec des acteurs tels que les banques ou les bailleurs de fonds. Ces partenariats facilitent l'accès aux ressources nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations et les solutions proposées.

Enfin, pour renforcer l'autonomie des bénéficiaires, il est crucial que le conseil en gestion s'inscrive dans la durée. Les dispositifs de conseil doivent être conçus de manière à fournir un soutien continu, permettant de mettre en pratique les recommandations sur le long terme.



► Sur le terrain

CÔTE D'IVOIRE, MAROC, CAMBODGE

Les missions du conseiller en gestion agricole dans les projets d'Agrisud



Maimouna, Yassine et Nadear, sont conseillers agricoles auprès des TPE qu'Agrisud accompagne dans le cadre des projets mis en œuvre. Leur travail consiste à apporter des clés de compréhension aux familles pour développer leurs activités agricoles. Leurs interventions sont basées sur une même méthodologie mais des adaptations sont nécessaires selon les contextes : valoriser une production avec l'agro-transformation, développer l'agriculture en milieu aride, structurer des filières...

Découvrez ces 3 témoignages.



Maïmouna DEMBELE est conseillère en gestion en Côte d'Ivoire dans l'équipe du [projet PROFIT - Promotion de filières agricoles territorialisées dans le District Autonome d'Abidjan \(DAA\)](#).

Le territoire se caractérise par une demande et une consommation importante d'attiéké, type de semoule réalisée à partir de manioc. L'attiéké est souvent produit par les femmes dans les villages en périphérie d'Abidjan. Les unités de transformation y sont petites et généralement peu viables. L'un des objectifs du projet est de les renforcer pour en faire des activités économiques durables.

Agrisud : Sur quoi porte le conseil en gestion ?

M. Dembele : J'apporte du conseil pour améliorer l'agro-transformation dans de petites unités artisanales. Mes appuis portent sur l'amélioration technique, en expliquant par exemple les avantages à acheter de la matière première de meilleure qualité et sur la gestion économique de l'activité (calcul des dépenses, des recettes et des marges).

Mais ce conseil est toujours basé sur une analyse des facteurs qui influencent les résultats. Dans la majorité des unités que j'accompagne, la qualité de la matière première ainsi que l'hygiène et les méthodes de production de l'attiéké ont clairement été identifiées comme des points clés d'amélioration.

Nous avons également travaillé sur des stratégies d'achat groupé et la mutualisation de matériel pour réduire les coûts de production. Ce sont quelques exemples de ce que nous pouvons mettre en place pour renforcer les activités.

Agrisud : Comment ce conseil est-il mis en œuvre ?

M. Dembele : Nous travaillons avec les femmes à l'aide d'un cahier spécifique où elles enregistrent l'ensemble des informations nécessaires au suivi technico-économique de leur activité. Elles y notent les quantités achetées, la qualité et le coût des matières premières mais également le prix de vente, et les recettes engendrées chaque semaine.

Les techniciens collectent l'ensemble de ces informations afin de les saisir informatiquement. Je vérifie ensuite s'il n'y a pas d'erreurs, puis j'analyse les marges positives et négatives de chaque unité pour essayer de comprendre ce qui a ou n'a pas fonctionné.

À partir de là, deux types de restitutions sont organisées : une restitution collective tous les trois mois afin de faire un bilan des résultats avec l'ensemble des femmes pour les orienter sur les solutions à adopter, au regard des résultats moyens calculés.

Une restitution individuelle pour travailler avec les femmes sur les résultats spécifiques de leur unité.

Agrisud : Combien de personnes accompagnez-vous?

M. Dembele : Notre projet étant encore en phase pilote, nous sommes implantés dans deux villages pour où nous suivons 59 femmes productrices d'attiéké. Nous travaillons régulièrement avec une partie d'entre elles (13 femmes dans le village d'Adattié et 10 femmes à Abiaté II) pour faire un suivi technico-économique hebdomadaire.

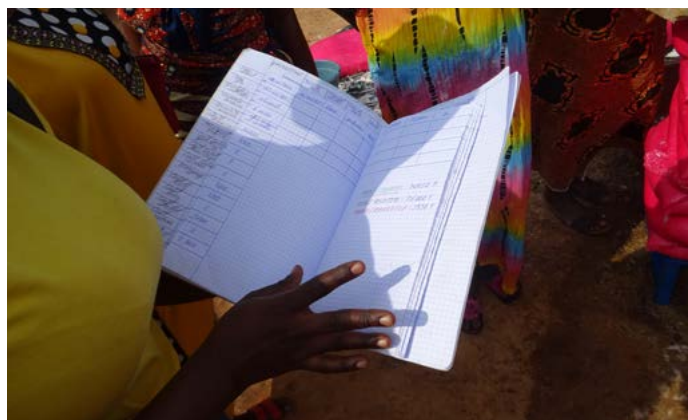
L'autre moitié sont des productrices bénéficient du suivi des premières au travers de l'analyse globale qui est restituée chaque trimestre et des échanges entre elles, cela leur donne des clés d'amélioration.

Agrisud : Quels sont les intérêts à bénéficier d'un conseil en gestion ?

M. Dembele : L'intérêt pour ces productrices est de pouvoir développer leur activité et améliorer leurs revenus en toute autonomie. Elles apprennent progressivement à calculer les recettes et charges de chacun de leur cycle de production, mais aussi à chercher par elles-mêmes l'origine des problèmes en cas de mévente ou de marges négatives.

Cet apprentissage les aide à ne pas répéter les mêmes erreurs, et à définir les bonnes pratiques en s'appuyant sur des indicateurs techniques et économiques fiables.

C'est là le cœur de notre métier : permettre aux exploitations agricoles familiales d'être indépendantes et viables économiquement.





Yassine HAMAMI est conseiller en gestion au Maroc dans l'équipe du projet [PAPSA - Amélioration des performances du secteur agricole dans la Commune Ghassate, Province de Ouarzazate.](#)

L'agriculture, principale activité de la population, est familiale. Les exploitations sont de petite taille (moins de 1 hectare) et ont des systèmes diversifiés de polyculture (céréaliculture, maraîchage, arboriculture fruitière) et d'élevage (majoritairement des petits élevages ovins). Le contexte est marqué par un climat aride, avec de très faibles précipitations.

L'objectif du projet est d'améliorer les pratiques agricoles dans un but de sécurité alimentaire et de génération de revenus.

Agrisud : Sur quoi porte le conseil en gestion ?

Y. Hamami : Nous distinguons le conseil initial et le conseil en gestion. Le conseil initial porte sur les résultats estimés de l'exploitation, avant le parcours de professionnalisation. Il vise à identifier avec les familles les marges de progrès.

Le conseil en gestion est une démarche plus structurée dans le temps. Il porte sur les résultats techniques et les résultats économiques mesurés avec un dispositif de suivi régulier (et non plus les résultats estimés au démarrage). Il doit permettre aux familles de prendre les bonnes décisions pour la suite de leurs activités.

Ce conseil porte sur des indicateurs clés : les superficies cultivées, la production, le rendement, les recettes et les marges, etc. adaptés à chaque activité : maraîchage, arboriculture fruitière et élevage.

Agrisud : Comment ce conseil est-il mis en œuvre ?

Y. Hamami : Nous calculons les indicateurs clés sur la base d'un échantillon d'exploitations qui représentent les 3 situations de la Commune : la montagne, le piémont et les plateaux.

Très concrètement, les exploitations de l'échantillon enregistrent au cours d'un cycle de production des données liées à l'activité : la date et le type d'opération, les quantités récoltées, les unités, les montants engagés ou les recettes perçues... des modèles de cahiers sont élaborés avec les familles dans une logique de transfert de compétences.

Sur la base de ces cahiers d'enregistrement, des séances de formation sont organisées pour classer les données et les organiser afin de calculer les indicateurs.

Parallèlement, les données sont intégrées dans des tableurs par l'équipe du projet pour des calculs automatiques, permettant d'établir des graphiques et d'organiser ensuite des séances de restitution avec les exploitations. Ces séances permettent d'expliquer les résultats, de les

discuter, de proposer des recommandations. L'important est toujours le transfert de compétences aux familles et donc les séances sont très pédagogiques. Elles ont lieu généralement à la fin d'un cycle de production ou au début d'un nouveau cycle.

Agrisud : Combien de personnes accompagnez-vous?

Y. Hamami : Les résultats mesurés auprès des échantillons en maraîchage, en arboriculture et en élevage nous permettent de faire des analyses avec l'ensemble des familles accompagnées (588). Donc au final, tout le monde bénéficie du conseil en gestion.

Agrisud : Quels sont les intérêts à bénéficier d'un conseil en gestion ?

Y. Hamami : Les familles apprécient beaucoup les séances de restitution. Elles débattent sur les résultats, essayent de trouver comment les améliorer, c'est très participatif ! Il est également intéressant pour les exploitations de voir les progrès réalisés !





Nadear PHET est conseillère en gestion au Cambodge dans l'équipe du projet [IADA - Intensification agro-écologique et diversification de l'agriculture familiale dans la Province de Siem Reap.](#)

La croissance touristique à Siem Reap a engendré une forte demande en produits frais satisfaite en grande partie par les importations au détriment de la production locale.

L'objectif du projet est d'intensifier cette production locale et de développer des circuits courts pour approvisionner les marchés afin d'offrir des débouchés sécurisés aux petites exploitation agricoles familiales.

Agrisud : Sur quoi porte le conseil en gestion ?

N. Phet : Le conseil porte sur l'ensemble de l'activité de l'exploitation : maraîchage, riziculture, arboriculture fruitière... Il doit tenir compte de la part d'autoconsommation des familles et pas seulement de la production destinée à la commercialisation.

Je m'intéresse particulièrement à deux indicateurs de performance : un indicateur technique et un indicateur économique.

L'indicateur technique fait référence aux pratiques agricoles et à la productivité ; l'indicateur économique permet de mesurer la viabilité de la production.

A partir du calcul de ces indicateurs, nous réalisons des analyses avec les techniciens et nous organisons des restitutions auprès des exploitations accompagnées. Ces données sont des clés de compréhension pour elles : elles leur permettent de trouver des solutions aux problématiques et surtout de faire des choix avisés.

Agrisud : Comment ce conseil est-il mis en œuvre ?

N. Phet : Nous accompagnons plus de 1 900 exploitations dans le cadre du projet. Nous avons donc sélectionné un échantillon significatif d'exploitations que nous suivons de manière régulière. Cela permet de générer des analyses représentatives de la zone, utiles à l'ensemble des exploitations accompagnées.

Sur la base des données collectées, nous réalisons des analyses qui sont ensuite partagées et restituées aux exploitations de l'échantillon, mais aussi à l'ensemble des exploitations du projet sous la forme de réunions trimestrielles. Les données chiffrées sur leur production, la productivité ou les marges dégagées permettent de se situer et de trouver des solutions d'amélioration. Il est important de rendre les individus acteurs de leur changement, d'en

faire des entrepreneurs indépendants face aux enjeux et problématiques de leur secteur d'activité.

Agrisud : Combien de personnes accompagnez-vous?

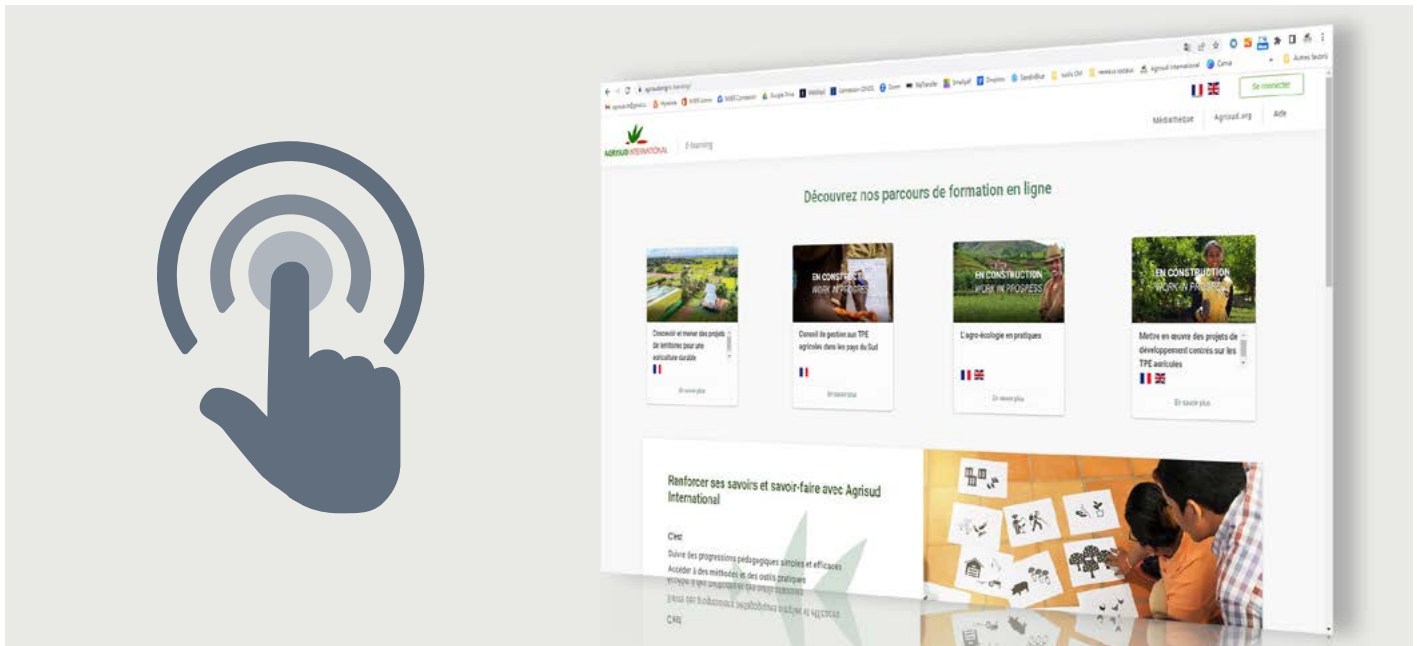
N. Phet : 123 exploitations sont dans l'échantillon mais le conseil bénéficie à l'ensemble.

Agrisud : Quels sont les intérêts à bénéficier d'un conseil en gestion ?

N. Phet : Le conseil que nous apportons depuis 2011 aux TPE agricoles dans la Province de Siem Reap a fait ses preuves. La commercialisation des produits locaux s'est développée et les familles ont vu leurs revenus augmenter. Cette croissance progressive et durable a permis de valoriser la production locale en produits frais, une création de valeurs souhaitée et soutenue par la Province et le Département provincial du commerce.



Diffuser plus largement notre savoir-faire avec le digital



Claire Kieffer est responsable de la gestion de la connaissance chez Agrisud. Elle organise notamment les parcours de formation de formateurs sur les différentes thématiques clés dans nos projets : la gestion de projet centré sur les TPE et les filières agricoles, l'agro-écologie, les projets de territoire et le conseil en gestion.

En 2022, Agrisud a décidé d'utiliser de nouveaux outils digitaux pour partager plus largement son « capital connaissances ».

Le transfert de savoirs et de savoir-faire chez Agrisud

Nous diffusons nos méthodes et nos outils, issus de la capitalisation de nos expériences de terrain, dans un double objectif. D'une part, outiller nos équipes et nos partenaires, pour améliorer leurs capacités d'intervention dans le cadre des projets. D'autre part, partager ces méthodes et ces outils avec les organisations d'appui (OSC, OP, collectivités...) pour un effet multiplicateur.



Cliquez sur l'image pour accéder à l'espace e-learning

Le parcours de e-learning pour assurer un conseil en gestion auprès des TPE agricoles

Le conseil en gestion est déterminant dans le parcours de professionnalisation des hommes et des femmes que nous accompagnons. Il permet (1) d'aider à la prise de décision sur la base de résultats techniques et économiques et (2) de se projeter dans le développement des activités.

Mais « Conseiller » est un métier complexe !

Le e-learning s'est donné pour objectif de simplifier les choses, sans pour autant dénaturer le conseil en gestion, afin de faciliter l'appropriation des méthodes et des outils. Le parcours a ainsi volontairement été orienté sur les essentiels : comprendre un système de production, identifier des indicateurs simples de résultats tels que des indicateurs de productivité (rendement) ou de création de richesses (marge), mettre en place des outils de mesure... Le parcours positionne également la TPE au centre de la démarche : c'est elle qui décide in fine et, à terme, elle doit être autonome.

Le parcours s'adresse à tous les « praticiens » de terrain travaillant au contact des exploitations familiales : animateurs, techniciens, coordinateurs de projets... ainsi qu'aux conseillers en gestion qui souhaitent revisiter leurs connaissances !

Le e-learning offre l'avantage d'un apprentissage en toute autonomie, au rythme de chacun.

Les contenus du parcours

Globalement, les parcours de e-learning sont structurés en 3 modules : un premier module pour comprendre les notions clés et les bases théoriques et deux autres modules qui présentent et expliquent les méthodes et les outils pour accompagner la mise en œuvre sur le terrain.

Plus spécifiquement, le parcours « Conseil en gestion auprès des TPE agricoles dans les pays du Sud » se présente ainsi :

- une introduction rapide qui rappelle les contenus du parcours ;
- un module « Fondamentaux » pour comprendre les entreprises, les TPE, les systèmes de production, les résultats d'une TPE et la démarche de conseil
- un module « Conseil initial » qui présente les méthodes et les outils de caractérisation des TPE et des territoires pour identifier les premières recommandations
- un module « Conseil en gestion » qui détaille la méthode de mesure des résultats technico-économiques et le travail à réaliser à chaque cycle de production pour aider les TPE à prendre les bonnes décisions
- une synthèse qui récapitule les savoirs essentiels du parcours

Chaque module est découpé en leçons sous format vidéo avec voix off d'une durée moyenne de 20 min.

Les inscrits peuvent aller à leur rythme et valider progressivement leurs apprentissages. Un formulaire d'auto-évaluation est proposé à la fin du parcours.

► Brèves d'Agrisud

Evolution du Conseil d'Administration

Après plus de 10 ans d'engagement au sein du CA d'Agrisud, en tant que secrétaire puis trésorier-secrétaire, **Marc Gastambide** souhaite rejoindre le Conseil d'Orientation et poursuivre son soutien à la cause que nous défendons. Lors du CA à Paris le 16 juin dernier, les administrateurs, la direction ainsi que les équipes des pays l'ont chaleureusement remercié pour son mandat de trésorier-secrétaire et plus généralement pour son investissement dans l'association.



Marianne Huvé Allard, directrice marque et communication de BNP Paribas Asset Management intègre le CA d'Agrisud



Marianne a rejoint BNP Paribas en 2007.

Forte de plus de 30 ans d'expérience en communication financière et corporate à Paris et à Londres, elle a passé une partie de sa carrière au sein de la Bourse de Paris, devenue aujourd'hui Euronext. Elle a également été responsable globale Communication

et Marque pour AXA Investment Managers.

Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et titulaire d'un Masters of Arts en Politique Economique et Développement de Fordham University à New York. Elle est également diplômée de la formation IFA – Sciences Po – Certificat administrateur de sociétés.

« Penser et Agir ensemble autrement »

Rencontre du Conseil d'Orientation

SAVE THE DATE !

Nous vous donnons rendez-vous le **30 novembre 2023** à Paris pour la 2^{ème} édition de l'évènement « Penser et agir ensemble autrement » pour échanger sur les thématiques d'actualité d'Agrisud au regard des enjeux mondiaux.

Nous reviendrons vers vous dès la rentrée de septembre avec le programme détaillé.

Dialogue Club Med - Agrisud « Co-crérer des filières écoresponsables »

Le réseau MR21 organise des conférences pour promouvoir les pratiques de management durable auprès des acteurs économiques et de la société civile. Le 22 juin, nous avons été invités à prendre la parole avec notre partenaire Club Med pour partager nos 15 ans d'expérience dans la mise en place de filières locales d'approvisionnement en produits frais.

[En savoir plus](#)



Replay bientôt disponible