



HAL
open science

Expérimentation d'une méthode de conseil individuel à l'équipement de traction animale

Eric Vall, Patrice Djamen Nana, Michel Havard

► **To cite this version:**

Eric Vall, Patrice Djamen Nana, Michel Havard. Expérimentation d'une méthode de conseil individuel à l'équipement de traction animale. Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis, 2003, Garoua, Cameroun. 13 p. hal-00143348

HAL Id: hal-00143348

<https://hal.science/hal-00143348>

Submitted on 25 Apr 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Expérimentation d'une méthode de conseil individuel à l'équipement de traction animale

Eric VALL*, Patrice DJAMEN NANA**, Michel HAVARD*

*CIRAD-IRAD-PRASAC, BP 415, Garoua, Cameroun

**SADEL-GIE, BP 293, Garoua, Cameroun

Résumé — Pour les agriculteurs des zones de savanes d'Afrique centrale, la traction animale est un maillon essentiel de leur stratégie de développement. La méthode de conseil expérimentée est individuelle et s'appuie sur l'hypothèse que la meilleure garantie pour un remboursement rapide en cas de crédit reste la réussite technique du projet, à savoir sa rentabilité. En tenant compte des possibilités financières de l'agriculteur, de son projet global d'exploitation et des opportunités d'aides au financement, elle lui fournit des repères pour mener à bien un projet d'équipement. La méthode comporte deux phases. La première débute par un diagnostic de l'exploitation et une étude des projets de l'agriculteur visant à préciser i) l'adéquation entre le projet d'équipement, la situation et les perspectives à moyen terme, et ii) la capacité d'autofinancement, principal indicateur de faisabilité du projet. Ensuite, par ajustements itératifs, l'agriculteur et le conseiller établissent un programme prévisionnel de trésorerie, véritable montage financier du projet. L'appel au crédit découle des conclusions de la première phase (date, montant, objet). La seconde phase est un suivi technico-économique visant à accompagner l'agriculteur dans la mise en œuvre du projet (adaptations tactiques en cas de difficultés, recherche d'une valorisation satisfaisante...) et à analyser l'impact de l'attelage sur l'activité du ménage. Le développement de ce conseil peut être envisagé, après allègement de la méthode dans un dispositif de services liés (conseil à l'exploitation, service financier et organisation de producteurs).

Abstract — **Experimentation of an individual equipment advice method in animal traction.** For farmers of Central Africa savannah zones, animal traction is an essential step of their development strategy. The experienced advice method is individual and based on the hypothesis that the best guarantee for a rapid refund in case of credit remains the technical success of the project, namely its profitability. By taking into consideration financial possibilities of the farmer, his global exploitation project and opportunities of financial assistance, the method gives to the farmer marks to conduct well his equipment project. The method is executed in two phases. The first begins by a diagnosis of the exploitation and a study of the farmer's projects aiming at specifying i) the suitability of the equipment project with the current situation and the mean term perspectives and ii) the capacity of self financing, main indicator of the project feasibility. Then, by successive adjustments, the farmer and the counsellor establish an estimate of a treasury program, real financial setting of the project. Needs for credit are appreciated from the conclusions of the first phase (date, amount, object). The second phase is a technico-economic follow up aiming at accompanying the farmer in the realisation of the project (tactical adaptations in case of difficulties, research of a good valorisation ...) and to analyse the impact of the equipment on the household activity. The development of this advice can be envisaged, after alleviation of the method in joined services device (farm management advice, financial service and organisation of producers).

Introduction

Les exploitations agricoles du Nord-Cameroun sont familiales (5 personnes en moyenne, dont 3 actifs), petites (2,2 ha en moyenne), et basées sur un système de culture pluvial céréales-coton-légumineuses où l'élevage occupe encore une place assez limitée, avec principalement des caprins et des animaux de trait (Havard et Abakar, 2001). Malgré la diversification des productions, 60 % des exploitations connaissent des déficits céréaliers (Djamen, 2001) et leurs ressources monétaires, générées principalement par le coton, sont irrégulières et modestes, de l'ordre de 200 000 à 300 000 F CFA¹/an (Raubec, 2001 ; Balkissou, 2000). Pour ces paysans à la limite du seuil de reproduction, acquérir un attelage est déterminant pour augmenter la surface cultivée et passer à une agriculture marchande génératrice de revenus monétaires. Dans la région, au-delà de 3 ha par exploitation, la culture attelée devient indispensable (Vall *et al.*, 2001). En outre, cette pratique procure des avantages tant agronomiques (gestion de l'eau, lutte contre les adventices, entretien de la fertilité), qu'économiques comme l'amélioration de la productivité du travail et la diversification des sources de revenus (Le Thiec, 1996). Paradoxalement, si 80 % des producteurs pratiquent la culture attelée, 26 % seulement possèdent un attelage (Sodécoton² 2000). Ces statistiques révèlent une demande potentielle importante³, dont la majeure partie n'est pas solvable en raison du faible pouvoir d'achat des agriculteurs. Acquérir un attelage demeure un investissement lourd, entre 80 000 F CFA (122 euros) pour un attelage asin et 300 000 F CFA pour un attelage bovin.

Pour couvrir l'ensemble de leurs besoins de financement des activités agricoles et extra-agricoles, les producteurs ont recouru à de multiples crédits « informels » (Raubec, 2000). Les producteurs de coton s'adressent à la Sodécoton, pour en moyenne 12 milliards F CFA/an de crédits intrants remboursables à la commercialisation et 500 millions F CFA/an de crédits équipements court terme (2 ans). Malheureusement, les animaux de trait, qui représentent pourtant 80 % du coût de l'attelage ne bénéficient pas de crédit ; les institutions financières jugeant leur financement trop risqué. À côté de la Sodécoton, cohabitent deux autres types d'opérateurs : i) les systèmes traditionnels constitués des tontines et des usuriers et, ii) depuis une dizaine d'années de plus en plus d'institutions de micro-finance (IMF) et des groupements de producteurs (GIC). On dénombre actuellement une centaine d'IMF, dont les plus importantes sont organisées en réseau (Cvéca, Coopec⁴). Elles octroient un volume de crédit de l'ordre de 500 millions de F CFA/an (Roesch *et al.*, 2002). Le montant des crédits des 1 700 GIC s'élève à 600 millions de F CFA/an. Malgré tout, l'offre en crédits reste insuffisante en volume et en diversité⁵. Des taux d'intérêts parfois élevés (36 %/an dans les Cvéca), des dépôts à termes limités et une difficulté évidente à se démarquer du cycle du coton⁶ sont des contraintes fortes au développement de ces services financiers.

Quel que soit l'organisme financier, les garanties de remboursement exigées sont fournies par les objets de valeur, les « avalistes » ou les groupes de caution. La rentabilité et la faisabilité des investissements financés sont rarement examinées en détail. Pour les institutions financières, le fonctionnement de l'exploitation agricole demeure une « boîte noire ». Dans la région, il n'existe pas d'organisme de conseil disposant d'outils et de méthodes permettant de fournir des critères fiables d'éligibilité au crédit et de sécuriser son attribution à travers un meilleur montage technique et le suivi des projets des agriculteurs.

Mettre au point de tels outils pour conseiller les producteurs, les accompagner dans la réalisation des projets et les aider à améliorer leur rentabilité constitue une priorité. Évaluer, prévoir et accompagner, sont trois mots clés de la démarche individuelle de conseil à l'agro-équipement de traction animale proposée. Elle s'inspire de l'expérience de conseil d'exploitation testée au Nord-Cameroun depuis 3 ans

1 1 Euro = 656 F CFA.

2 Société de développement du coton du Cameroun. Elle intervient de façon quasi exclusive d'un bout à l'autre de la filière coton, de l'approvisionnement en intrants à la commercialisation de la production.

3 Le Nord-Cameroun compte environ 400 000 exploitations, dont 40 % au-dessus du seuil de reproduction (soit 160 000). Parmi ces exploitations, 100 000 sont déjà dotées d'un attelage. La différence, 60 000, représente approximativement les exploitations susceptibles de s'équiper à court terme.

4 Caisse villageoise d'épargne et de crédit autogérée, Coopérative d'épargne et de crédit.

5 La Sodécoton donne la priorité au coton, les IMF financent en majorité des intrants et rarement de l'équipement agricole, les banques commerciales considèrent que le crédit agricole familial est trop risqué.

6 Les remboursements des prêts se font au paiement du coton et la grande majorité des crédits sont accordés pour la préparation de la campagne ce qui vident les caisses pour les autres besoins de financement (rentrée scolaires, récolte du coton en décembre...).

(Djamen *et al.*, 2001 ; Legile, 1999). La méthode proposée comprend deux phases : le conseil prévisionnel (stratégique) et le suivi technico-économique du projet de l'agriculteur (tactique). Elle est testée depuis septembre 2001 sur quatre cas (deux paysans de Cékané et deux d'Ouro Labo, ayant tous un projet d'équipement pour 2002). Ce texte présente la démarche en commençant par un exposé des principes, suivi d'une étude de cas détaillée et d'une discussion sur l'ensemble des cas abordés.

Hypothèses

Trois hypothèses sous-tendant ce travail justifient la démarche proposée :

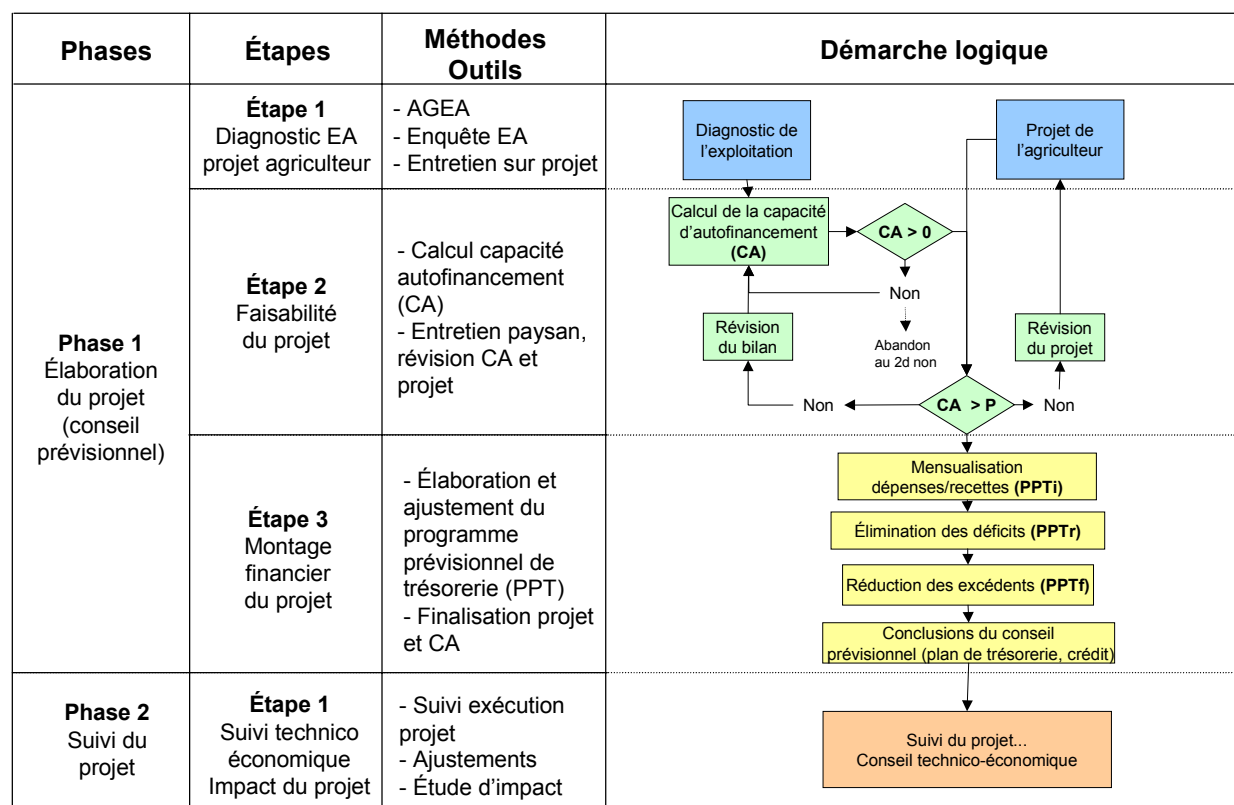
- les possibilités de crédit étant limitées, la capacité d'autofinancement du producteur est le principal critère déterminant la nature et la taille d'un investissement ; la gestion des ressources de l'exploitation doit être abordée de façon globale ;
- le conseil doit s'appuyer sur un double diagnostic de l'exploitation : interne (atouts/points faibles) et externe (opportunité/contraintes) de façon à apprécier l'adéquation entre les projets, la situation actuelle et les objectifs à moyen terme de l'agriculteur ;
- appliquée aux projets des agriculteurs, la démarche de conseil à l'agro-équipement présente un double intérêt : garantie de rentabilité pour le producteur et étude de faisabilité et donc garantie de remboursement pour les organismes de crédits.

Matériels et méthode

L'ensemble de la démarche est résumé sur la figure 1.

Elle comporte 2 phases :

- 1^e élaboration du projet (dite phase de conseil prévisionnel ou stratégique) ;
- 2^e suivi de la mise en place du projet (conseil tactique).



AGEA : approche globale de l'exploitation ; EA : exploitation agricole ; CA, CA_r, CA_f : capacité d'autofinancement, révisée, finale ; PPT_i, PPT_r, PPT_f : programme prévisionnel de trésorerie initial, révisé, final.

Figure 1. La démarche du conseil à l'agro-équipement.

La phase 1 comprend 3 étapes : diagnostic de l'exploitation et étude des projets de l'agriculteur ; étude de faisabilité du projet ; montage financier du projet.

Dans la phase de suivi des ajustements tactiques sont recherchés avec l'agriculteur pour trouver des solutions aux difficultés de mise en place du projet. L'impact du projet sur l'exploitation est aussi étudié.

Phase 1. Elaboration du projet

Etape 1. Diagnostic de l'exploitation, étude des projets

Le diagnostic est posé selon les principes de l'approche globale de l'exploitation agricole (Bonneville et al., 1989). Les projets étant très dépendants du volume de la production agricole, nous avançons l'hypothèse qu'ils prennent forme durant la période des récoltes (septembre à décembre). Ainsi, les données sont collectées sur une période d'une année partant du mois de septembre (N) au mois d'août (N+1), au moyen d'un questionnaire détaillé. Les informations collectées portent sur l'exploitation et sur les projets de l'agriculteur.

Le producteur et son exploitation

Le diagnostic de l'exploitation prend en compte les points suivants :

- le ménage et les facteurs de production : composition du ménage, main-d'œuvre, foncier, équipement agricole, consommation d'intrants, locations ;
- les différentes activités : productions végétales et élevage, activités extra-agricoles ;
- la trésorerie : épargne, dettes et créances en cours, ventes des productions agricoles, autres revenus monétaires, besoins domestiques (NB 1 : les sommes considérées sont celles gérées directement par le chef d'exploitation ; NB 2 : les dates prévisionnelles des différentes actions de vente, d'achat, locations etc., sont systématiquement relevées).

Etude des projets de l'agriculteur

On recueille avec le plus de détails possibles des informations sur les différents projets à moyen terme de l'agriculteur, avec leurs modalités de réalisation, de financement, de valorisation et si possible l'impact sur le fonctionnement global de l'exploitation (augmentation de la réserve foncière, développement de l'élevage, équipement, formation, mariage...). Les principales contraintes de l'exploitation sont également inventoriées ainsi que leurs conséquences et les solutions envisagées par l'agriculteur. Ce travail permet de mieux comprendre la place du projet traction animale dans les objectifs du producteur.

Sur la base d'un diagnostic interne de l'exploitation (atouts/points faibles : réserve foncière, main-d'œuvre familiale, résultats agricoles...) et externe (opportunités/contraintes : crédits agricoles, forges, marché foncier, marché des prestations de services, nouveaux débouchés) on cherche à comprendre pourquoi l'agriculteur veut s'équiper et comment il envisage son développement (augmentation de la superficie cultivée, nouvelles spéculations, nouvelles activités comme le transport...). Avec lui, on cherche à préciser si : i) la traction animale, autrement dit l'augmentation d'énergie agricole, est une solution possible pour résoudre ses problèmes et relever les défis qu'il s'est fixé ; ii) et quel type d'équipement doit-il envisager ? Ce diagnostic préalable étant posé, nous passons à l'étape suivante, d'étude de faisabilité du projet d'équipement.

Etape 2. Faisabilité du projet

Calcul de la capacité d'autofinancement

L'objectif de cette étape est de rendre compatible le projet d'équipement de l'agriculteur avec les ressources disponibles. Pour ce faire, au bureau, le conseiller se base sur l'ensemble des recettes et des dépenses prévisionnelle de l'année à venir pour déterminer le solde annuel de trésorerie qui de fait traduit la capacité d'autofinancement (CA). La méthode utilisée est celle de Raubec (2001) : $CA = \text{Recettes agricoles} - \text{Dépenses agricoles} + \text{Autres sources de revenus} + \text{Revenus complémentaires} - \text{Remboursement dettes et crédits} - \text{Dépenses familiales}$.

Premières révisions du projet

Deux cas peuvent se présenter (tableau I).

Tableau I. Valeur de la capacité d'autofinancement (CA) et révision du projet (P).

Capacité d'autofinancement	Valeur de CA		
	CA < 0	CA > 0	
		CA < P	CA > P
Décision à prendre	Révision du bilan	Révision de CA et/ou Révision de P	Elaboration du programme prévisionnel de trésorerie

Si $CA < 0$. Le bilan est réexaminé en agissant sur les charges compressibles. Un nouvel inventaire des sources de revenu est réalisé pour corriger d'éventuelles omissions commises lors du premier entretien. CA est recalculée. Si le bilan reste négatif, nous conseillons à l'agriculteur d'ajourner son projet et de réfléchir à d'autres voies de développement.

Si $CA > 0$. On compare le coût du projet (P) à la valeur de CA. Si $CA > P$, le projet est faisable. Au cas contraire, l'agriculteur redéfinit un nouveau projet ajusté aux ressources disponibles (achat d'un attelage moins cher, fractionnement du projet...).

Besoin en crédit

Le recours au crédit peut être envisagé pour compléter l'insuffisance de la capacité d'autofinancement. Cette étape reste bien souvent théorique au Cameroun en raison de l'indigence de l'offre de financement de l'équipement agricole (voir ci-dessus). Lorsque l'adéquation est établie entre la capacité d'autofinancement et le coût du projet, on aborde l'élaboration du programme prévisionnel de trésorerie.

Etape 3. Montage financier du projet

Le programme prévisionnel de trésorerie vise à préciser le montage financier du projet. L'opération consiste en une mensualisation des flux de trésorerie (entrées et sorties d'argent) selon les prévisions du producteur. Puis en appréciant l'évolution du solde au cours de l'année (le pas de temps considéré est le mois), on repère le moment le plus indiqué pour réaliser l'investissement. L'insertion du projet sous la rubrique des dépenses permet d'obtenir un programme prévisionnel de trésorerie dit initial (PPTi).

Généralement, la courbe d'évolution du solde fait apparaître des périodes de sur-liquidités et/ou de déficits importants. Pour éviter les risques de dérapages financiers ou les tensions de trésorerie, l'agriculteur aidé du conseiller, adoptent pas à pas les ajustements lui paraissant appropriés.

Réduction des déficits de trésorerie

Un premier type de correction vise à réduire les déficits de trésorerie en procédant par anticipation des ventes ou report des dépenses. Certaines dépenses sont difficilement transférables (rentrée des classes, Noël, remboursement des crédits). C'est l'agriculteur qui propose les reports en fonction de ses priorités (reports des dépenses d'amélioration de vie...). Une autre difficulté tient à l'imprévisibilité des prix agricoles (que faut-il mieux vendre à telle ou telle période ?).

Résorption des excédents de trésorerie

Lorsque tous les déficits sont gommés, on cherche à résorber les périodes de sur liquidités propices à la réalisation de dépenses non prioritaires. Le plus souvent, ce type de situation se situe entre le paiement du coton (1^{er} trimestre de l'année civile) et les dépenses de mise en place de la campagne (2^e trimestre). Elle peut donc durer de 0 à 4 mois selon la date de paiement du coton. En cas de trésorerie largement excédentaire, plusieurs possibilités s'offrent à l'agriculteur : procéder à une épargne (chez un garde monnaie, dans les missions, auprès du GIC...), réaliser un investissement rentable à très court terme (élevage à cycle court, commerce, stockage/spéculation).

Ces deux types d'ajustements affectent généralement la capacité d'autofinancement (CA) et le programme prévisionnel de trésorerie (PPT). Auquel cas, ces deux paramètres seront dits révisés (CAr et PPTr) et finaux (CAf et PPTf), respectivement après élimination des périodes de tension de trésorerie et maîtrise des risques de dérapages financiers. C'est le PPTf, arrêté au bout de la troisième discussion avec le paysan qui sert de guide pour la réalisation du projet (date de réalisation, tactique de vente des produits, de gestion de trésorerie, modalité de recours au crédit, etc.). A la fin de cette première phase de « conseil prévisionnel », les principales conclusions (rappel des projets, éléments déterminants pour atteindre les objectifs, éléments tactiques de gestion de trésorerie) et le plan prévisionnel de trésorerie sont remises au producteur.

Phase 2. Suivi technico-économique et impact du projet

Rappelons que l'étude du projet est effectuée entre les mois de septembre et décembre précédents l'année du projet (année N). Le suivi technico-économique commence au cours du premier trimestre de l'année N, 2 à 3 mois avant la réalisation effective du projet.

Compte tenu des nombreuses incertitudes qui caractérisent l'agriculture de la région, et de l'absence de mesures rapides pour pallier ces risques, les producteurs ont beaucoup de difficultés à élaborer des projets sur le moyen terme. Le suivi nous paraît indispensable pour apporter des réajustements tactiques sur le planning de trésorerie, liés aux évolutions imprévisibles de la situation de l'exploitant (différé de la commercialisation du coton, imprévus familiaux, variation erratiques des prix agricoles...).

Aussi, si l'acquisition d'un attelage représente une augmentation substantielle de l'énergie agricole disponible sur l'exploitation qui permet d'envisager l'avenir autrement, « en plus grand », l'agriculteur gère cette transformation pas à pas, moyennant de perpétuels ajustements. Lorsque l'agriculteur a réalisé son projet d'équipement, le suivi permet de l'accompagner pour améliorer la valorisation et la rentabilité de l'investissement. Enfin, le suivi permet aussi d'apprécier l'impact du projet sur le fonctionnement l'exploitation. Ainsi, au terme de la seconde phase, un nouveau diagnostic global de l'exploitation peut être réalisé avec le producteur.

Résultats

Quatre producteurs ayant chacun un projet d'équipement de traction animale pour 2002 ont permis de tester la méthode de conseil. Les caractéristiques principales de ces exploitations et des projets initiaux sont indiquées dans le tableau II. Nous présenterons en détail l'étude du projet d'A.I. Les trois autres études seront décrites de manière synthétique.

Tableau II. Caractéristiques principales des exploitations et des projets étudiés.

Agriculteurs	J.K.	B.T.	A.I.	D.Z.
Village	Ouro Labo III	Ouro Labo III	Cékandé	Cékandé
Age chef exploitation	41 ans	36 ans	26 ans	61 ans
Surface cultivée	2,3 ha	1,8 ha	2,25 ha	3,2 ha
Actifs	2,5	2	2	3,5
Surface/actif	0,9	0,9	1,1	0,9
Equipement	-	1 âne	1 charrue	1 p de taurillon
Elevage	-	4 truies	Volaille	4 bovins, 4 caprins
Act. extra-agricoles	-	Huile arachide	Petit commerce Décorticage arachide	Bière de mil (femme)
Projet envisagé	2 bovins de trait	2 bovins de trait 1 charrue	2 bovins de trait	2 bovins de trait 1 charrue 1 pulvérisateur
Montant du projet	240 000 F CFA	390 000 F CFA	200 000 F CFA	295 000 F CFA

Présentation détaillée du cas d'A.I.

L'agriculteur et son projet

A.I. est un jeune agriculteur (26 ans) installé à Cékandé (village de la périphérie de Garoua). Il est marié avec 2 enfants en bas âge. Il cultive 2,25 ha dont 80 % sont en location. Son assolement est dominé par le coton (1 ha) suivi du sorgho pluvial et de l'arachide (0,5 ha) et du maïs (0,25 ha). Il cultive du niébé associé au coton. En 2001, il a produit 1100 kg de coton, 600 kg de sorgho, 500 kg de maïs, 400 kg d'arachide et 300 kg de niébé. L'élevage se limite à quelques chèvres, moutons et un atelier de production de poulets de chair (10/an environ). Il possède une charrue et un ensemble sarcler mais pas d'animaux de trait. Son objectif principal pour 2002 est l'achat d'une paire de boeufs s'il parvient à dégager les ressources suffisantes. Ce projet est important pour lui afin de mieux préparer ses parcelles et d'intervenir au bon moment, ce qui est difficile quand on est tributaire de la location d'attelages. Dans les années à venir, cet équipement lui permettra d'augmenter sa surface. Mais il reste prudent car s'il pense pouvoir assez facilement louer plus de terres il estime qu'une augmentation trop rapide le placerait face à un problème de main-d'œuvre (son ratio surface/actif 1,1 ha est déjà élevé). Il diversifie ses revenus grâce au commerce du pétrole lampant et au décorticage de l'arachide. Son grand frère, installé en ville, investit dans des activités au village (production de poulets...). Il l'emploie à temps partiel et l'épaulé en cas de nécessité. A.I. participe depuis 3 ans au conseil d'exploitation. Son projet d'achat d'attelage a été étudié de façon détaillée en collaboration avec l'équipe du conseil d'exploitation.

Faisabilité du projet

Initialement, A.I. envisageait l'achat d'une paire de bovin à 200 000 F CFA dès le paiement du coton en 2002. Mais, le premier bilan faisait ressortir une CA très insuffisante pour réaliser ce projet (27 930 F CFA, tableau III). La révision des dépenses a permis une économie insignifiante de 2 000 F CFA. En revanche, la révision des recettes a augmenté la CA initiale de 95 000 F CFA⁷, la portant à 133 k F CFA. Finalement, A.I. a revu son projet et en décembre 2001, il visait l'achat d'un taurillon à 100 k F CFA au paiement du coton (l'achat d'un second bovin est différé en 2003 faute de possibilité d'accès immédiat à un crédit).

Tableau III. Bilan initial d'A.I. (en F CFA).

Recettes	Montant	% recettes	Dépenses	Montant	% dépenses
Coton	180 000	48 %	Forfaits intrants SDCC 01	70 420	20 %
Niébé	48 000	13 %	Epicerie, droguerie...	60 000	17 %
Arachide	30 000	8 %	Epargne santé	40 000	12 %
Sorgho djigari	30 000	8 %	Dettes, Crédits CT	37 000	11 %
Sorgho bayéri	30 000	8 %	Intrants vivriers 2002	31 000	9 %
Equipe coton	20 000	5 %	Habillement	30 000	9 %
Maïs	15 000	4 %	Location terre	21 000	6 %
Poulets	15 000	4 %	Décortiqueuse	11 500	3 %
Chèvre	6 000	2 %	Main-d'œuvre agricole	10 800	3 %
			Achat poulets	10 500	3 %
			Equipement maison	10 000	3 %
			Intrants animaux	7 350	2 %
			Voyage	6 500	2 %
Total	374 000		Total	346 070	
			Solde	27 930	

⁷ Réévaluation du prix du coton de 5 Fcfa et de la production de 200 kg ; réévaluation du prix du sac de sorgho et de niébé respectivement de 4 000 Fcfa et 5 000 Fcfa ; prise en compte d'un reliquat de trésorerie de 25 000 Fcfa en septembre 2001.

Montage financier du projet

Partant du bilan prévisionnel révisé (CA 133 k F CFA), le premier plan de trésorerie prévisionnel ne faisait pas apparaître de déficit de trésorerie important entre septembre 2001 et août 2002 (figure 2). Grâce à une gestion rigoureuse et à l'adoption d'un mode de vie austère, le projet paraissait effectivement réalisable.

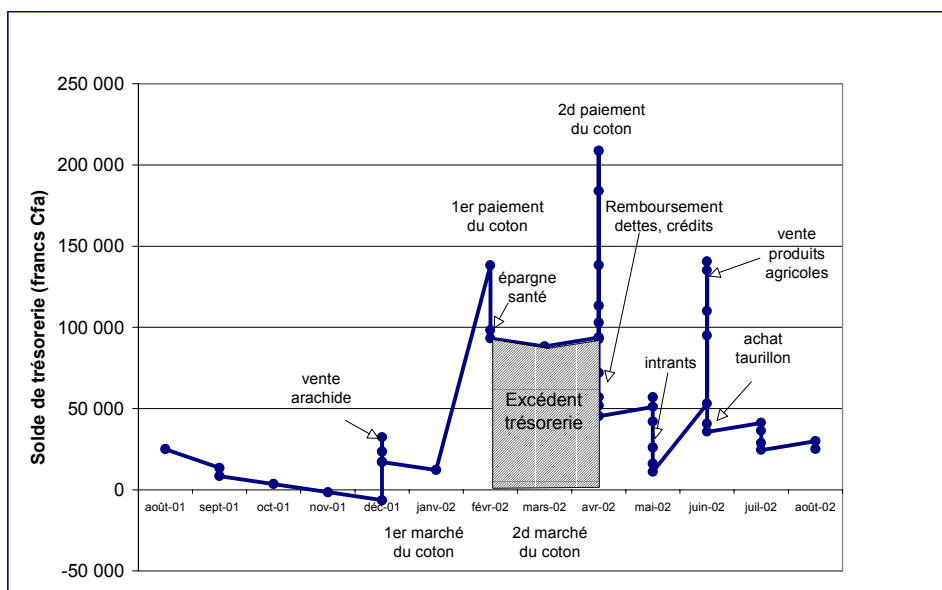


Figure 2. Solde de trésorerie prévisionnel d'A.I. avant correction des excédents.

Cependant, la première vente du coton faisait apparaître un solde de trésorerie excédentaire de février à avril 2002 et ce malgré la constitution d'une épargne de santé en argent liquide de 40 k F CFA (figure 2). Pour réduire cet excédent qui l'aurait exposé à effectuer des dépenses non prioritaires pouvant compromettre son projet, il prévoyait l'achat de 4 sacs de maïs à 12 k F CFA l'unité qu'il devait revendre au second trimestre à la hausse des prix agricoles (figure 3).

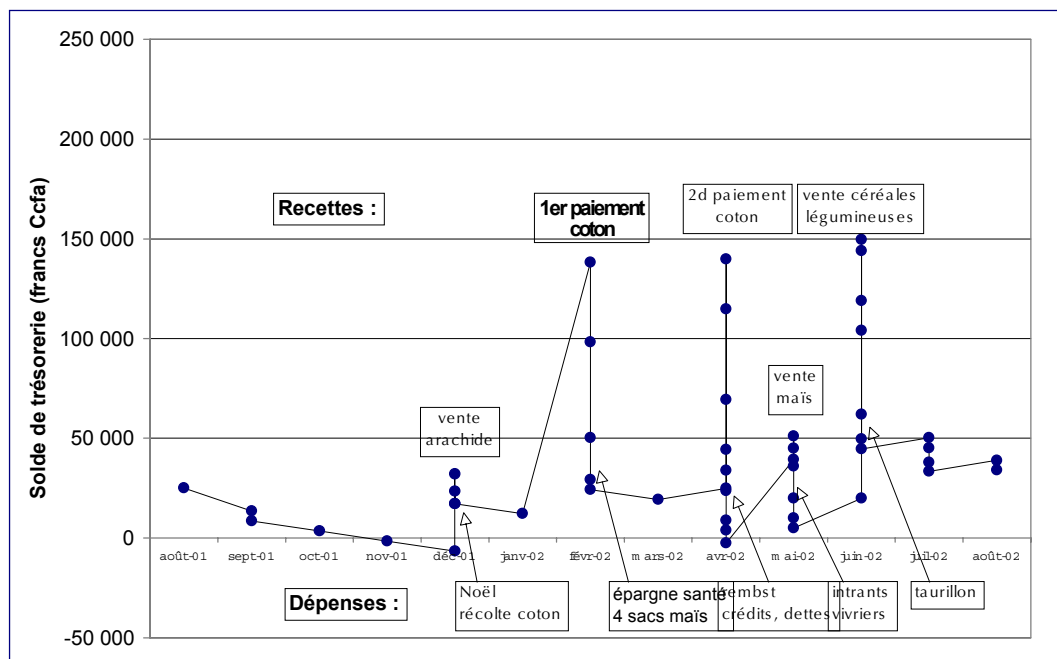


Figure 3. Solde de trésorerie prévisionnelle définitif d'A.I. (décembre 2001).

Finalement, le planning de gestion prévisionnel d'A.I. prévoyait en priorité une réserve de 400 kg de maïs et 200 kg d'arachide pour l'autoconsommation. Ensuite, pour avoir une trésorerie suffisante en fin d'année 2001, il devait vendre 2 sacs d'arachide et 10 poulets en décembre pour Noël et la récolte du coton. Avec l'argent de la première vente du coton, il devait mettre de côté 40 k F CFA en épargne santé, louer les parcelles pour la prochaine campagne et acheter 4 sacs de maïs pour mettre cette somme en réserve. Début mai, il devait préparer la campagne en vendant 3 sacs de maïs et une chèvre pour acheter l'engrais et l'herbicide. En juin enfin, il devait réaliser son projet avec le reliquat de l'argent du coton complété par les ventes des réserves agricoles (maïs, sorgho et niébé).

Suivi de la mise en place

Malheureusement, la Sodécoton a annulé le premier marché du coton de décembre ce qui a totalement bouleversé le plan de trésorerie prévisionnel d'A.I. (figure 4). Désormais, le paiement du coton se fera probablement en mai 2002. Ceci l'a conduit à réduire les dépenses (les petites dépenses quotidiennes ont été réduites de moitié à 2 500 F CFA/mois...) et à prendre des petits crédits (viande de Noël...) qui seront réglés au paiement du coton. Finalement ses recettes effectives se trouvent réduites de 100 k F CFA, mais il a prévu une réduction des dépenses d'autant, ce qui devrait lui permettre de maintenir l'achat de son taurillon en juin 2002.

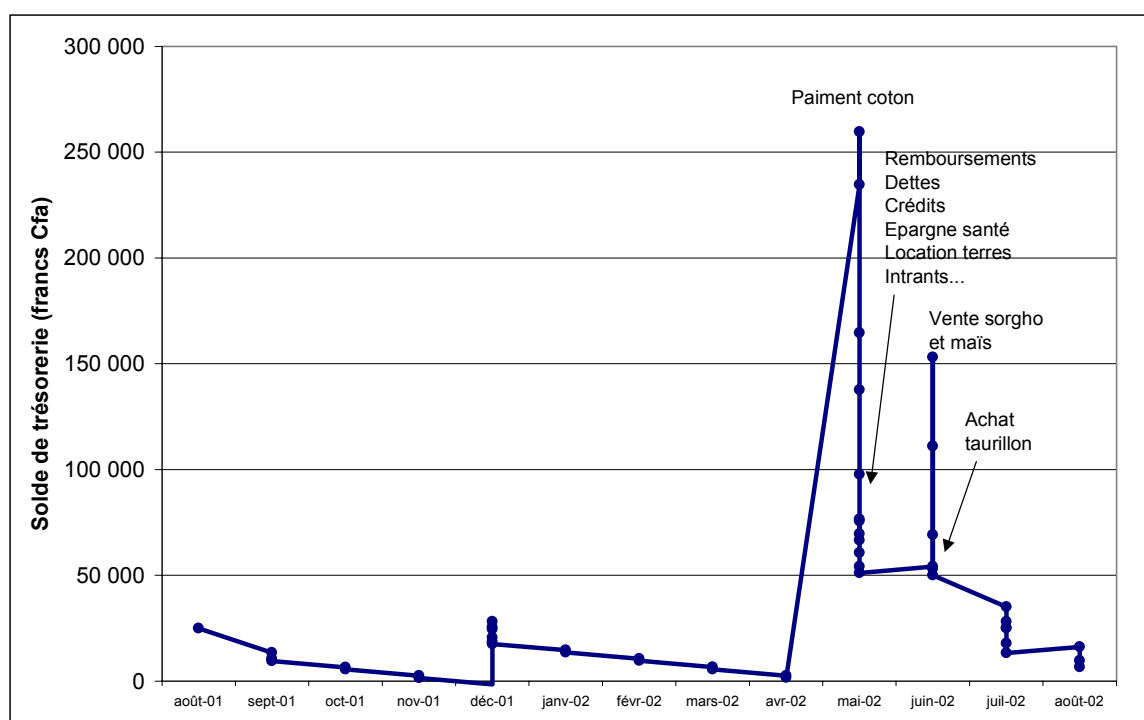


Figure 4. Solde de trésorerie effectif d'A.I.

Présentation synthétique des 3 autres cas

Le tableau IV résume l'évolution des projets d'équipement des 3 autres agriculteurs de la formulation initiale, au conseil prévisionnel et finalement au projet qui devrait être probablement réalisé⁸.

⁸ A la rédaction de cette communication, le coton n'est toujours pas payé ce qui nous conduit à l'emploi du conditionnel.

Tableau IV. Evolution des projets des 3 autres agriculteurs.

Agriculteurs		J.K.	D.Z.	B.T.
Projet initial		1 p de boeufs	1 p de bœufs	1 p de bœufs
			1 charrue bovine	1 charrue asine
			1 pulvérisateur	1 pousse-pousse
Prévisionnel	Projet	1 taurillon	Idem	1 charrue asine
	CA	105 000 F CFA	300 000 F CFA	37 000 F CFA
	Coût	80 000 F CFA	300 000 F CFA	20 000 F CFA
Réalisé	Projet	1 taurillon	Idem	1 pousse-pousse
	Coût	80 000 F CFA	300 000 F CFA	36 000 F CFA

Cas de l'agriculteur en phase de « croisière »

D.Z. est un agriculteur en phase de croisière. Il dispose d'un capital plus important que les autres (bovins de rente, épargne monétaire), d'une main-d'œuvre importante et d'une réserve foncière de plus de 3 ha (tableau II). Il possédait déjà un attelage qu'il a réformé en octobre 2001 et remplacé immédiatement par des taurillons. En 2002, il cherche à augmenter son cheptel de 2 bovins pour le trait et l'élevage. Il a plusieurs enfants au collège ce qui engage beaucoup de dépenses. Des réserves agricoles suffisantes, vendues dans l'urgence, lui ont permis d'absorber une série de chocs financiers en début d'année 2002 (décès de proches, accidents) sans remettre en cause son projet qui au demeurant est assez conséquent (300 k F CFA). Toutefois ce projet ne sera réalisable complètement qu'après la vente du coton et s'il parvient à rentrer en possession d'une dot (100 k F CFA). Il devra en plus utiliser son épargne monétaire et vendre des sacs de maïs pour réunir la somme nécessaire. L'annulation du premier marché de coton a eu pour seule conséquence de différer la date de réalisation du projet.

Cas d'agriculteurs en phase de premier équipement

J.K. et B.T. sont des agriculteurs plus modestes que D.Z. Comme A.I., ils sont en phase de premier équipement. Ils ont dû revoir à la baisse leur projet initial lorsque l'on a établi leur capacité d'autofinancement respective (tableau IV). Tous les deux comptaient sur l'argent du coton pour financer leur projet, mais B.T. n'avait pas prévu une surface suffisante (0,75 ha) et J.K., quant à lui, avait tout misé sur le coton (1,5 ha) et sous-évalué les céréales et légumineuses (0,75 ha). En définitive, J.K. s'est ravisé pour l'achat d'un taurillon (80 k F CFA), quant à B.T., ayant acheté un âne en octobre avec une vente d'arachide, il ne prévoyait plus que l'achat d'une charrue artisanale (20 k F CFA).

Pour ces 2 agriculteurs, l'annulation du premier marché du coton a bouleversé leur plan de trésorerie prévisionnel et les a conduits à prendre des petits crédits à la consommation pour Noël auprès de voisins mieux lotis, remboursables au paiement du coton. B.T. qui comptait sur l'argent du premier marché de coton pour financer l'accouchement de son épouse à dû vendre plus d'arachide. Aussi, des petits projets d'élevage porcin que ces deux agriculteurs devaient entreprendre après la première vente du coton ont été ajournés et seront peut être annulés.

D'autres événements importants ont modifié leur projet. En janvier, J.K. s'est remarié. En novembre, il ne nous avait pas fait part de ce projet. Cette union aura une incidence forte sur son budget 2002, car il doit désormais s'acquitter de la dot au prochain paiement du coton ce qui pourrait faire avorter l'achat du taurillon. Sur un plan purement agricole, ces péripéties rappellent le primat de la main-d'œuvre sur l'équipement dans les systèmes de production étudiés. Quant à B.T., un ami lui louera une charrue à bon prix. Ainsi, il s'est ravisé et a troqué son projet de charrue pour un pousse-pousse d'occasion.

Discussion

L'examen de ces différents cas montre bien le rôle central du coton dans le financement de l'attelage (animal et outil), surtout lorsqu'il s'agit d'un premier équipement. Les agriculteurs prévoient avec une bonne précision, dès la récolte, la production cotonnière et la consommation d'intrants, ce qui leur donne une vague idée de leur capacité d'autofinancement. Cette stratégie de financement par le coton, très répandue, détermine la date de réalisation des projets d'équipements (entre avril et juin) et provoque une augmentation des prix du bétail à cette période de l'année. Des recettes complémentaires sont en général nécessaires pour compléter la recette cotonnière grevée des multiples remboursements qui suivent le paiement du coton (dettes, location de terres, préparation de campagne...). Les agriculteurs qui misent sur d'autres recettes moins sûres que le coton pour financer un attelage ont d'énormes difficultés à réaliser leur projet, compte tenu des fortes incertitudes sur les prix agricoles.

Néanmoins quels que soient les cas, des profils de trésorerie semblables semblent se dégager (figure 5). Lorsque la vente de coton n'est pas fractionnée, l'année se divise en 2 parties. Une longue période monotone et austère, sans flux monétaires importants, de septembre au paiement du coton (8 à 10 mois) rompue par les dépenses de fin d'année (Noël, récolte coton) que l'agriculteur finance bien souvent par une vente d'arachide. S'ensuit, dès le paiement du coton, une période très active en flux financiers (ventes, remboursements des dettes, préparation de la campagne agricole), mais de courte durée. Lorsque l'agriculteur peut fractionner la vente du coton, cette rentrée d'argent en début d'année lui évite l'endettement dans une période où il n'a en général plus de trésorerie, et dans certains cas lui permet de financer des projets non agricoles (élevage, petit commerce, épargne/stockage...). Dans l'Extrême-Nord, le *muskuwaari* remplit en partie cette fonction. Le fractionnement de la vente du coton est très importante pour l'agriculteur : elle renforce sa résistance aux chocs financiers et permet la diversification des activités. Beaucoup sont pris au dépourvu lorsque le premier marché du coton est annulé et il nous paraît important d'insister sur l'intérêt économique et social de cette commercialisation anticipée. Bien évidemment ces schémas théoriques varient selon les cas. Les exploitants plus aisés présentent des fonds de roulement plus importants et disposent de marges de manœuvre plus importantes. Aussi, de nombreuses dépenses obligatoires et imprévisibles modifient aussi ces tracés (maladies, accueil d'un parent... ; Roesch et al. 2002).

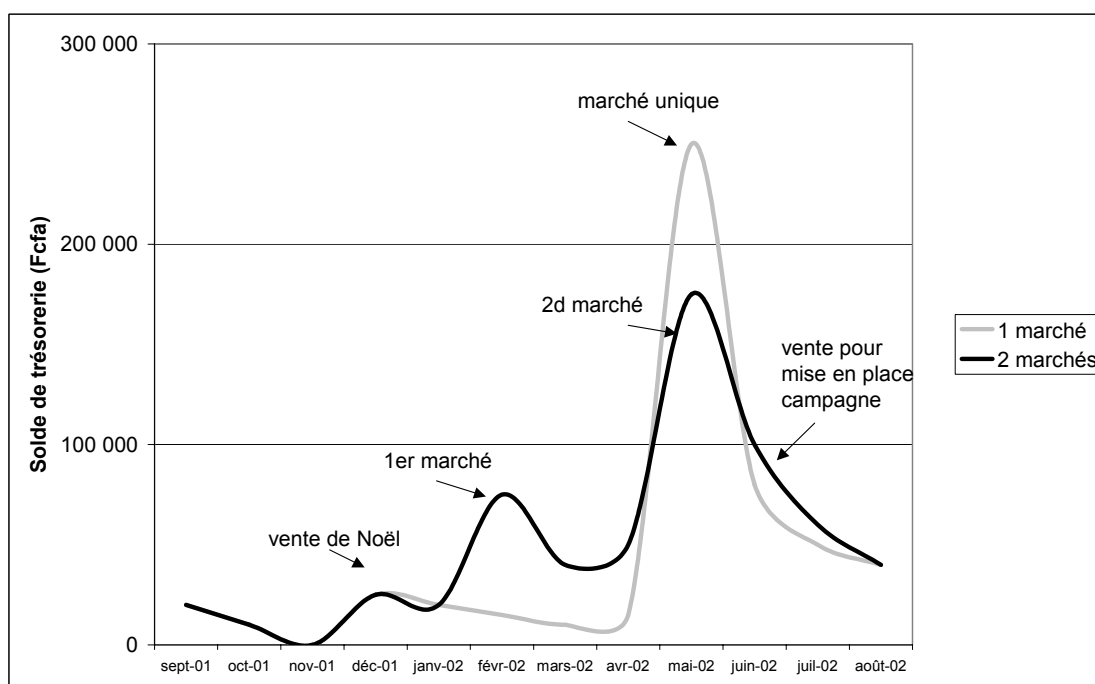


Figure 1. Soldes de trésorerie dans les cas d'une ou de deux vente(s) du coton.

Pour finir convenons que la méthode de conseil expérimentée est lourde à mettre en œuvre et l'on voit mal comment elle pourrait être appliquée à grande échelle. Une grille d'analyse du projet simplifiée est en cours d'élaboration (2 recto/verso A4). L'objectif est de ramener la durée de l'étude d'un dossier à ½ journée pour un coût n'excédant pas 5 000 F CFA.

Le projet est analysé en 4 étapes : 1) description du projet ; 2) étude de la place du projet d'équipement dans les objectifs de l'agriculteur ; 3) étude de faisabilité du projet ; 4) Conclusions.

- L'agriculteur décrit son projet : animaux, outils, prix, fournisseurs, crédits, justifications, impacts et valorisation envisagées.
- L'étape d'étude des projets est maintenue dans un esprit d'approche globale de l'exploitation, pour préciser la forme et l'insertion du projet « traction animale » dans les objectifs de moyen terme du producteur. Les informations collectées concernent : des renseignements généraux sur l'exploitation (actifs, surfaces...), le capital d'exploitation, les principaux objectifs de l'agriculteur, les principales contraintes de l'exploitation et les solutions envisagées. Cette phase peut conduire à une nouvelle formulation du projet.
- L'étude de faisabilité du projet vise à préciser la viabilité et les modalités de financement du projet. L'outil utilisé est un tableau recettes-dépenses détaillant explicitement toutes les opérations⁹ possibles pour établir le bilan annuel et calculer la capacité d'autofinancement de l'agriculteur. Au préalable, les besoins pour l'autoconsommation du ménage sont évalués et écartés des produits disponibles pour la vente. Cette étape se conclut le plus souvent par une transformation du projet issue de la seconde étape qu'il faut adapter aux ressources. Des modifications du système sont, le cas échéant, discutées avec l'agriculteur (surface de coton, surface de céréales, compression de dépenses...) ¹⁰.
- Les conclusions résument les principales caractéristiques du projet final, les modalités de financement, les différentes garanties apportées par l'exploitant (vénales, morales et de viabilité du projet), les valorisations envisageables et le développement du projet.

Conclusion

La démarche proposée pour le conseil en agro-équipement de traction animale se veut essentiellement itérative et interactive. Elle apparaît comme un processus de construction heuristique du projet. Cet accompagnement est important pendant les deux phases de la méthode : élaboration du projet (diagnostic, étude de faisabilité, montage financier) et réalisation (suivi-technico économique).

La capacité d'autofinancement apparaît comme le principal indicateur déterminant la faisabilité et l'orientation à donner à une étude de projet. Le montage financier détaillé requiert l'élaboration d'un programme prévisionnel de trésorerie définissant le canevas et le mode de réalisation de l'investissement. Les fréquents ajustements tactiques opérés par l'agriculteur, liés à l'évolution d'une situation qu'il ne contrôle pas, impliquent des remises à jour du plan de trésorerie durant la phase de préparation du projet (... ce qui est long et coûteux).

Dans une forme très allégée, le développement d'un conseil à l'équipement pourrait être envisagé dans le cadre d'un dispositif de services liés intégrant les systèmes financiers, les organisations de producteurs et une structure de conseil à l'exploitation. Dans sa forme complète, la méthode nous paraît être un bon outil de formation des conseillers agricoles pour les familiariser avec la « boîte noire » qu'est le fonctionnement économique d'une exploitation.

⁹ Chaque opération est datée. Le montant est estimé par le prix unitaire et le volume du produit.

¹⁰ La surface cotonnière et le nombre de bouches à nourrir sont des indicateurs simples qui permettent d'évaluer rapidement la capacité d'autofinancement de l'agriculteur et les besoins de subsistance du ménage dès lors que les normes locales en matière d'utilisation d'intrants, de rendement et de consommation sont connues. Des simulations simples montrent que dans la province du Nord, 0,5 ha de coton dégagent une marge après remboursement des intrants (MARI) de 55 kFca ce qui est suffisant pour l'achat d'une charrue. Entre 0,75 et 1 ha, la MARI atteint 85-110 k F CFA ce qui permet l'achat d'un taurillon. Dans l'Extrême-Nord, 0,25 ha dégagent une MARI suffisante pour une charrue asine artisanale (25 k F CFA), 0,5 ha pour l'achat d'un âne (50 k F CFA), et il faut 1 ha pour envisager l'achat d'un taurillon (90 k F CFA). Des corrections des surfaces de coton, de céréales et de légumineuses peuvent ainsi être rapidement proposées pour consolider la faisabilité du projet et la couverture des besoins de subsistance du ménage.

Bibliographie

BALKISSOU M., 2000. Pratiques de gestion des ressources alimentaires et monétaires dans les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. Cas des terroirs de Figolé et de Mowo. Mémoire d'Ingénieur. FASA, Université de Dschang, Cameroun, 70 p.

BONNEVIALE J.R., JUSSIAU R., MARSHALL E., 1989. Approche globale de l'exploitation agricole. Comprendre le fonctionnement de l'exploitation agricole : une méthode pour la formation et le développement. Paris, France, Document INRAP 90, 329 p.

DJAMEN N. P., 2001. Sécurité alimentaire au Nord-Cameroun : il faut savoir gérer sa récolte. *Afrique Agriculture*, °296 : 21-23.

DJAMEN N. P., HAVARD M., DJONNEWA A., 2001. Vers une démarche d'aide à la décision adaptée aux exploitations agricoles du Nord-Cameroun : le conseil de gestion. Maroua, Cameroun, Second Comité Scientifique du PRASAC, 5-9 février 2001, 15 p.

HAVARD M., ABAKAR O., 2001. Bilan de la campagne agricole 2000-2001 dans les exploitations des terroirs de référence du PRASAC au Cameroun. Garoua, Cameroun, IRAD/PRASAC, 28 p.

LEGILE A., 1999. Mise au point d'un dispositif d'aide à la décision pour les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. In Actes de l'atelier Références Technico-économiques et Conseil aux exploitations agricoles, 1 septembre 1999, Dugué P. (éd.), Montpellier, France, CIRAD, p. 81-93.

LE THIEC G., 1996. Agriculture africaine et traction animale. Montpellier, France, CIRAD, Collection Techniques, 355 p.

RAUBEC S., 2000. Le financement de la traction animale en zone de savane cotonnière du Nord-Cameroun dans un contexte de libéralisation. ESAT 1, CNEARC, Montpellier, France, 209 p.

ROESCH M., VALL E., KENIKOU MOUNKAMA C., HAVARD M., 2003. 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 micro-finance. In Wampfler B., Lapenu C., Roesch M. (éds.). Le financement de l'agriculture familiale dans un contexte de libéralisation : quelle contribution de la micro-finance ? Actes du séminaire, 21-24 janvier 2002, Dakar, Sénégal. Cirad, Montpellier, Cédérom. 17 p.

SODECOTON, 2000. Rapport semestriel de mai 2000 en octobre 2000. Campagne agricole 2000/2001. Garoua, Cameroun, DPA, 46 p.

VALL E., KOULMASSE K., BELDJE B., ABAKAR O., KENIKOU MOUNKAMA C., 2001. Passer de la culture manuelle à la culture attelée, hier et aujourd'hui : les agriculteurs des zones de savanes d'Afrique Centrale relèvent le défi. Maroua, Cameroun, Second comité scientifique du PRASAC, 5-9 février 2001. PRASAC, 21 p.