

LE CONSEIL DE GESTION AGRICOLE

INTRODUCTION AU CONSEIL DE GESTION AUX EXPLOITATIONS AGRICOLES
ET AUX ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES

AVRIL 2014



وكالة التنمية الفلاحية
AGENCE POUR LE DEVELOPPEMENT AGRICOLE



Ministère de l'Agriculture
et de la Pêche Maritime



المغرب الأخضر
LE MAROC VERT



المكتب الوطني للإستشارة الفلاحية
Office National du Conseil Agricole



afcd
AGENCE FRANÇAISE
DE DEVELOPPEMENT



CTB MAROC

Ce guide introductif est le fruit d'une synergie entre des institutions marocaines, françaises et belges faisant suite à «l'étude de faisabilité pour la mise en œuvre d'actions pilotes de conseil de gestion agricole dans le cadre du Plan Maroc Vert (PMV)», pilotée par l'ONCA et menée en partenariat avec l'ADA, l'AFD et la CTB Maroc.

Ce document a été élaboré sur la base d'expériences dans divers pays (France, Afrique Sub-saharienne, Asie du sud-Est et Amérique Latine) et a été réalisé dans le cadre du « Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses » financé par la Coopération Belge au Maroc. Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité des auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position du MAPM, de l'AFD et de la CTB.

Ce guide n'est pas un manuel de conseil de gestion, encore moins un traité de sciences de gestion. Il a pour objectif de faire connaître une démarche de conseil agricole complémentaire de la vulgarisation ou conseil technique. Il s'adresse aux décideurs et acteurs de terrain qui cherchent à concevoir des dispositifs de conseil de gestion répondant aux besoins des agriculteurs (petits et moyens) et de leurs OPA.

Ce guide a été rédigé par : Christophe Rigourd (IRAM), Jean-Christophe Claus (CER France), Hassan Kemmoun (Cap Rural), Mostafa Errahj (ENA-Meknès), Patrick Dugué (CIRAD) et Younes Bekkar (ENA-Meknès).

Mise en page : Terre Nourricière. Imprimé à 500 exemplaires – avril 2014.

Crédits photos : Younes Bekkar et Patrick Dugué

Référence de l'étude de faisabilité : Rigourd C., Kemmoun H., Claus J-C., Errahj M., Dugué P., Bekkar Y., 2013. Etude de faisabilité pour la mise en œuvre d'actions pilotes de conseil de gestion agricole dans le cadre du Plan Maroc Vert, Tome 1 : diagnostic et identification de dispositifs pilotes Tome 2 : faisabilité des dispositifs pilotes et formulation d'un programme, Tome 3 : références et exemples d'outils, AFD, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM), CTB, Rabat (Maroc).



QU'EST-CE QUE LE CONSEIL DE GESTION ?

Le **conseil** est un **processus d'accompagnement** de bénéficiaires (volontaires ou demandeurs) permettant d'améliorer leurs capacités d'analyse, de décision, de résolution de leurs problèmes et de mise en œuvre de solutions.

Il est caractérisé par :

- **Une démarche** : l'approche globale ;
- **Une méthodologie** : le cycle de la gestion ;
- **Une pédagogie** : l'accompagnement ;
- **Des outils appropriés pour la gestion** ;
- **Des compétences spécifiques.**

Cette prestation de services s'inscrit dans un dispositif institutionnel qui lui donne son sens.

Dans sa mise en œuvre, **le conseil doit être adossé à un domaine d'expertise** en lien avec les différents domaines de « l'entreprise » (exploitations agricoles ou OPA) dont les principaux sont :

- Conseil de gestion : stratégie, rentabilité, financement ;
- Conseil technique : productions, organisation ;
- Conseil juridique et l'administratif : réglementation, politiques publiques, structuration ;
- Conseil commercial : mise en marché, marketing, qualité.

Le conseil de gestion peut s'adresser aux exploitants agricoles ou à leurs OPA, les principes de la gestion s'appliquant à ces deux types d'entreprises, de production dans le cas de l'exploitation agricole et de fournisseur de services dans le cas de l'OPA. On parle alors de **conseil de gestion à l'exploitation** ou de **conseil de gestion aux OPA**.

Par ailleurs le conseil de gestion doit s'adapter au niveau de complexité du bénéficiaire. Ainsi lorsqu'il s'agit d'OPA plus complexes on parle plutôt de conseil d'entreprise aux OPA qui articule du conseil de gestion simple ainsi que d'autres formes de conseils plus pointus (conseil juridique, commerciale...).

Enfin les bénéficiaires – les agriculteurs, les responsables d'OPA - doivent entrer volontairement dans une démarche de conseil de gestion qui nécessitera de leur part un temps d'apprentissage de nouvelles pratiques de gestion les premières années.

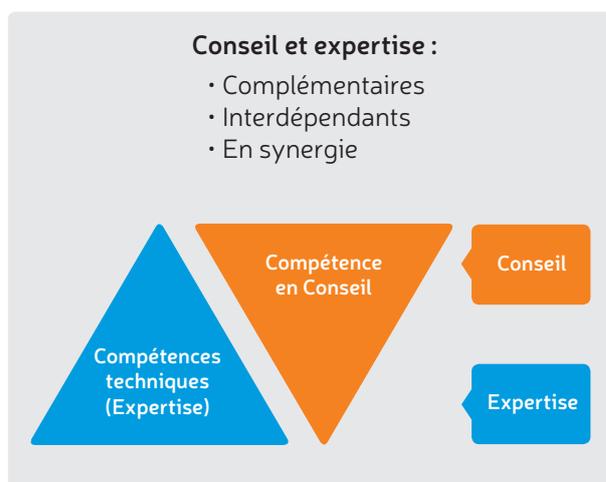


Fig. 1: Conseil et expertise

COMMENT FONCTIONNE LE CONSEIL DE GESTION ?

1 Une démarche : l'approche globale

► Trouver la cohérence entre :

- Les choix et les projets de l'agriculteur décideur ;
- Les marges de manoeuvre permises par l'environnement ;
- Les potentiels de « l'entreprise » agricole.

► Pour :

- Identifier des priorités, formuler des objectifs de progrès pour l'entreprise agricole ;
- Produire des idées d'actions ;
- Etablir une stratégie de développement et un plan d'actions.

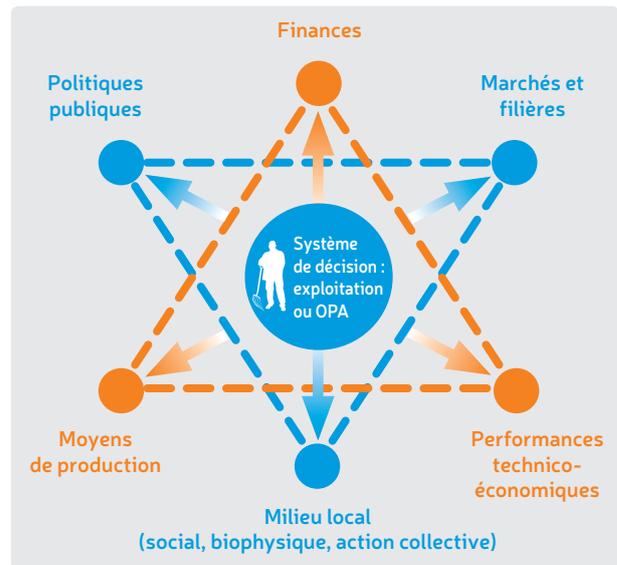


Fig. 2 : L'étoile du conseil

2 Une méthodologie : mobiliser le cycle de la gestion pour améliorer la prise de décisions

► Cinq étapes clés :

- Successives et itératives ;
- Adaptées à plusieurs types de bénéficiaires (exploitations agricoles, OPA) ;
- Mobilisant des compétences multiples.

► Pour :

- Que l'expertise reste au service de l'action réfléchie et maîtrisée ;
- S'assurer du développement continu de « l'entreprise » agricole.

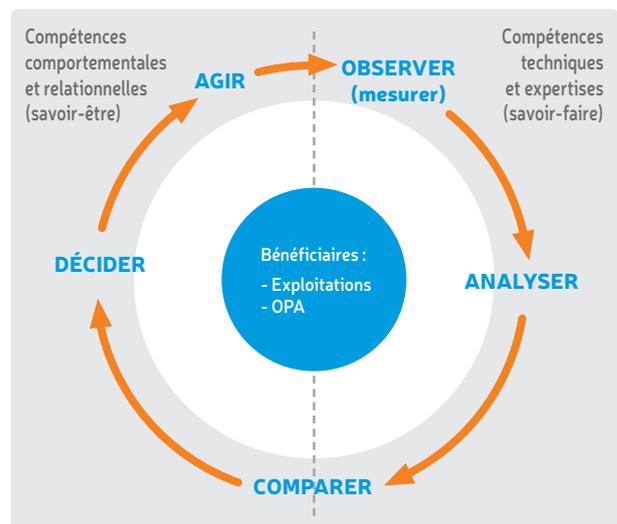


Fig. 3 : Le cycle de la gestion

3 Une pédagogie : l'accompagnement des agriculteurs et des responsables d'OPA

Le conseil de gestion s'inscrit dans la durée car son objectif est également de renforcer les compétences et d'accroître l'autonomie des bénéficiaires. Pour cela, il est centré sur **une relation interpersonnelle** :

- **Individualisée** : prestation ciblée sur le bénéficiaire ou un groupe de bénéficiaires avec des méthodes et des outils appropriés et adaptés (notion de « boîte à outils ») et garantissant la confidentialité.
- **Personnalisée** : où la qualité de cette relation occupe une place aussi importante que le contenu.

Le conseil de gestion repose sur des **méthodes d'apprentissage** (incluant formation, échanges d'expériences, valorisation des savoirs paysans, travaux de groupes et travaux individuels...) et d'aide à la décision mobilisant divers outils (suivi technico-économique des productions, calcul de la marge brute, gestion de la trésorerie,...) qui s'appuient peu ou prou sur la **maîtrise du calcul et de l'écrit**. Les expériences de conseil de gestion s'insèrent dans des réalités paysannes et valorisent les **savoirs paysans** : les producteurs engagés dans ces démarches font souvent partie de réseaux d'échanges de techniques et de savoirs locaux, ils sont souvent membres, voire responsables, d'organisations paysannes.

4 Des outils appropriés pour la gestion

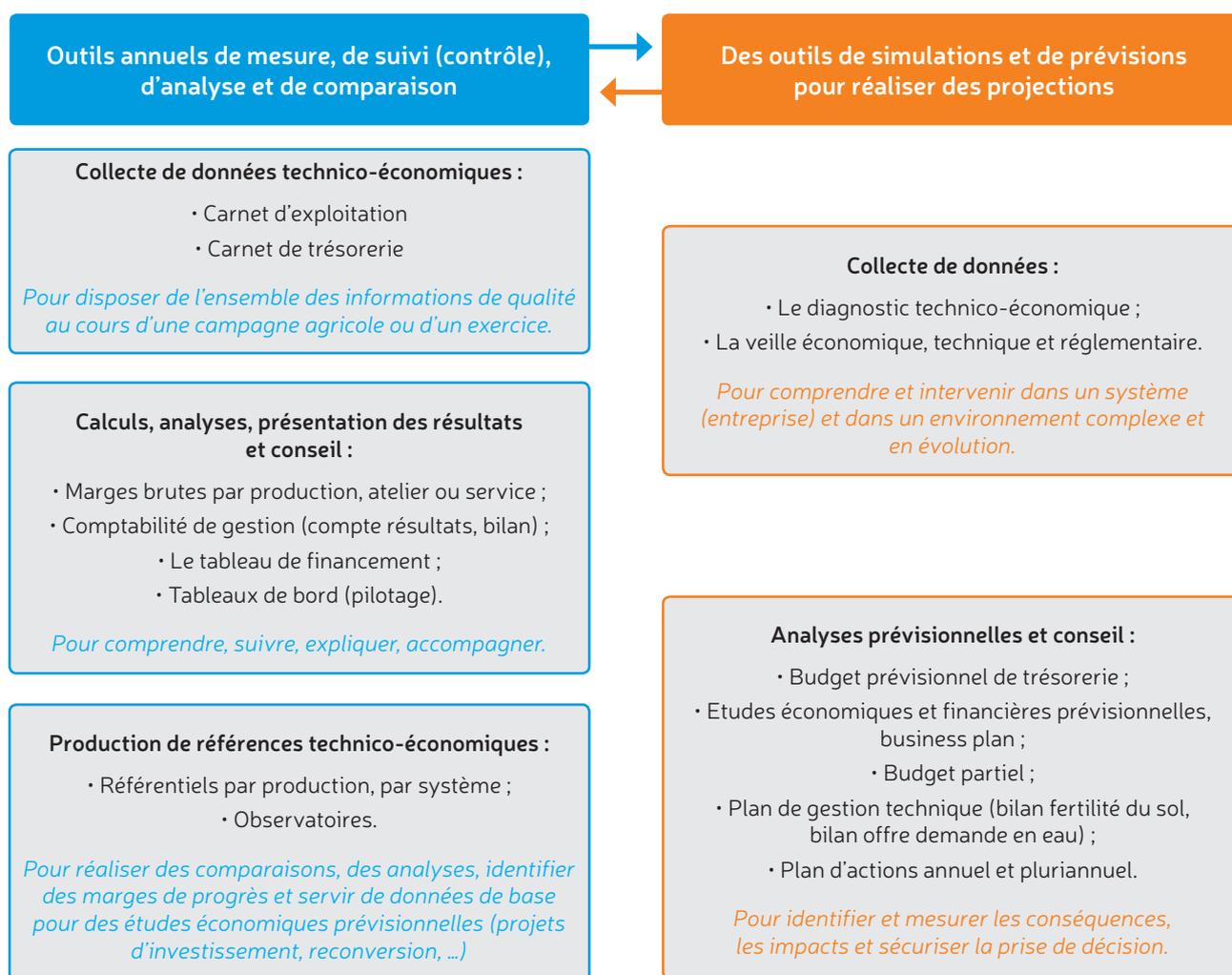


Fig. 4 : Outils mobilisés pour le conseil de gestion

5 Des compétences spécifiques pour les conseillers

- ▶ **Savoirs :** maîtrise des bases de l'économie « d'entreprise », compréhension du milieu social et du contexte agricole et rural, fonctionnement des exploitations et de leurs OPA, connaissances des techniques de production agricole.
- ▶ **Savoir-faire :** observer, collecter des informations, mener des entretiens, comprendre et analyser des situations, apporter une aide méthodologique à la décision, animer des séances d'échanges, restituer et partager des résultats, accompagner des projets.
- ▶ **Savoir-être :** capacité d'écoute (prise en compte de l'autre, reformulation), esprit d'analyse (observer, comparer, « critiquer »), esprit de synthèse (structurer, hiérarchiser), sens pédagogique (expliquer, transmettre), adaptation au contexte (prise de recul, humilité, acceptation changement).



CONSEIL DE GESTION À L'EXPLOITATION ET CONSEIL DE GESTION AUX OPA : COMPLÉMENTAIRES, INTERDÉPENDANTS ET SYNERGIQUES.

Que le conseil de gestion soit destiné aux exploitations ou à leurs OPA, ces deux formes de conseil sont **complémentaires, interdépendantes et synergiques**.

- En effet, les **OPA** ont besoin de connaître, de mesurer les résultats et les évolutions des exploitations membres pour élaborer leur stratégie, définir leurs services (et les coûts y afférents) et planifier leurs activités.
- A l'inverse, les **exploitations membres** ont besoin de disposer d'une OPA avec une vision et une stratégie claire et pertinente, en laquelle ils ont confiance, pour adapter leur système de production et orienter leurs décisions de gestion.

Quid des associations d'usagers de l'eau agricole ? Ces organisations professionnelles sont plus complexes car elles reposent sur des droits souvent hérités pour la gestion et le partage d'une ressource commune, l'eau, entre des agriculteurs d'un même territoire. Elles peuvent donc nécessiter un accompagnement spécifique : on parle alors de **conseil en gestion sociale de l'irrigation** qui utilise des démarches, méthodes et outils issues du conseil de gestion, ainsi que des outils plus spécifiques sur les problématiques de gestion de l'eau, d'entretien de réseau, de planification agricole collective ou de paiement de la redevance.

« Gérer c'est prévoir : la gestion est un domaine d'expertise particulier qui couvre un champ très large visant à anticiper le futur à partir de l'optimisation des ressources du présent. »

« Le conseil de gestion à l'exploitation agricole est une démarche globale qui renforce les capacités des paysans et de leur famille à suivre leurs activités, analyser leur situation, prévoir et faire des choix, évaluer leurs résultats. Il prend en compte les aspects techniques, économiques, sociaux et, si, possible, environnementaux de leurs activités. »

CONSEIL DE GESTION INDIVIDUEL ET CONSEIL DE GESTION COLLECTIF : DIFFÉRENTES MODALITÉS POUR EXERCER LE MÉTIER DE CONSEILLER

Selon les moyens financiers et humains, le conseil de gestion à l'exploitation peut être **individuel** (un conseiller apporte ses conseils lors de séances de travail avec l'agriculteur) ou **collectif** (un conseiller travaille avec des groupe d'agriculteurs).

Il s'agit de deux formes bien différenciées et **complémentaires** mais pas figées car dans la pratique, des situations intermédiaires sont non seulement envisageables mais souhaitables. Il est fréquent de commencer par du conseil collectif, puis au fur et à mesure des avancées et des acquis à la fois du bénéficiaire et du conseiller, le conseil collectif évolue naturellement et progressivement vers du conseil individuel. Cette évolution est même à encourager au risque de voir les agriculteurs « abandonner » les séances collectives par une érosion progressive de l'intérêt qu'ils y portent.

Le conseil individuel est souvent consacré aux décisions importantes pour l'exploitation : des investissements importants dans l'équipement, le foncier, la succession. Il permet de garantir la confidentialité des données fournies par le chef d'exploitation et d'aborder des questions personnelles (mésentente entre les actifs familiaux par exemple).

Le conseil aux OPA est généralement individualisé sauf en cas de petites OPA d'une même région qui sont confrontées aux mêmes contraintes. Toutefois le conseiller doit veiller à ce que ses apports en termes de diagnostic, d'analyse, de recommandations soient effectivement partagés entre les membres du conseil d'administration et avec l'ensemble des adhérents.



PAS DE MODÈLE UNIQUE MAIS UNE PLURALITÉ DE FORMES INSTITUTIONNELLES DE DISPOSITIFS DE CONSEIL DE GESTION DANS LE MONDE

Les dispositifs de conseil de gestion doivent d'abord répondre aux attentes des agriculteurs et des responsables d'OPA mais aussi des pouvoirs publics, des partenaires financiers (banques, IMF) et des autres acteurs des filières et des territoires. Suivant les intérêts et moyens des uns et des autres, différents modèles institutionnels de dispositifs de conseil de gestion sont donc possibles.

Il n'existe donc **pas de modèle unique** de dispositif de conseil de gestion.

Au contraire on trouve une multitude d'expériences de par le Monde allant de **dispositifs publics** (centres de conseil de gestion financés par l'Etat), à des **dispositifs privés « paysans » de type associatif**, à des **dispositifs de conseil privés** basés sur des prestataires de service, et même des **systèmes cogérés** entre l'Etat et la profession agricole.

En fonction de cette diversité, mais aussi des politiques publiques et du niveau de revenu des agriculteurs et de ressources des OPA des pays, **les modalités de financement du conseil de gestion sont diverses**. Le conseil de gestion peut être financé ou cofinancé par l'Etat, les interprofessions, certains acteurs des filières, des OPA (à partir de leurs ressources propres), etc.

La **contribution financière des bénéficiaires**, même si elle reste minime dans bien des cas, est fréquente et même souhaitable car elle permet de renforcer les relations entre le service de conseil et ses bénéficiaires (adhérents, membres, usagers ou clients).

Le choix du type de dispositif de conseil et de son financement ne peut pas être imposé ou décidé sans une **analyse fine des situations locales**.



UNE EXPÉRIENCE DURABLE DE CONSEIL DE GESTION EN AGRICULTURE : LE RÉSEAU DES CERFRANCE

Dans les années 50, un peu partout en France, des groupes d'agriculteurs ont ressenti le besoin d'avoir des chiffres pour mieux suivre leurs exploitations. Nous nous trouvions encore à la sortie de la guerre et le plan Marshall développait la mécanisation en agriculture. Les exploitations sont subitement passées de la traction animale qui coûtait peu à la mécanisation qui a amené une évolution du rythme du travail et des problèmes financiers avec le recours aux emprunts. A cette époque l'agriculture est passée d'une certaine autarcie et à une économie de marché.

En 1955, on comptait 18 CER (Centre d'Economie Rurale) en France, avec quelques agriculteurs chacun. En 1963, 80 CER sont présents avec plus d'une centaine d'adhérents chacun. Ces derniers n'ont aucune obligation fiscale, ni réglementaire, mais recherchent à comprendre la marche de leurs exploitations en faisant une comptabilité simplifiée et des marges par production. Les principaux membres fondateurs des CER sont les chambres d'agriculture, le syndicalisme, le Crédit Agricole, et ont l'appui des Directions de l'Agriculture.

En 1963, l'apparition des premières formes sociétaires en agriculture, les GAEC (Groupement Agricole d'Exploitation en Commun) a permis aux CER de développer une nouvelle forme de conseil et d'accompagner les exploitations dans leur structuration juridique.

L'apparition de la TVA en agriculture en 1968, et celle du bénéfice réel en 1972 ont permis aux CER de se développer tout en restant fidèles au principe d'utiliser les chiffres collectés pour aider la gestion de l'exploitation agricole. Puis en 1974, l'Etat met en place les plans de développement et la DJA (dotation jeune agriculteur). Ces dispositifs permettaient aux bénéficiaires d'obtenir des subventions d'investissement et des prêts bonifiés sous condition de présenter une étude prévisionnelle pluriannuelle et d'être suivis en comptabilité de gestion pendant 5 ans. Ces obligations étaient accompagnées d'aides à la tenue de la comptabilité de gestion par l'état et par le Crédit Agricole.

Durant les années 1970, les CER ont su s'adapter et répondre à ces différents besoins et ont capitalisé les données recueillies pour constituer des références technico économiques. Ces dernières étaient nécessaires aux pouvoirs publics pour attribuer les subventions, et aux banques pour sécuriser leurs prêts. En 1980, on comptait une centaine de CER.

En 1990, suite à la disparition de l'IGER (Institut de Gestion et d'Economie Rurale) les CER ont consolidé leur réseau pour former ce qui va devenir le CERFRANCE. Les CER qui sont des Associations loi 1901, avec un conseil d'administration composé de membres fondateurs et d'agriculteurs adhérents élus, décident d'aller vers plus d'autonomie. Elle concerne leur indépendance vis-à-vis des organismes de la profession agricole (syndicats ...), la stratégie d'entreprise et l'autonomie financière.

Dans les années qui ont suivies, les CERFRANCE se sont adaptés et ont développé les prestations dont avaient besoin les entreprises agricoles (stratégie, juridique, social, environnement, réglementaire, qualité ...) tout en restant sur leur cœur de métier qui est le conseil de gestion.

Aujourd'hui, **CERFRANCE** est le premier réseau associatif de conseil de gestion et d'expertise comptable en France administré par des clients élus, et fédéré au plan national par le Conseil National du Réseau CERFRANCE.

L'ensemble des 72 entités départementales (ou régionales) et leurs 700 agences constituent un réseau doté de 11 300 salariés qui suivent et accompagnent plus de 245 00 entreprises réalisant 80% de produit brut agricole français.

Le chiffre d'affaires annuel généré par leurs activités s'élève à près 640 millions d'euros entièrement financé par les bénéficiaires des services.



Fig. 5 : le réseau CERFRANCE

EXEMPLE DE CONSEIL DE GESTION À L'EXPLOITATION AGRICOLE ET À SON OPA

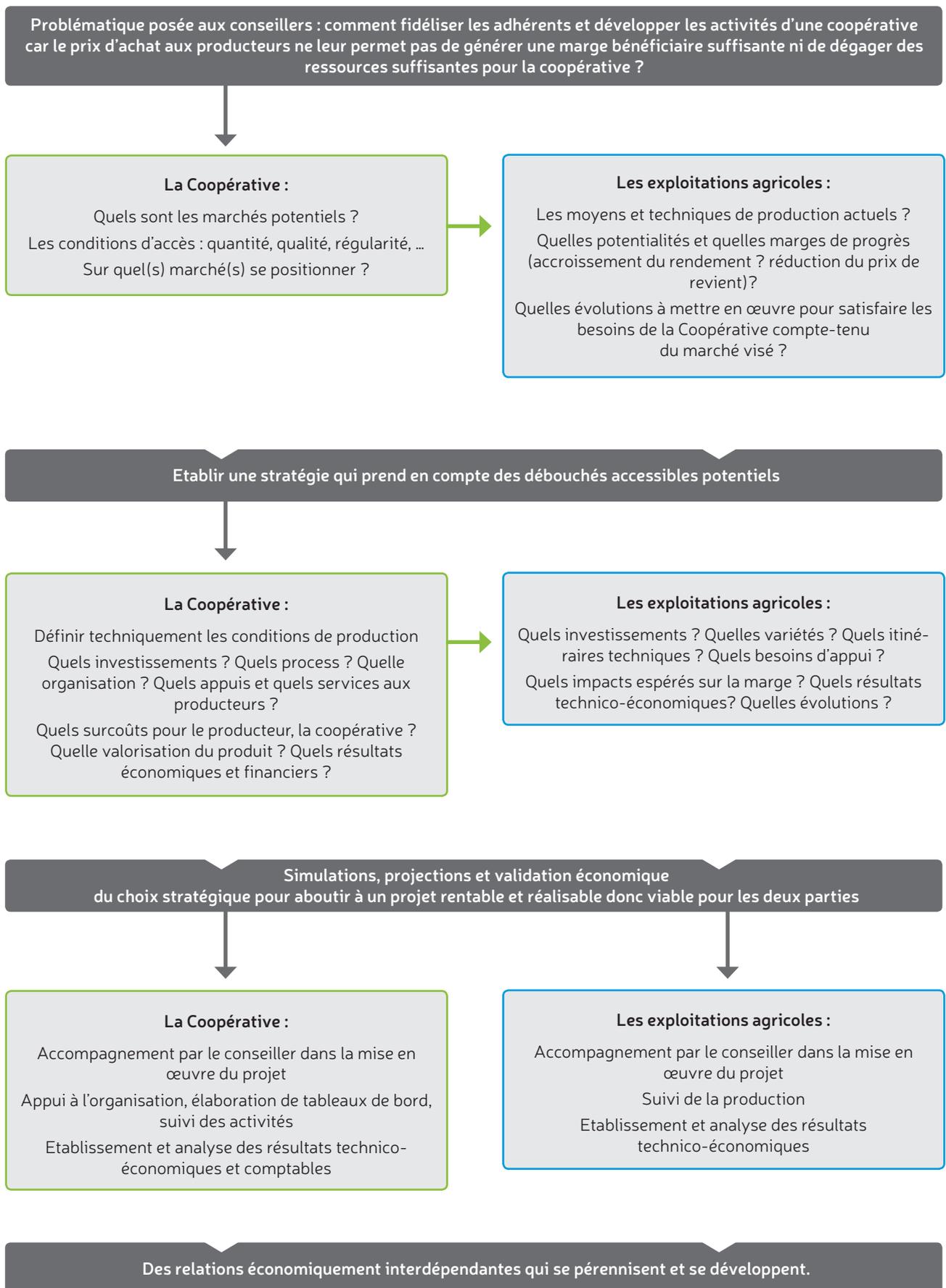


Fig. 6 : Exemple de conseil de gestion à une organisation professionnelle et à ses exploitations agricoles adhérentes

Le rôle des conseillers de gestion à l'OPA et aux exploitations agricoles :

- Un appui sur l'ensemble de la réflexion stratégique avec une validation économique et financière du projet ainsi que des choix techniques, une organisation et des investissements identifiés.
- Un accompagnement tout au long de la mise en œuvre du projet : recherche de financements, mise en relations avec des partenaires, formations, échanges, visites, ...
- Un suivi des activités, une mesure et analyse des impacts économiques du projet porté par la coopérative sur son fonctionnement et sur les résultats de ses producteurs adhérents.



TÉMOIGNAGES SUR LE CONSEIL DE GESTION

Témoignage d'un ex-conseiller du centre de gestion du Loukkos

« Grâce au conseil de gestion, certains agriculteurs ont remplacés cinq vaches locales par deux vaches améliorées, d'autres ont introduit de nouvelles cultures. ».

Témoignage d'un agriculteur français, adhérent CERFRANCE, M. Denis BARATTOT

« La nécessité du suivi et accompagnement d'un conseiller est pour moi une évidence et une nécessité. Je travaille par instinct, et le conseil me permet de transformer une idée ou intuition en projet c'est-à-dire de le formaliser, de passer à la phase de réalisation, et d'inscrire mon projet dans la durée.

Le conseil est l'outil qui me permet d'adapter les moyens matériels, humains, financiers nécessaires pour la réalisation et la réussite de mon projet. C'est donc l'outil principal de mon entreprise et il me permet de mettre en œuvre l'ensemble des moyens matériels pour exploiter.

Mon conseiller m'assure un regard externe, une veille, qui me permettent de valider que mon entreprise évolue dans le bon sens en interne, et en cohérence avec son environnement. Il m'a également permis de faire financer tous mes projets par mon banquier grâce au professionnalisme que cela donne à mon entreprise.

La technique qui était la préoccupation principale pour la réussite de mes projets est devenue plus secondaire par rapport aux besoins en conseil. La technique n'est mise en œuvre qu'une fois les choix d'exploitation définis et validés avec mes conseillers. Maintenant, mon métier d'agriculteur commence au bureau. »





Témoignage de Lancina Traoré, agriculteur, province du Tuy, Burkina Faso :

« Le conseil de gestion m'a ouvert les yeux. Avant je travaillais sans trop réfléchir et mes décisions étaient prises au jour le jour sans chercher à programmer très tôt avant la campagne agricole. Cela m'amenait à travailler dans l'urgence, le matériel et les intrants n'étaient pas prêts quand les pluies arrivaient (mois de mai au sud ouest du Burkina Faso). Avec le conseiller, dans mon groupe ou en tête à tête avec lui, je fais le bilan de la campagne passée au mois de janvier quand toutes les récoltes sont vendues et je programme la campagne suivante. Sur la base du calcul de mon bénéfice sur le coton, je sais quel rendement il faut atteindre pour que cela soit rentable. Depuis ces calculs j'ai réduit ma surface de coton à 5 ha au lieu de 8 ha avant. Avec le conseiller et quelques amis on réfléchit à se lancer dans la production de lait, ce que l'on n'a jamais fait mais ainsi on aurait un revenu plus régulier et plus de fumier. On regarde devant maintenant. Le conseil de gestion c'est aussi apprendre ensemble, dans notre groupe d'adhérents au conseil on participe plus souvent aux réunions de la coopérative et l'on demande de nous exposer en détails les comptes, ce que l'on n'osait pas faire avant »

Témoignage d'experts accompagnant des dispositifs de conseil de gestion en Afrique de l'Ouest :

«Grâce au conseil de gestion il se produit un double déclic simultanés et superposés chez les producteurs: i) le passage de l'informel, ressenti mais non exploitable, au formel qui autorise les raisonnements construits et ii) le passage de l'oral à l'écrit qui permet le stockage du savoir »

« Le conseil de gestion entraîne un changement de comportement et de mentalité des adhérents qui conduit à des interventions plus raisonnées et plus percutantes ».

Témoignages d'agriculteurs d'Afrique de l'Ouest sur le conseil de gestion

« Avant le conseil de gestion, on ne pensait pas comme ça, on n'agissait pas de cette manière ».

PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ET TECHNIQUES



Ministère de l'Agriculture
et de la Pêche Maritime

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime

Avenue Mohamed V,
Quartier administratif Place Abdellah Chefchaoui,
B.P. 607, Rabat - MAROC
Tél. : 0537 66 53 00 / 537 66 54 50 / 537 66 56 00
www.agriculture.gov.ma



Plan Maroc Vert

s/c ADA, Espace les Patios,
Angle Avenue Annakhil et Mehdi Ben Barka
Bâts 2 et 3, 3^{ème} étage
Hay Riad, Rabat, MAROC
Téléphone fixe : 05 37 57 37 12 / 68 / 75 / 98
www.ada.gov.ma



Agence Belge de Développement

27, Rue Ouled Bouziri, Bir Kacem - Km 5,5 Route des Zaërs
10 170 Rabat - MAROC
Tél. : +212 (0)5 37 65 79 27/28
Fax : +212 (0)5 37 65 77 65
www.btctb.org



المكتب الوطني للإستشارة الفلاحية
Office National du Conseil Agricole

Office National du Conseil Agricole

Avenue Mohamed BELARBI ALAOUI - Hay RYAD. RABAT
BP 6672 Rabat instituts
Tél. : 0537 77 65 13
Fax : 0537 77 92 89
www.agriculture.gov.ma



وكالة التنمية الفلاحية
AGENCE POUR LE DEVELOPPEMENT AGRICOLE

Agence pour le Développement Agricole

Espace les Patios,
Angle Avenue Annakhil et Mehdi Ben Barka
Bâts 2 et 3, 3^{ème} étage
Hay Riad, Rabat, MAROC
Téléphone fixe : 05 37 57 37 12 / 68 / 75 / 98
www.ada.gov.ma



Agence Française de Développement

162, avenue Mohammed VI, Souissi
Rabat - MAROC
Tél. : 05 37 63 23 94/95/96
Fax : 05 37 63 23 97
www.afd.fr

GUIDE RÉALISÉ PAR





LE CONSEIL DE GESTION **AUX EXPLOITATIONS AGRICOLES** **ET AUX ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES**

AVRIL 2014

Avec le Plan Maroc Vert, l'Etat marocain souhaite donner une plus grande place à l'agriculture dans le développement économique et social du pays. La mise en place des projets du PMV (piliers 1 et 2) implique d'impulser une nouvelle dynamique dans le domaine du conseil agricole. Pour cela une réforme du conseil agricole est actuellement en cours et une nouvelle forme de conseil – le conseil de gestion – va être déployée à titre pilote aux côtés du conseil technique.

Le conseil de gestion vise à renforcer les capacités de gestion des agriculteurs et des responsables d'OPA dans la résolution de leurs problèmes en facilitant l'analyse, la prise de décisions, le suivi et la mise en oeuvre de solutions. Il est caractérisé par une démarche, une méthodologie et des outils spécifiques. Il suppose des compétences particulières des conseillers ainsi qu'une pédagogie adaptée. Par ailleurs pour être acceptée et opérationnelle, cette forme de conseil implique un dispositif institutionnel collaboratif où les agriculteurs participent à sa conception et à sa gouvernance.

La valorisation et la nécessaire pérennisation des investissements effectués par les projets pilier II au niveau des OPA (transformation) et des exploitations (production) justifient pleinement le conseil de gestion. Or étant donnée la diversité des exploitations agricoles du Pilier II toutes n'ont pas les mêmes besoins de conseil de gestion. Certaines ont avant tout besoin de conseil de gestion à l'exploitation agricole alors que d'autres ressentent surtout des

besoins de conseil de gestion aux OPA. Dans certains cas particuliers du conseil en gestion sociale de l'irrigation est nécessaire. Enfin il faut aussi parfois combiner ces différentes formes de conseil de gestion. Pour chaque situation locale il convient donc d'abord de trouver quels sont les besoins prioritaires de conseil de gestion, puis quelle combinaison d'approches apporter, selon quel cheminement et selon quel dispositif institutionnel public ou privé.

A part quelques expériences assez limitées mais dignes d'intérêt, le conseil de gestion est pour l'essentiel méconnu au Maroc. Aussi dans le cadre de la réforme du conseil agricole est prévu la mise en oeuvre d'un programme pilote permettant de tester plusieurs dispositifs de conseil de gestion pour des situations agraires relevant du pilier II. Ce programme sera mis en oeuvre par l'ONCA avec des appuis techniques et financiers de l'AFD et la CTB.

Ce guide n'est pas un manuel de conseil de gestion, encore moins un traité de sciences de gestion. Il a pour objectif de faire connaître une démarche de conseil agricole complémentaire de la vulgarisation ou conseil technique. Réalisé dans le cadre d'une collaboration avec l'ONCA, l'AFD et la CTB il s'adresse aux décideurs et acteurs de terrain qui cherchent à concevoir des dispositifs de conseil de gestion répondant aux besoins des agriculteurs (petits et moyens) et de leurs OPA.