



Compte-rendu de l'atelier de Cotonou

« Autofinancement des services des OP : du rêve à la réalité »

Calavi, 20-22 février 2007

OP participantes :

	CPPBF	Fongs	Udoper
Anopaci	Faranfasi So	FPA	UEP / APEL - ZP
AOPP	Fasi Jigi	Fupro Bénin	UGCPA
APLL	FCMN - Niya	GEA Bénin	UGPM
Aren	FEPAB	Maison des éleveurs	UPS
Atader	FGAB	Renop	URP - Mono Couffo
Conaprocarn	Fipa	Roppa	URP - Ouémé Plateaux

- Afdi** Agriculteurs français et développement international
- Agriterra** agri-agence hollandaise
- FUPRO Bénin** Fédération des unions de producteurs du Bénin
- UPA DI** Union des producteurs agricoles développement international

Sommaire

PRÉSENTATION GÉNÉRALE :	4
I. Objectif de l'atelier :	6
II. Déroulement.....	6
1. Présentation du contexte socio-économique ouest-africain au regard de l'autofinancement des OP	7
2. Quel autofinancement pour quelle OP ?	8
3. Quels enjeux pour l'autofinancement des OP ?	14
4. Cinq cas concrets d'autofinancement de services : que peut-on autofinancer et comment ? 15	
5. Identification des atouts et limites des expériences exposées, en groupes de travail	29
6. Travail sur un cas fictif :	30
7. Les suites à donner à l'atelier.....	32
III. Evaluation	32
CONCLUSION :	33

Annexes

Annexe 1: liste des participants

Annexe 2 : les limites identifiées en groupes de travail

Edito :

Pourquoi les OP s'intéressent-elles à leur autofinancement ?

Extrait du discours de bienvenue de M Léopold LOKOSSOU, Président de la FUPRO¹ :

« Aujourd'hui, la problématique du financement de nos organisations se pose avec acuité et est identifiée comme étant l'une des contraintes majeures au développement des activités de nos organisations.

Face à cette problématique marquée essentiellement par la réduction des financements extérieurs, le recours à la mobilisation des ressources endogènes devient l'épine dorsale dans les nouvelles stratégies de développement.

La présente rencontre est une heureuse initiative, puisqu'elle se préoccupe de réfléchir et d'échanger sur les potentialités d'autofinancement de nos organisations paysannes. [...]

Beaucoup d'expériences ont été entreprises par nos organisations paysannes dans ce domaine avec leurs réussites, mais également leurs échecs.

Le présent atelier se veut donc une rencontre d'échange, de discussion et de réflexion sur l'ensemble de ces expériences afin d'asseoir les bases réelles de leur dynamisation au sein de nos organisations. Je reste donc persuadé qu'au sortir de cet atelier, chacune de nos organisations sera capable de définir les stratégies usuelles qui permettront le développement des services à nos membres tout en contribuant à notre financement. »



Pourquoi le réseau Agricord² s'intéresse-t-il à l'autofinancement des OP ?

Extrait du discours d'ouverture de M Gino PELLETIER, chargé de programme UPA DI³, représentant Agricord :

« L'autofinancement des OP est une problématique qui, à notre connaissance, est abordée collectivement pour la première fois par ceux qui vivent ces enjeux, les OP elles-mêmes. Cette affirmation est tout aussi vraie pour vous OP du Sud que pour nous OP du Nord car nous sommes constamment confrontés à la même problématique : comment développer des services répondant aux besoins des membres, les financer et réaliser la mission que l'on s'est donnée? Il s'agit donc d'une première pour laquelle nous avons tous la chance de contribuer de part nos connaissances et notre expérience. Nous serons aussi invités à identifier les suites à donner pour que cet atelier soit en quelque sorte la graine qui fera germer d'autres initiatives en lien avec les objectifs que nous nous sommes donnés.



La mise en place d'Agricord remonte à quelques années où des leaders d'OP du Nord ont émis l'hypothèse que si le développement agricole dans les pays du Sud pendant les quarante dernières années n'était pas à la hauteur des prévisions, c'est que les principaux intéressés, les OP et leurs membres agriculteurs, n'avaient pas occupé la place qui leur revenait dans le processus. S'appuyant sur cette hypothèse et travaillant avec la faitière à laquelle Agricord est rattaché, la FIPA⁴, un important travail de lobbying a été effectué auprès des bailleurs de fonds dans l'optique de débloquer de nouveaux financements afin que des OP du Nord puissent travailler davantage en partenariat avec des OP du Sud et ce, afin que les producteurs du sud améliorent leur conditions de vie et leur revenu ; cela passe par l'organisation et la réponse aux besoins des membres.

Ce projet d'atelier est en lien direct avec cet objectif : « Autofinancement des services des OP : du rêve à la réalité » est en fait une démarche de partenariat et de collaboration entre les agri-agences, notamment l'AFDI⁵, Agriterra⁶ et UPA Di et leurs principales OP partenaires dans les pays du Sud. Elle est rendue possible grâce à une contribution du bailleur de fonds canadien qu'est l'ACDI⁷ et ce, sous

¹ Fédération des unions de producteurs (OP faitière du Bénin)

² Réseau des agri-agences

³ Union des producteurs agricoles Développement international

⁴ Fédération internationale des producteurs agricoles

⁵ Agriculteurs français et développement international

⁶ Agri-agence hollandaise

⁷ Agence canadienne de développement international

un financement octroyé à Agricord, rendu accessible à toutes les agri-agences et leurs OP partenaires et sous la responsabilité de gestion d'UPA DI. C'est notamment ce qui explique pourquoi l'Afdi travaille en partenariat avec la FUPRO pour réaliser ce séminaire et que la gestion des aspects contractuels est sous la responsabilité d'UPA DI. Il s'agit d'un partenariat élargi où nous pouvons déjà le mentionner, le fait de travailler ensemble et de partager nos points de vue en lien avec la tenue de cet atelier a définitivement permis à tous d'apprendre et d'échanger différents points de vue. Nous souhaitons que cet atelier vous permette d'atteindre des résultats similaires. »

Présentation générale :

Dans le cadre du Pprogramme de renforcement des capacités commerciales et organisationnelles des OP au sein d'Agricord, les agri-agences ont souhaité :

- o développer des échanges / capitalisations entre les OP du Sud bénéficiaires du programme,
- o s'assurer d'un démarche commune.

Du 25 au 27 janvier 2006, Afdi, Agriterra, UPA Di et la FEPA/B⁸ ont organisé un atelier à Bobo Dioulasso (Burkina Faso) sur :

« Filières agricoles : quelle place pour les paysannes et les paysans ? ».

Des représentants de 19 OP de 7 pays d'Afrique de l'Ouest et des 3 agri-agences ont cherché à partager et valoriser les dynamiques en cours au sein des OP sur les actions de mise en marché des produits agricoles. Ils ont réfléchi aux principales difficultés rencontrées, aux clés de succès, et ont proposé des façons concrètes d'améliorer les pratiques.

Les questions du financement des opérations de commercialisation et de la nécessaire autonomie financière des OP vis-à-vis des bailleurs étaient déjà apparues lors de l'atelier de Bobo :

« Ce serait important et pertinent d'avoir des données sur l'autonomie financière des OP. Par exemple, la proportion du financement qui vient, d'une part, des membres et des activités de l'OP et, d'autre part, qui vient de l'extérieur via des bailleurs de fonds, des partenaires au développement et autres. »

Partant de cette demande, la décision a été prise de déclencher un deuxième atelier portant sur ces questions de financement. Le sujet a été délimité pour pouvoir être traité durant trois jours. La mise en place de services étant le fil conducteur des travaux entamés, l'objectif fixé était **d'identifier les mécanismes d'autofinancement des services mis en place par les OPA, et leur contribution à l'autofinancement de la structure.**

28 OP, la FIPA et 3 agri-agences ont été invitées (annexe 1: liste des participants).

⁸ Fédération des professionnels agricoles du Burkina

Les constats fondamentaux de Bobo

Ce que constatent les OP

- | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Constats</p> <ul style="list-style-type: none"> o Manque d'information sur les marchés / prix o Faible rémunération des produits o Peu d'infrastructures, de services sous maîtrise paysanne | → | <p>Causes</p> <ul style="list-style-type: none"> o Faible capacité de regroupement de l'offre o Rôle des acteurs de la filière peu connu o Environnement politique et économique peu connu o Manque de trésorerie |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ce que font les OP en préalable

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Connaissance des marchés</p> <ul style="list-style-type: none"> o Etude du marché o Identification des acteurs <ul style="list-style-type: none"> - Exigences de qualité - Marges | → | <p>Mobilisation / structuration</p> <ul style="list-style-type: none"> o Comment se structurer ? <ul style="list-style-type: none"> - Formalisation administrative - Impliquer la base dans la vie de l'OP o Comment décider collectivement ? <ul style="list-style-type: none"> - Actions communes - Règles communes |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ce que veulent les OP

- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|
| <p>Mécanismes des opérations de commercialisation</p> <ul style="list-style-type: none"> o Améliorer les connaissances techniques <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise quantité et qualité o Augmenter le revenu des producteurs o Augmenter le revenu de l'OP | ⇒ | A approfondir |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|

Ce qu'elles disent devoir faire : les clés de succès

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilité de choix des paysannes et paysans, pour leur exploitation et pour leur OP 2. Développement du réseau d'OP 3. Gestion du risque 4. Stratégies de financement des services, financement de la campagne 5. Prise de conscience de l'intérêt des opérations collectives 6. Renforcement des capacités des leaders 7. Connaissance du marché |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ce qu'elles ont enclenché dans l'année suivante :

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>14 des 28 OP invitées à Cotonou étaient présentes au séminaire de Bobo-Dioulasso, 11 ont restitué et démarré des actions parmi lesquelles :</p> <ol style="list-style-type: none"> 2- De l'ordre du développement du réseau : <ul style="list-style-type: none"> o Développement du réseau d'OP, rapprochement avec des OP spécialisées, avec la recherche 3- De l'ordre de la réflexion sur la gestion du risque <ul style="list-style-type: none"> o Renforcement du fonds de sécurité, gestion des risques climatiques 4- De l'ordre de la réflexion et de l'action pour la recherche de financements : <ul style="list-style-type: none"> o Réflexions sur le financement de la production, des services, du système d'information sur les marchés, recherche de financements pour l'institutionnel, pour les campagnes de vaccination, recherche de crédit bancaire o Recrutement d'un agent contentieux pour le recouvrement des impayés, formalisation de l'audit des comptes o Mobilisation des ressources internes 5- De l'ordre du renforcement des capacités des leaders 6- De l'ordre de l'amélioration de la connaissance du marché <ul style="list-style-type: none"> o Suivi de l'information sur le marché, connaissance des mécanismes du marché 7- De l'ordre de la réflexion et de l'action sur la commercialisation <ul style="list-style-type: none"> o Filières lait et viande, commercialisation des céréales o Approvisionnement en intrants avec prélèvement d'une marge, achat de semences d'oignon à une autre OP, production et commercialisation de semences certifiées o Réflexion sur la stratégie de commercialisation, réflexion sur le warrantage, professionnalisation du système de mise en marché collective 8- Un axe supplémentaire se dessine, qui est le renforcement de la structuration de l'OP : <ul style="list-style-type: none"> o Mise en place d'une agence d'exécution, création des comités d'orientation par filière o Synergie des actions de l'OP |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

C'est donc sur la **recherche de financements** et sur la **mise en place d'actions de commercialisation** que les OP ont le plus avancé.

I. Objectif de l'atelier :

Identifier des mécanismes d'autofinancement des services mis en place par les OPA, et leur contribution à l'autofinancement de la structure.

Soit :

1. Situer le thème de l'atelier dans la continuité de celui de Bobo-Dioulasso et dans le contexte ouest africain.
2. Établir le portrait du niveau de financement des organisations paysannes (OP) selon ses diverses sources et en faire l'analyse dans une perspective d'autofinancement et de pérennité.
3. Réfléchir sur les diverses voies permettant un financement des OP par la mise en place de services pertinents aux membres.
4. Identifier les suites possibles à donner à l'atelier soit au plan des stratégies à prioriser ou des activités à réaliser, à la fois en tant qu'OP, en tant qu'agri-agence ou en tant que groupe, particulièrement au cours de la présente année.

On cherche donc à identifier une **typologie des OP** par rapport à leur autofinancement : en fonction du type d'OP, de son âge, du type de service mis en place : où est-il pertinent de demander une contribution aux membres, et comment ?

Les OP qui auront compris les mécanismes mis en œuvre dans le contexte précis des cas concrets présentés seront alors en mesure de développer un **argumentaire** auprès des bailleurs, partenaires, et membres sur ce qu'il est possible d'autofinancer et comment, et **d'affiner leur stratégie d'autofinancement** (on ne parle pas nécessairement d'augmentation à tout prix).

II. Déroulement

Présentation des participants (annexe 1 : liste des participants)

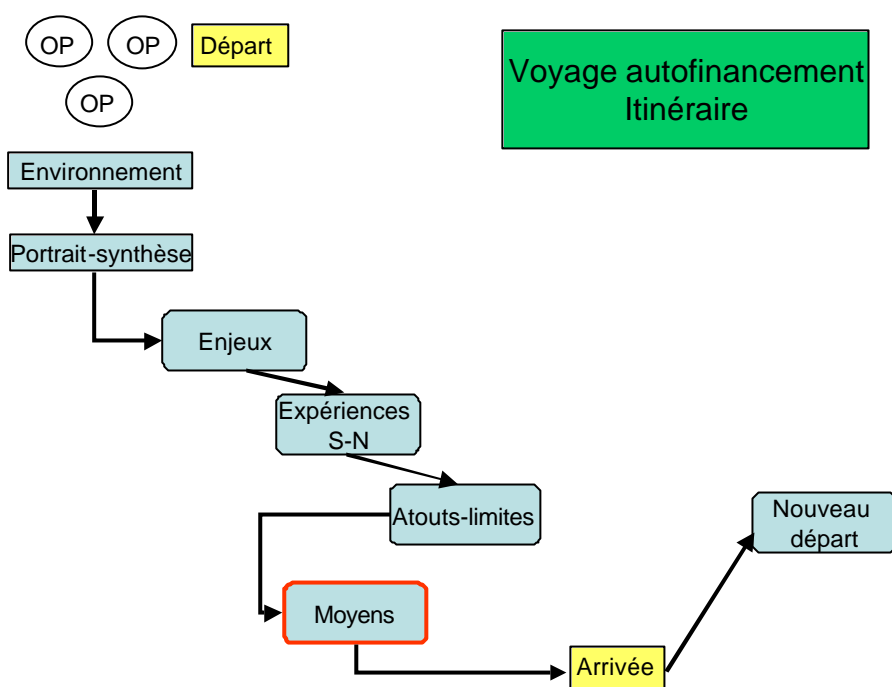
Chaque participant s'est présenté en complétant la phrase « l'autofinancement des OP peut devenir une réalité à condition que... »

Les réponses peuvent être regroupées par thème :

1. Cotisation : paiement, juste calcul
2. Respect des engagements, mobilisation des membres
3. Multiplication des services répondant aux besoins des membres
4. Gestion transparente, bonne gouvernance
5. Rôle des gouvernements ; règles équitables du commerce international
6. Capacité des OP à agir sur leur environnement
7. Renforcement des capacités techniques et organisationnelles, outils d'accompagnement
8. Reconnaissance du rôle des femmes
9. Projet de l'OP
10. Augmentation des revenus des producteurs ; développement de filières porteuses



La symbolique du voyage a été utilisée pour représenter le cheminement de l'atelier :



1. Les OP évoluent dans un **environnement** politique, social et économique qu'il faut connaître au préalable.
2. Avant le départ, une photographie est prise : c'est la **synthèse** du questionnaire aux OP sur l'évolution et la répartition de leurs financements. C'est un **portrait** général.
3. A partir de ce portrait, les **enjeux** de l'autofinancement des OP et plus particulièrement des services peuvent être dégagés.
4. Le voyage nous amène ensuite à visiter des **expériences** : ce sont les cas concrets d'OP du **Sud** et du **Nord**.
5. Ces expériences ont des **atouts** et des **limites**, qui font qu'elles ont réussi dans des conditions particulières.
6. Tous ces éléments sont du matériel, des **moyens** pour construire un projet de financement d'un service répondant aux besoins des membres.
7. Le voyage se termine : c'est l'arrivée ; mais c'est aussi pour préparer un **nouveau départ** dans chacune des OP.

Ce sera le plan suivi pour cette deuxième partie.

Nous vous invitons donc avec nous pour refaire ce voyage et prendre connaissance des réflexions des participants.

1. **Présentation du contexte socio-économique ouest-africain au regard de l'autofinancement des OP**

Par Séraphin Biatchon (secrétaire exécutif de l'ANOPACI⁹), pour le Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles (ROPPA).

« S'autofinancer, c'est couvrir ses charges de souveraineté. Cela dépend du mode d'organisation qui permet de mobiliser les ressources internes, mais cela dépend aussi des conditions extérieures.

Nos pays se sont construits autour de l'agriculture ; nos Etats tirent 70 à 80 % de leurs ressources de l'agriculture.

Première étape : l'Etat définit et met en place le développement agricole

⁹ Association nationale des organisations professionnelles agricoles de Côte d'Ivoire

Après les indépendances, tous les hommes politiques ont voulu mettre la main sur ce secteur stratégique. De 1960 à 1980, l'Etat contrôle et gère tout. C'est l'Etat qui définit la politique agricole et la met en place, on ne parle pas encore des OP. Cela comprend le choix des cultures, les politiques de commercialisation et d'exportation. Les cultures d'exportation sont en effet un moyen de financer le budget national, et plus particulièrement le développement : c'est l'exemple de la Côte d'Ivoire où le café et le cacao représentent 40% des recettes actuelles de l'Etat en droits de sortie (actuellement 220 Fcfa pour 1.200.000 tonnes soit près de 400 milliards de Francs CFA).

L'Etat décide également de la politique foncière. Souvent, les OP ne participent pas à la définition des politiques mais en sont caution.

Nos Etats ont engrangé des ressources, mais ils avaient également emprunté ; le choc pétrolier a perturbé l'économie, ils s'étaient endettés et ont dû commencer à rembourser. Ils ont été amenés alors à négocier les allègements de dettes. Les institutions de Bretton Woods (Banque mondiale et Fonds monétaire international -FMI) ont imposé des contraintes, ce sont les programmes d'ajustement structurel. Les mêmes institutions ont demandé la libéralisation de tous les secteurs de production. C'est la deuxième étape.

Deuxième étape : le désengagement des Etats

Les Etats vont se désengager au profit d'un acteur qui est en train de se construire. C'est à ce moment que les OP apparaissent sur le devant de la scène. C'est un changement complet car pendant des années les producteurs recevaient gratuitement les intrants, l'Etat subvenait aux besoins des agriculteurs. Dorénavant, l'Etat doit uniquement mettre en place des règles pour faire en sorte que le secteur soit concurrentiel, les OP prennent en charge leur propre développement. La libéralisation a été rapide, les producteurs n'ont pas eu le temps de se préparer à assumer ces nouvelles missions au sein des OP, même si les situations sont hétérogènes.

Au Burkina Faso et au Sénégal, les OP ont été associées très tôt aux discussions sur les politiques agricoles. Ce n'est pas le cas partout. Dans certains pays, c'est la Banque mondiale et le FMI qui ont imposé d'associer les OP sous la menace de frapper toute décision de nullité dans le cas contraire ; en Côte d'Ivoire, l'ANOPACI a été imposée aux pouvoirs publics. Les tenants du pouvoir avaient accepté la libéralisation à contre cœur, abandonner certains pouvoirs n'était pas facile.

Aujourd'hui, avec le ROPPA, un réseau d'OP qui ont décidé de prendre en main la définition des politiques agricoles s'est constitué. C'est en particulier le cas de la politique agricole de l'UEMOA pour laquelle le ROPPA a été très actif. Les Etats se désengagent mais les filières s'organisent, l'environnement politique et économique est nouveau.

On nous donne un pouvoir mais sans moyens de réalisation de nos politiques. Les Etats disent ne pas avoir d'argent. Nous réfléchissons sur des mécanismes de ressources propres : en Côte d'Ivoire, même si les filières vivrières et animales ne sont pas concernées, le Fonds interprofessionnel pour la recherche et le conseil agricoles (FIRCA) a été mis en place pour capter des ressources sur les filières agricoles d'exportation (café, cacao, palmier, banane).

Il nous reste à poursuivre dans cette voie, dégager des ressources sur nos productions pour financer les services des OP, le conseil agricole, la recherche, les structures d'appui à l'accompagnement mais aussi la définition des politiques agricoles par les OP. Il faut intégrer les Etats à cette réflexion.»

2. Quel autofinancement pour quelle OP ?

2.1. La première étape est la définition d'un vocabulaire commun :

- ? OP de base: au niveau villageois.
- ? OP intermédiaire: au niveau régional, fédération ou union d'OP de base. Cela peut être une coopérative, une union de coopératives, un syndicat...
- ? OP faitière: au niveau national, fédération d'OP intermédiaires.
- ? Gouvernance: La gouvernance est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information (transparence) et de surveillance permettant aux membres et partenaires de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci. Elle est fondée sur quatre piliers : la responsabilité, la transparence, l'état de droit, et la participation.

Pour éviter les confusions, on parlera plutôt de vie associative pour désigner AG, CA, réunions statutaires,

processus électoral ; de souveraineté pour désigner le fonctionnement statutaire et fonctionnement de base (charges de structure, personnel administratif), et de transparence pour désigner le respect des règles de gestion et la communication sur ce respect.

- ? Syndicat : association qui a pour but la défense des intérêts de ses adhérents.
- ? Service public : activité répondant à l'intérêt général. On inclut : information rurale, alphabétisation, formation des responsables, formation des conseillers.
- ? Service : action effectuée par une entité (personne physique ou morale, entreprise, machine, programme) pour le bien d'une autre, avec ou sans contrepartie. On entend donc les activités mises en place par les OP pour répondre aux besoins de leurs membres : service commercialisation, approvisionnement en intrants, technique, communication, juridique, formation. La vie associative n'en fait pas partie.

Cela peut être un service individuel (qui a un effet direct sur l'exploitation individuelle, mais peut être reçu collectivement : vente groupée par exemple), ou un service individualisé (prestation individuelle : conseil de fumure par exemple).
- ? Prestation de service : fourniture d'un service moyennant son paiement par le bénéficiaire. Pour les OP, il s'agit souvent de la mise en place d'un service pour le compte d'un tiers, souvent une ONG ou un bailleur de fonds.
- ? Autofinancement : on inclut toutes les ressources propres des OP soit :
 - Cotisation : participation annuelle des membres marquant leur appartenance à la structure.
 - Prélèvement ou revenu venant des services aux membres : on le définira comme une part ponctionnée par la structure en échange du service rendu. Le service est au cœur de l'activité de l'OP.
- ? Activité génératrice de revenu (AGR) : c'est une activité mise en place pour dégager un revenu (produit - charges) de manière immédiate ; c'est généralement une activité secondaire qui répond à un objectif précis.

Nous avons introduit ces définitions afin que les OP parlent toutes de la même chose pour les besoins du questionnaire. Ce ne sont pas des définitions standardisées, chaque OP en a son interprétation. Par exemple, nous avons défini une mission syndicale comme une mission de défense des intérêts. De nombreuses OP se sont identifiées à cette dernière mission, alors que spontanément elles ne se définissent pas comme syndicales mais comme assumant la défense des intérêts des membres.

Sur 28 OP invitées, 26 ont répondu au questionnaire parmi lesquelles 18 OP faitières, 6 OP intermédiaires, et 2 OP de base d'après leur déclaration.

Or, il s'avère que 5 OP se sont déclarées comme faitières mais sont à un niveau régional. La définition proposée pour le remplissage du questionnaire est « au niveau national, fédératrices d'OP intermédiaires ». Elles ont été replacées dans la catégorie des OP intermédiaires, après avoir vérifié que leurs caractéristiques y correspondaient (âge et niveau d'autofinancement principalement). Nous avons donc

13 OP faitières
11 OP intermédiaires
2 OP de base

Les OP de base ont été gardées dans cette catégorie, alors qu'elles ne sont effectivement pas au niveau villageois directement (mais leur jeunesse les fait échapper à tout autre catégorie).

La synthèse et l'analyse ont été réalisées sur la base des déclarations des OP sans recoupement des informations, il se peut que certaines questions aient donné lieu à interprétation de la part de ceux qui ont répondu.

2.2. Résumé des questions posées aux OP :

I / Carte d'identité de l'OP :

- o Nom
- o Niveau (base, intermédiaire, faitière)
- o Mission (syndicale, services, généraliste)
- o Nombre de salariés
- o Nombre de membres
- o Type d'activités (rangées en gouvernance, défense des intérêts, intérêt général, services aux membres)

II / Les actions ou réflexions suite à l'atelier de Bobo :

(traitées ci-dessus)

III / Structure financière à 3 dates distinctes (1999, 2002, 2005) : emplois ; ressources réparties entre cotisations,

contributions des membres, prestations de service et autres activités génératrices de revenus, subventions.

- o Mécanismes de prélèvements sur services
- o Affectation des ressources propres
- o Perspectives

L'objectif du questionnaire envoyé aux 28 OP, agri-agences et OPA était d'établir des corrélations entre type d'OP, type d'activité (gouvernance, syndical, services individuels, service public) et autofinancement (niveau, %, type) dans un premier temps. Ensuite, entre type de service et autofinancement. Une typologie devait alors être ébauchée. Dans un troisième temps, une analyse qualitative des stratégies de prélèvement des contributions des membres aux services et des cotisations devait être réalisée.

2.3. Principaux résultats :

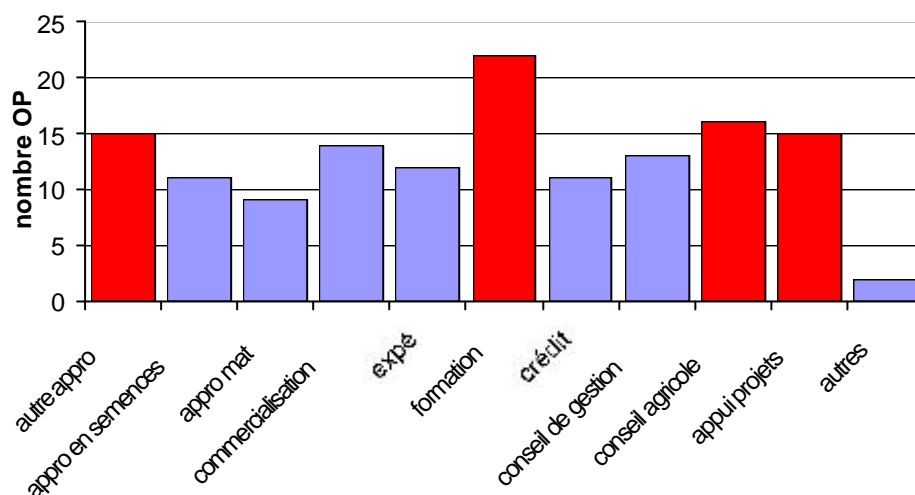
La différenciation des OP par leur mission n'a pas été possible : rares sont les OP qui ne traitent que de la défense des intérêts ou que des services. 7 OP sur les 26 ne traitent pas de la défense des intérêts dans leurs activités (alors que 10 sur les 26 ne définissent pas de mission syndicale) ; une seule ne développe pas de services aux membres directement. Il n'est pas apparu pertinent de différencier les OP selon ce critère.

La différenciation la plus pertinente qui est apparue est la distinction entre OP faitières, c'est à dire des OP de niveau national, et OP intermédiaires, c'est à dire de niveau régional. Or, nous avons vu que les définitions étaient différentes selon les OP. Par exemple, Faso Jigi se déclare comme faitière car elle n'est pas affiliée à une OP de niveau supérieur, mais elle est à un niveau régional et est orientée vers la mise en place de services à ses membres, et serait en cela plus proche de la définition d'une OP intermédiaire. Quelques grandes tendances se dégagent cependant, que nous étudierons dans un deuxième temps.

2.3.1. Portrait des OP

- o 14 OP/ 28 étaient présentes à Bobo, 11 ont restitué.
- o 25 OP/26 ont une mission « services », 16 une mission de défense des intérêts des membres.
- o 24 mettent en place des services aux membres, 24 des activités d'intérêt général, 19 des activités concernant la défense des intérêts (alors que 16 seulement présentent cette défense des intérêts comme une mission) avec peu de distinction selon le niveau de l'OP.
- o La grande majorité des OP a plus de 5000 membres ; on note une différence entre les OP nationales et les OP régionales sur ce point (moyenne de 300 000 membres pour les premières et de 17 000 pour les autres). Attention, la plupart des OP ne connaît pas avec précision son nombre de membres.
- o La grande majorité des OP a moins de 20 salariés. Les OP nationales ont majoritairement moins de 10 salariés.
- o La majorité des OP a plus de 10 ans, mais de quelques années seulement. Là encore on note une différence entre les OP régionales et nationales, où les premières sont plus anciennes que les deuxièmes.

Type de services mis en oeuvre



La formation est mise en oeuvre par 22 OP ; bien après viennent le conseil agricole pour 16 OP, l'approvisionnement en intrants et l'appui aux projets pour 15 OP.

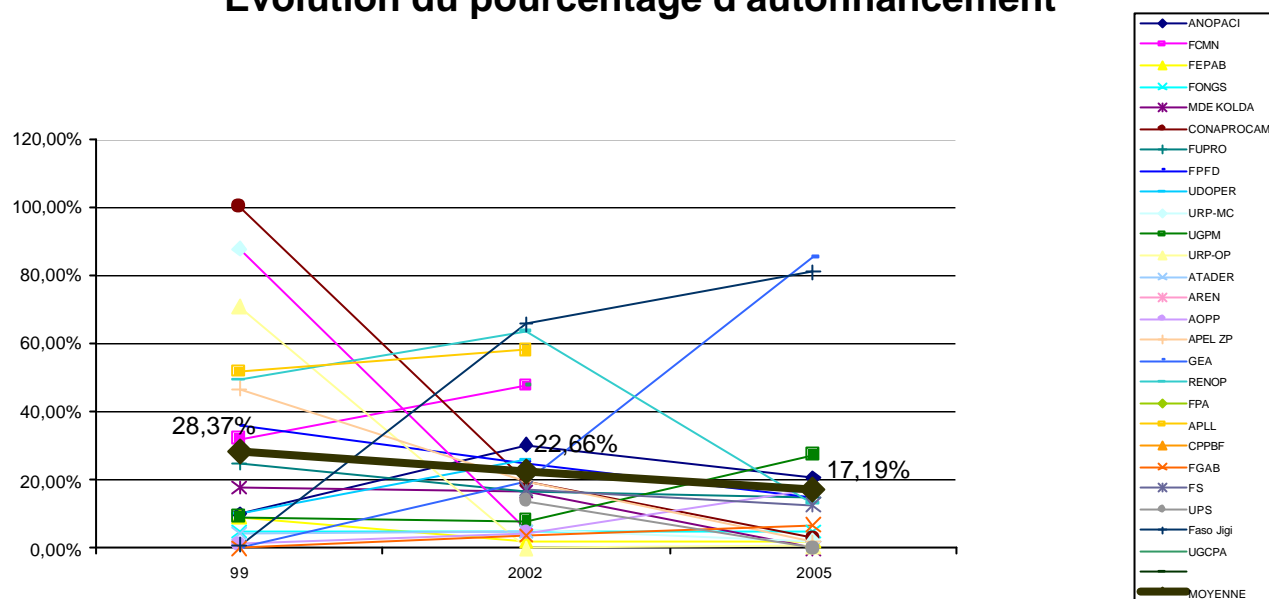
Le type de service mis en place par OP nationales et OP régionales n'est pas nettement différent, la commercialisation est simplement plus présente chez les dernières que chez les premières.

2.3.2. Budget et autofinancement des OP depuis 1999

Les cas extrêmes ont été enlevés pour ne pas perturber les moyennes.

- o On classe le budget des OP en 4 catégories :
 - cotisations
 - prélèvements sur services
 - AGR qui constituent l'autofinancement
 - appui externe
- } autofinancement
- o Le budget moyen a été multiplié par **2,4**, mais avec des différences très marquées ; les situations sont devenues plus diverses. Le budget augmente pour 16 OP sur 23. Ce sont donc les activités qui augmentent globalement.
 - o L'évolution de l'autofinancement est très variable d'une structure à l'autre ; en moyenne, il est multiplié par **1,9** mais avec de fortes disparités. Il augmente pour 16 OP et diminue pour 7 autres. L'autofinancement augmente un peu moins que les budgets, c'est donc le pourcentage d'autofinancement qui baisse.

Evolution du pourcentage d'autofinancement



On voit que les situations sont très diverses ; l'intérêt du graphique est de relativiser l'utilisation des moyennes. Le pourcentage d'autofinancement augmente en fait pour 7 OP sur 23, et baisse pour 11 OP.

Pourtant, les OP mettent en place des services : comment expliquer une baisse de la part autofinancée ? On ne peut dégager de tendance claire des OP nationales par rapport aux OP régionales ; toutefois, lorsque les budgets sont importants on remarque un taux d'autofinancement plutôt plus faible.

- o Les subventions représentent aujourd'hui 89% des budgets.

Evolution de la composition de l'autofinancement :

- o En 1999, les sources d'autofinancement étaient variables pour ceux qui en avaient : cotisations pour certains (FCMN¹⁰, FONGS), prestations pour d'autres (FUPRO, prestations aux OP cotonnières par exemple), ou encore prélèvements pour d'autres. L'autofinancement était très faible pour 4 OP.
- o En 2002, la moyenne des cotisations varie peu ; la FCMN, la FUPRO, l'URP Ouémé, et l'UPS ne collectent pas. Les prélèvements augmentent pour atteindre 4.000.000 de F CFA en moyenne. 13 OP ne mettent pas en place de prélèvements à comparer aux 24 OP qui mettent en œuvre des services aux membres. Les activités génératrices de revenus augmentent également, 11 OP en pratiquent contre 6 en 1999.
- o En 2005, le niveau et la proportion des cotisations reste stable, mais 6 arrêtent de collecter alors qu'une seule commence. Les prélèvements doublent quasiment pour atteindre 42% de l'autofinancement. Les activités génératrices de revenus se confirment et augmentent (10.000.000 en moyenne). 3 nouvelles OP y ont recours, 1 arrête. Elles se diversifient : conseil aux OP facturé, prestations pour les collectivités territoriales, formations...

Les activités génératrices de revenus sont essentiellement des prestations pour le compte de tiers et sont souvent peu détaillées par les OP. Cependant, une seule OP parle d'une facturation de service aux membres, avec la location de matériel.

On note une nuance entre OP régionales et OP nationales : pour les premières, les prélèvements augmentent nettement au détriment des prestations. En revanche pour les OP nationales, ce sont plutôt les prestations qui augmentent.

⇒ En résumé : plus de prestations pour des tiers, maintien des cotisations en volume, et hausse des prélèvements.

On observe des disparités importantes, une inconstance des OP dans leur autofinancement (arrêt de collecte des cotisations par exemple).

¹⁰ signification des sigles : voir annexe 1 : liste des participants

Il est difficile de corrélérer l'autofinancement au type de service mis en place.

En revanche, on pourrait le faire avec le prélèvement ; mais les OP n'expriment pas clairement sur quel service elles prélèvent ; la plupart ont fait des tentatives de prélèvement ponctuelles. Seules l'ATADER et la CONAPROCAM au niveau national sont précises, et les OP régionales qui prélèvent sur **l'approvisionnement en intrants et sur la commercialisation.**

P La typologie espérée n'est pas possible.

2.3.3. L'avenir :

La plupart des OP ont un projet par rapport à l'augmentation de leur autofinancement et l'extension de leurs activités, qui sont vus conjointement :

- o Vente d'aliments du bétail, vente d'intrants et construction de kiosques à lait, création d'une société à part pour la vente d'intrants et l'exportation d'ananas
- o Mise à profit des cotisations interprofessionnelles
- o Contribution des OP membres, répartition des cotisations aux différents niveaux, facturation des services aux OP membres, nouveaux services comme la formation ; prélèvements sur la production, les crédits, le bénéfice de la commercialisation, les nouveaux services
- o Systématisation des prélèvements sur les ventes de cacao et sur le carnet du planteur
- o Comité de réflexion sur l'autofinancement ayant pour but l'autofinancement du fonctionnement

2.3.4. Eléments d'analyse

- o Nous avons tenté de classier les OP (faitières/nationales, intermédiaires/régionales) pour mener l'étude. Un des constats que nous retenons est que cette classification n'est pas aussi nette qu'elle ne le paraît. Aussi, nous constatons qu'il n'y a **pas de missions précises attribuées à l'une par rapport à l'autre** contrairement aux discours qui circulent.
- o La **distinction OP faitière – OP intermédiaire n'est pas évidente** ; les OP au niveau national sont quasiment toutes syndicales mais la plupart mettent en place des services ; les OP au niveau régional mettent toutes en place des services mais la plupart ont une mission syndicale. Les situations sont extrêmement diverses.
- o Les services mis en place par les OP nationales, même s'ils sont majoritairement de la formation et du conseil agricole, sont aussi de l'appui projets et de l'approvisionnement ; même si la commercialisation est en meilleure place pour les OP intermédiaire, les **fonctions ne semblent pas vraiment distinctes entre les niveaux.**
- o Le **niveau de cotisation est-il en lien avec la nature des services offerts** ? On constate une stagnation des cotisations et une hausse des activités. Les OP apportent-elles des services identifiables à leurs membres ? Les méthodes de collecte des cotisations sont-elles efficaces ?
- o Parallèlement, on ne peut **pas affirmer que les OP prélèvent sur l'approvisionnement ou sur la commercialisation**, à part une partie des OP intermédiaires. Elles essaient des prélèvements qui sont rapidement abandonnés. Elles semblent tâtonner.
- o Enfin, elles ont eu massivement recours aux **AGR**. Encore une fois, est-ce pour pallier le manque de financements extérieurs ? pour consolider des postes ? ces AGR n'ont-elles pas tendance à devenir des activités principales ?
- o On observe des différences nettes **selon les organismes d'appui** des OP.
- o Globalement, la majorité des activités des OP est financée par des bailleurs. Certains arrivent à garder une **autonomie de décision**, d'autres pas. Qu'en est-il ?
- o La plupart des OP affectent les sommes prélevées au fonctionnement de l'OP, il est **rare qu'elles aient une destination précise** (financement d'un service, ou d'un salarié précis...). Est-ce une faille ou pas ?

Après la présentation de cette photographie de départ, les participants ont évoqué des défis à relever :

1. Question de l'autonomie financière

Une OP doit être autonome dans ses décisions face à un bailleur ou face à l'Etat. Pourtant, si elle est financée intégralement par ce même bailleur, elle aura du mal à exprimer sa voix. Pour s'exprimer librement, elle doit être suffisamment forte pour être libre de ses choix. Cela passe par la diversification des bailleurs (l'OP existe au préalable et aucun bailleur n'est assez influent pour perturber sa ligne de conduite), ou par l'augmentation de l'autofinancement pour payer les dépenses de souveraineté.

2. Cotisation faible : cela réduit la marge de manœuvre des OP

Les OP collectent peu de cotisations, connaissent en général mal le nombre de membres. Cela réduit fortement leur crédibilité vis-à-vis des bailleurs et partenaires ainsi que leur autofinancement.

3. Quelle structuration mettre en place ? avec quelle structure de financement ?

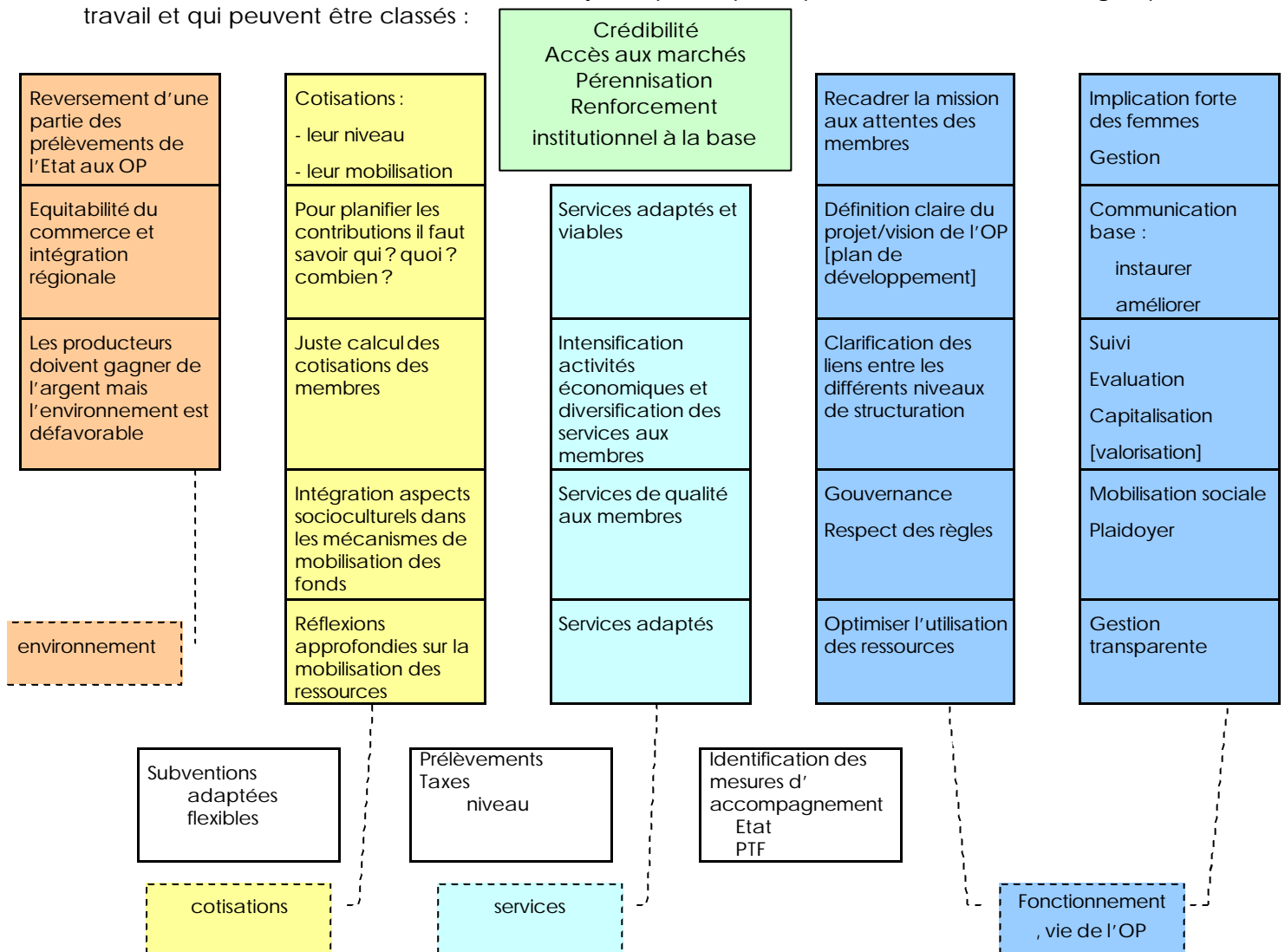
Quel lien entre différents niveaux (base - intermédiaire - faitière) mettre en place, fonctionnel et financier ?

4. Identification nécessaire des activités à caractère économique

Les OP doivent bien identifier les activités sur lesquelles elles veulent se positionner, et parmi celles-ci lesquelles apporteront un surplus de revenu direct aux producteurs, lesquels seront alors capables de contribuer à ses coûts.

3. **Quels enjeux pour l'autofinancement des OP ?**

Cela met en lumière un certain nombre d'enjeux, que les participants ont sélectionnés en groupes de travail et qui peuvent être classés :



Le **suivi-évaluation et la capitalisation** sont soulignés : les expériences spécifiques des OP sont bien plus riches que ce qu'on en connaît dans les réseaux ; c'est en les diffusant que chacun progressera. Montrer les résultats des actions peut de plus être un argument pour récupérer les cotisations.

On retrouve quatre thèmes principaux :

- o Environnement complexe dans lequel les OP évoluent (y compris accès au marché) ; comment agir dessus ?
- o Cotisations : niveau, fixation
- o Services aux membres, adaptés, viables
- o Fonctionnement et vie de l'OP, missions ; gouvernance, transparence, gestion ; suivi-évaluation-capitalisation

On ajoute :

- ? les subventions : adaptées, flexibles.
- ? les mesures d'accompagnement par l'Etat et les partenaires techniques et financiers

Et des enjeux plus globaux qui apparaissent comme des conséquences des enjeux précédents:

- o Comment diminuer la dépendance de l'OP ?
- o Comment augmenter sa crédibilité ?

4. **Cinq cas concrets d'autofinancement de services : que peut-on autofinancer et comment ?**

✘ L'UGPM dégage des marges sur son système d'approvisionnement en semences, grâce à une maîtrise stricte de la production à la distribution qui permet de répondre à la demande de populations vulnérables.

✘ La fédération des Faranfasi So autofinance 35% du budget de fonctionnement. Chaque centre de prestations de services doit arriver à prendre en charge un conseiller de gestion et un assistant.

✘ L'Udoper a des liens étroits avec les marchés à bétail autogérés, qui ont financé la mise en place de l'Union. La poursuite de ce financement va dépendre des positions et revendications des nouvelles collectivités. L'Udoper a également développé un service de cotisations liées à la vaccination des animaux. Ce système a ensuite été abandonné suite à une augmentation importante du prix des vaccins. Une cotisation par adhérent vient d'être mise en place. L'Udoper est obligée de s'adapter aux contextes. Les cotisations sont régulièrement payées, en récompense d'un service réel rendu aux membres.

✘ Le centre de gestion et d'économie rurale de Saône et Loire : une adaptation des services à l'environnement et aux besoins des exploitations ; les services facturables sont bien différenciés des activités financées par les fonds de développement.

✘ La gestion de l'offre de lait au Québec : l'organisation des producteurs permet d'adapter l'offre à la demande des consommateurs, donc d'assurer un débouché sécurisé aux éleveurs.

Les versions suivantes sont des résumés ; les versions intégrales sont disponibles sur le site <http://www.afdi-opa.org>.

UGPM :

La production et distribution de semences en conditions maîtrisées répond aux besoins des membres et permet de dégager une marge pour l'OP.

Expérience de prélèvement de fonds à travers la vente d'intrants

Cette expérience a été présentée par M^r Diagne Falilou, Président de l'UGPM et M^r Dieng Alassane.

1. Contexte : Présentation de l'UGPM

a. Historique :

L'Union des Groupements Paysans de Meckhe (UGPM) est née en 1985 et est membre de la Fongs¹¹. Elle rayonne sur la région de Thiès. L'UGPM a été créée par ses membres paysans pour la restauration de l'environnement (bassin arachidier), la reconstitution du cheptel et la fertilisation des sols. Par la suite, elle a invité les villages à créer des mutuelles de solidarité (système de cotisations depuis 1995). Puis, elle a aidé les mutuelles de solidarité, qui ont émergé dans 92 villages, à se doter d'une coopérative rurale d'épargne et de crédit en 2000 (CREC). Enfin, elle lance le programme de financement de l'exploitation familiale en 2003. Elle compte aujourd'hui 5 000 membres, dont 60% de femmes.

L'Union n'a aucun salarié mais 22 paysans animateurs indemnisés.

L'UGPM collecte une cotisation de 500 F.CFA par membre (au départ 1000 F.CFA, réajustés à 500 en raison de la faible capacité de paiement des membres).

b. Ce que nous faisons

- **Epargne et crédit** : l'UGPM contracte des crédits à 6% auprès des partenaires qu'elle redistribue aux membres dans le cadre de l'appui aux exploitations familiales (intérêt annuel de 6% pour les investissements, 12% pour les fonds de roulement), et à la CREC qui fait elle-même du crédit avec un intérêt de 18% aux membres (l'UGPM prête à la CREC à un taux de 14%). Cette dernière activité permet de dégager de 6 à 10.000.000 de F.CFA de marge pour l'UGPM.
- **Appui aux exploitations familiales** : pour sortir de la soudure et ne plus y tomber. L'appui prend en compte un aspect social (normes et valeurs, viabilité sociale, cohésion sociale en agissant sur toute la famille...) et un aspect économique (production, conservation, transformation et commercialisation).
- **Recherche et développement** : test et vulgarisation de semences de variétés précoces en mil, niébé et arachide. Activités d'amélioration des races (bovins, ovins, caprins et volailles).
- **Formation** : l'UGPM veut capitaliser l'expérience des adultes paysans et promouvoir le cadre de vie par l'éducation, la formation et l'insertion sociale. Elle a mis en place un centre de formation aux métiers agricoles et ruraux.
- **Soudure / endettement** : gestion des cérémonies familiales, valorisation des céréales locales en changeant les modes de consommation (promotion de plats cuisinés), augmentation de la production et de la productivité à partir de la formation sur les techniques de production, introduction de nouvelles variétés de semences adaptées et réparation du matériel agricole; sécurité alimentaire par le stockage individuel et collectif. Promotion de l'amélioration des formes de solidarités et du développement d'activités communautaires qui permettent de prendre en charge les plus démunis (fonds de sécurité).
- **Programme solaire**
- **Greniers de prévoyance - soudure**
- Elle mène également des activités syndicales, mais qui sont plus de l'ordre de l'information aux membres que du lobbying, activité qu'elle délègue à la Fongs ou au CNCR¹².
- **Production et distribution de semences**

2. Production, conservation et distribution de semences

a. Introduction

La production agricole, et notamment vivrière, ne permet pas l'autosuffisance alimentaire des familles. La principale cause est la difficulté d'accès aux semences de qualité, en quantité suffisante, en temps opportun.

¹¹ Fédération des organisations non gouvernementales du Sénégal

¹² Conseil national de concertation et de coopération des ruraux

L'amélioration des capacités de production des exploitations familiales rurales passe par la maîtrise de l'approvisionnement en intrants. L'union des Groupements Paysans de Meckhé a opté pour une stratégie de production et commercialisation de semences de qualité, pour contribuer au renforcement du pouvoir économique ainsi que promouvoir et valoriser l'identité paysanne.

b. Organisation

- Un **Groupe d'apprentissage** composé de 25 responsables de groupements cooptés par le conseil général de l'UGPM: projet collectif, compte d'exploitation prévisionnel, choix des variétés, identification des fournisseurs, définition des critères de choix des producteurs/ multiplicateurs, définition des termes du contrat OP/multiplicateurs, fixation des modes et conditions de règlement entre l'association et le fournisseur et entre les producteurs et l'association, proposition au bureau exécutif du prix de paiement au multiplicateur et du prix de vente après calcul des coûts de production et prise en compte des prix du marché des semences de pré-base.
- Un **Comité de gestion** responsable de la mise en œuvre de l'activité sous la supervision du Bureau Exécutif : tests de germination, exploitation des fiches techniques, achat des semences et autres intrants, conventions de partenariat, organisation de la collecte, de la conservation et du conditionnement.

c. Processus au cours de la campagne

▪ **Production**

Les semences pré-base sont achetées sur le marché des semences. Elles sont distribuées aux paysans multiplicateurs à crédit avec caution (10% d'apport pour l'arachide) ou au comptant (niébé, mil).

Remarque : la première année, l'UGPM achète toutes les semences (pré-base, base et niveau 1) et les distribue au comptant (crédit pour la pré-base d'arachide).

Les intrants sont vendus au sein du paquet technologique au comptant.

Les services décentralisés de l'Etat assurent le suivi technique (les certificats d'achat leur sont communiqués). Ils posent chez les producteurs les carnets de rendement pour estimer la quantité à récolter. Avant la récolte, les multiplicateurs suivent une formation sur les techniques de conservation.

A la récolte, la production est acheminée à l'UGPM pour achat.

▪ **Achat, conditionnement, et conservation**

La semence est criblée puis mise en sac. Un magasinier, recruté pour 6 mois, assure les opérations (3 mois pour la collecte, 3 mois pour la distribution). C'est la seule personne rémunérée dans l'opération. Le magasin est entretenu, le matériel de collecte est acheté. Le multiplicateur est alors payé. La production est conservée.

Si un paysan multiplicateur n'arrive pas à couvrir sa dette (semences pré-base) une prise en charge par l'UGPM peut avoir lieu (grâce aux intérêts des crédits faits à la CREC).

▪ **Distribution :**

Les paysans s'approvisionnent auprès de l'UGPM. Si quelqu'un est garanti par sa caisse mutuelle, la semence peut lui être donnée à crédit avec un apport. Sinon, elle est vendue au comptant. Les non-membres peuvent acheter des semences au comptant.

Celui qui achète des semences de niveau 1 et 2 s'engage par contrat à vendre une partie de sa production de l'année suivante à l'UGPM (80%). Un suivi à chaque étape (par le groupement, le comité de gestion, le bureau de l'UGPM, l'animateur paysan de zone, les services compétents) permet de contrôler son apport. La vente se fait en fonction des **capacités de production** de semences des paysans sélectionnés, et non des besoins estimés à l'avance.

▪ **Evaluation :**

A partir des orientations du groupe d'apprentissage, le comité de gestion définit une politique de distribution.

A ce processus s'ajoute un plan d'information/communication, une étude de faisabilité, l'aménagement et l'équipement des magasins de stockage, la formation des producteurs et le suivi technique. Le réseau de partenaires est pour cela fondamental : services techniques de l'Etat, recherche.

d. Moyens financiers disponibles

Dix huit millions dont dix millions de subventions et 8 millions de recettes propres.

e. Résultats

Tous les producteurs membres de l'UGPM (soit 5 000) ou non membres peuvent en bénéficier. Au total, 1800 familles ont acheté des semences en 2006, soit l'année 1 après l'année de démarrage. L'objectif est d'atteindre 3500 familles.

f. Difficultés et limites

La production de semences de base est difficile dans les conditions climatiques défavorables de la zone et exigeante techniquement. L'UGPM s'oriente donc depuis 2004 vers la sécurisation de la production (production dans des zones irriguées, renforcement du suivi technique pour la multiplication locale, recherche de zones à proximité de points d'eau).

g. Satisfaction des membres ?

- L'association est connue et reconnue comme productrice de semences au niveau national ; elle a su développer un réseau de partenaires techniques.
- Les membres participent à la vie de l'association
- La crédibilité de l'OP est renforcée aux niveaux local et national.

h. Autofinancement de l'UGPM :

Budget : 270.000 .000 FCFA dont 140.000.000 de crédits.

Composition et affectation de l'autofinancement :

L'UGPM collecte pour 2 600 000 Fcfa de cotisations, pour 7 millions de marge semences, et pour 10 à 20 millions d'intérêts des crédits. Cela représente environ 12% de son budget.

La cotisation sert à payer une partie des frais de rencontres (déplacements, restauration, hébergement des participants), et une partie des indemnités.

Les intérêts servent en priorité à financer le fonctionnement de la structure (eau, électricité, indemnités).

La marge des semences est versée à la CREC. Cette somme est prêtée aux membres à 18%, l'UGPM en tire à nouveau 14%. Ces intérêts lui permettent de payer une partie de l'équivalent d'une production perdue pour les multiplicateurs qui ont peu récolté.

Elle permet également à l'association d'avoir des ressources pour financer des activités génératrices de revenus (moulins à mil pour les femmes, etc...) et participer à son fonctionnement.

Il faut noter que l'opération est bénéficiaire au regard des charges directes ; en revanche, les charges de structure (téléphone, carburant, électricité...) ne sont pas toutes prises en compte.

Conclusion : cette activité a été mise en place pour répondre au besoin de hausse de la productivité par un approvisionnement en semences de qualité adaptées à la zone, disponibles à temps. Il s'avère que l'activité permet de dégager une marge, à condition que les paysans achètent de la semence certifiée et que les conditions de production soient satisfaisantes. C'est sur une production contrôlée que s'est dirigée l'UGPM.

L'expérience de la Fédération des Centres de prestations de services « Faranfasi-so¹³ » au Mali

La présentation de cette expérience a été faite par Mr Moussa Kané, Président de la Fédération et Mr Amadou Waigalo, coordonateur de la Fédération.

Les centres de prestations de services « Faranfasi-so » sont composés de groupements de producteurs qui adhèrent volontairement et contribuent financièrement à son fonctionnement. Ils sont dirigés par un conseil d'administration constitué de représentants paysans élus par l'assemblée générale. Le premier centre de prestations de services a été créé en 1995 et comptait 8 OP adhérentes. La Fédération des centres de prestations de services a été créée en 2001 par les cinq centres de prestations de services existants et compte 158 OP adhérentes en 2006. Le conseil d'administration de la Fédération est composé d'un représentant de chaque centre et se réunit mensuellement. Les centres de prestations de services sont clairement des OP centrées sur la fourniture de services à leurs membres (OP de base). La Fédération est une OP intermédiaire dont les objectifs sont d'appuyer techniquement les centres en matière institutionnelle et financière et de représenter les intérêts des organisations paysannes adhérentes auprès de leurs interlocuteurs et partenaires techniques et institutionnels.

1. Situation et contexte

La zone de l'Office du Niger est un vaste périmètre hydro-agricole de 70.000 ha avec une production d'environ 350.000 tonnes de paddy.

Jusqu'en 1984, l'Etat, par l'intermédiaire de l'Office du Niger (ON) est omniprésent dans toute la filière en assurant la totalité des fonctions aussi bien en amont qu'en aval de la production. Sur pression des bailleurs et des politiques libérales, l'ON se désengage, à partir de 1984. Dans ce cadre des Associations Villageoises (AV) sont mises en place et dotées de batteuses dont la gestion collective permet à chaque AV de générer des revenus. L'année 1994 marque l'achèvement du désengagement de l'ON (recentrage des missions sur la gestion de l'eau et la maintenance des aménagements) et le transfert des fonctions crédit, battage et commercialisation aux organisations paysannes.

Les réhabilitations des périmètres et la libéralisation amorcées au début des années 80 permettent une amélioration de la production et de la productivité mais les paysans sont mal préparés pour assurer ces nouvelles fonctions.

Malgré l'augmentation de la production, de nombreuses organisations ont subi d'importants revers lors de la période 1991-93. L'apprentissage des règles du marché s'est fait dans la douleur pour de nombreuses OP, victimes d'opérations frauduleuses de la part d'opérateurs peu scrupuleux commerçants, intermédiaires divers, voire responsables d'OP. Ces malversations, portant sur plusieurs centaines de millions de francs CFA, ont été une des causes principales des difficultés de remboursement des crédits par les OP qui se sont retrouvées en incapacité de payer leurs fournisseurs et sans accès aux crédits bancaires.

La situation en 1995 se traduit par 2 milliards d'impayés aux banques. Cette situation entraîne un arrêt du crédit de campagne pour 80% des OP, qui ne peuvent plus offrir de services à leurs membres. L'impossibilité d'acheter des intrants s'est traduit par une baisse de la productivité et une dégradation de la situation économique et sociale des OP et des producteurs. Les organisations paysannes traversent une crise aigue. Les besoins en matière **d'appui à la gestion et de conseil juridique et en organisation** ont pris une place prépondérante.

2. Initier des centres indépendants de prestations de services

Pour apporter ces services, le projet de centres de prestations de services est lancé en 1995. Ce projet doit favoriser la mise en place de centres de prestations de services **sous contrôle des paysans** dès son démarrage.

L'objectif des centres de prestations de services (CPS) est d'apporter aux producteurs et à leurs organisations un appui dans le domaine de la comptabilité gestion et dans les domaines juridique et

¹³ Faranfasi-so signifie « la maison qui éclaire ».

organisationnel afin d'améliorer leur maîtrise de l'environnement. Le résultat attendu est la mise en place de centres de prestations de services autonomes, ayant la personnalité morale, constitués et gérés par les OP (AV et GIE¹⁴ adhérents), et ayant pour fonction d'assurer le renforcement des capacités de gestion des OP ainsi que l'amélioration de leurs résultats économiques.

Les services initiaux de base ont été :

- **Appui en gestion – comptabilité** : mise en place des outils, enregistrement, formation à leur tenue, élaboration des comptes et restitution, formation des responsables à l'exercice de leurs fonctions...
- **Appui juridique** : information et formation sur les textes législatifs, passation des contrats, règlements et organisation internes, défense des droits auprès des institutions judiciaires...
- **Alphabétisation** : des formations et des appuis en alphabétisation sont fournis aux adhérents avec le concours d'une ONG spécialisée.

Leur mise en œuvre a toujours débuté par un diagnostic approfondi de la situation économique et de l'organisation de l'OP, garant de l'apport de services adaptés aux types de problèmes diagnostiqués. **Rapidement, la situation des OP s'améliore** : 90% des OP ont renoué avec le crédit de campagne et maîtrisent les remboursements; la clarification des dettes est réalisée et le remboursement rééchelonné (au total 387.500.000 F CFA ont été remboursés à ce jour sur 751.793.000 F CFA d'impayés cumulés en 1998); les revenus collectifs des OP augmentent, principalement le revenu du battage qui suit la production pour les AV possédant des batteuses.

Les facteurs de réussite :

l'implication des responsables paysans et leur appropriation du dispositif ; la qualité des prestations fournies par les conseillers et répondant aux besoins des producteurs et de leurs organisations ; la prise en charge partielle des services par les bénéficiaires par le paiement des cotisations ; **l'amélioration de la situation économique des OP.**

3. Financement et autofinancement

Dès la mise en place des centres de prestations de services il a été prévu une cotisation des OP adhérentes.

Les dépenses d'un centre se montent à environ 20 millions, dont la moitié est consacrée au financement des prestations de conseil (rémunération et fonctionnement des conseillers), un quart au fonctionnement (déplacement des responsables, réunions, documents, etc.) et le dernier quart à l'organisation de formations. Le financement du dispositif est assuré par **les cotisations** des OP adhérentes (provenant notamment des revenus du battage) et **des subventions** de l'Agence française de développement (AFD) et d'autres bailleurs (SOS Faim Belgique et Socodevi).

- ✓ **Les cotisations couvrent 35% des coûts totaux de fonctionnement. Mais ce taux monte à 65 % si l'on enlève les coûts de l'alphabétisation, du conseil aux exploitants agricoles et les services aux groupements de femmes, qui pourraient relever de subventions pour des services d'intérêt général.**
- ✓ Les cotisations sont fixées par les AG des centres. Les bases sont :
 - la superficie détenue par l'OP avec fixation d'un montant par hectare
 - le niveau de fonctionnalité de l'OP.
- ✓ Le service «conseil de gestion aux OP » est subventionné à 55%, les services «appuis aux groupements de femmes » et aux «groupes d'exploitations familiales » à 80% et « l'alphabétisation fonctionnelle » à 100%.

Pour les responsables des centres et de la Fédération il y a des **dépenses de souveraineté** qu'une OP doit obligatoirement prendre en charge les frais de réunions, de déplacements, des assemblées générales les indemnités des conseillers et prestataires.

En 2006, les centres et la Fédération emploient 10 salariés et 19 prestataires. Chaque centre paye intégralement le salaire de son conseiller en gestion , soit 3.600.000 F CFA, sur ses cotisations. Les Centres de Kouroumari , N'Débougou supportent en plus du salaire de leurs conseillers en gestion, les indemnités du conseiller assistant en gestion et du conseiller juridique (6.200.000 F CFA).

¹⁴ Groupement d'intérêt économique

Le taux de recouvrement des cotisations par les OP adhérentes aux centres de services témoigne néanmoins de l'efficacité de l'approche mise en œuvre par ces derniers : il est en effet exceptionnel que des prestations «immatérielles» bénéficient d'un tel taux de recouvrement.

Cependant, ***force est de reconnaître que les seules cotisations des membres ne sauraient suffire pour couvrir l'ensemble des coûts de fonctionnement des centres et de la Fédération.*** Aussi, des sources complémentaires de financement doivent être trouvées. Diverses pistes sont à l'étude au sein de la Fédération : une diversification des services, la possibilité de faire contribuer les banques et institutions financières, bénéficiaires indirects de ces services, mais également une participation de l'Etat, qui serait justifiée sur ces fonctions de conseil.

L'Udoper: une OP construite sur la base des marchés à bétail autogérés

Expérience présentée par le coordonnateur de l'Udoper, M Dramane Guetido, et l'animateur du réseau des marchés, Mr Boubakal Bani Yero.

1. Présentation de l'Udoper et de ses relations avec les marchés à bétail

a. Les marchés à bétail du nord Bénin et la naissance de l'Udoper

Sur les marchés à bétail traditionnels, l'éleveur ne rencontre pas l'acheteur. Un intermédiaire, le *dilani*, négocie un prix avec chacun sans que le prix d'achat et le prix de vente ne soient connus. La différence est intégralement touchée par l'intermédiaire. De plus, les marchés à bétail sont peu fréquentés car la majorité des bêtes est vendue directement dans les campements.

Face à cette situation qui lèse acheteur et vendeur, en 1976 les éleveurs de Gogounou se mobilisent et arrêtent tout apport sur les marchés. Les négociations aboutissent alors à l'adoption du principe de marché à bétail autogéré (MBA), dans lequel le vendeur négocie directement avec l'acheteur, et le *dilani* est reconverti en témoin de la transaction. Il délivre les tickets de vente faisant foi de la transaction et enregistrant la taxe, payée à moitié par l'acheteur et à moitié par le vendeur. Les ressources issues de ces taxes sont entièrement gérées par l'ALGMB (Association Locale de Gestion du Marché à Bétail de Gogounou) et permettent, après la rémunération des agents du marché (secrétaire, transporteurs...), de contribuer à des réalisations socio-communautaires et à l'organisation professionnelle des éleveurs.

De nouveaux MBA se créent, 9 d'entre eux constituent le réseau **RLMS-Bénin**¹⁵.

La force des MBA est de reposer sur la mobilisation des seuls leaders ; les soutiens extérieurs ne sont arrivés que plus tard (dans les années 90). L'attention a été portée dès le début vers les réels besoins des membres, et cette approche a été conservée par la suite. Tous les acteurs directs ont été mobilisés (*dilani*, autorités traditionnelles, transformateurs, femmes restauratrices, transporteurs...) pour l'établissement du nouveau fonctionnement. De plus, les services gouvernementaux, les autorités communales, même les ONG et les entreprises privées ont été impliqués dans son développement avec un esprit de partenariat.

Les éleveurs ont un débouché sûr, la transaction est transparente, leurs revenus ont augmenté.

Les éleveurs ressentent alors le besoin de se structurer. C'est ainsi que l'Union départementale des organisations professionnelles d'éleveurs de ruminants du Borgou-Alibori voit le jour en 2002.

b. Structuration de l'UDOPER et objectifs

		OBJECTIFS
Groupements professionnels des éleveurs de ruminants	GPER	1. Promouvoir la communauté des éleveurs et des éleveuses et améliorer leur représentation 2. Améliorer les conditions techniques d'élevage 3. Améliorer la santé des animaux 4. Améliorer la gestion du terroir 5. Améliorer la commercialisation des produits de l'élevage 6. Améliorer l'information, la communication et le financement des GPER, GPFER et de leurs unions.
Groupements professionnels de femmes éleveuses de ruminants	GPFER	
Union communale des organisations professionnelles des éleveurs de ruminants	Ucoper	
Union d'arrondissement des GPER	UAGPER	
Union départementale des organisations professionnelles des éleveurs de ruminants	Udoper	
Association nationale des organisations professionnelles des éleveurs de ruminants	Anoper	

L'Udoper rayonne aujourd'hui sur 24 communes et compte environ 25 000 membres.

Si l'Udoper a pu bénéficier de l'organisation et des ressources des marchés autogérés pour se structurer, c'est maintenant les marchés autogérés qui vont avoir besoin de sa force de représentation et de défense.

c. Les marchés à bétail en crise suite à la décentralisation de 2002:

¹⁵ Réseau Luumooji Mareefuji Sago du Bénin

Les mairies revendiquent la gestion des marchés ; l'Udoper se fait alors conseiller juridiquement et propose aux mairies une gestion concertée des MBA, avec, pour Gogounou, reversement de 1 000 F CFA à la mairie sur les 2 000 de la taxe. Les négociations sont toujours en cours.

Ces recettes permettent de financer les plans communaux de développement.

d. Schéma d'autofinancement des services de l'Udoper :

On note trois grandes étapes dans le schéma de l'autofinancement de l'Udoper :

1. 1999-2005: contribution des marchés à bétail autogérés au fonctionnement de l'Udoper
2. 2001-2005: la vaccination du bétail: prélèvement de 25 F CFA/tête de bétail vacciné
3. Depuis 2006: la mise en place d'une cotisation individuelle soit un prélèvement de 1200F CFA

2. Fonctionnement du service de commercialisation du bétail dans les MBA

a. Mécanismes précis (exemple du marché de Gogounou) :

La taxe sur les ventes d'animaux par espèces est de :

Gros ruminants 2 000 F CFA	<ul style="list-style-type: none">▪ 1 000 F CFA au comité de gestion : rémunération des acteurs du marché, participation à l'entretien, aux investissements...▪ 1 000 F CFA versés à la commune de Gogounou après chaque marché
Petits Ruminants 200 F CFA	<ul style="list-style-type: none">▪ 150 F CFA au comité de gestion▪ 50 F CFA à la commune.

Clé de répartition des 1000F du comité:

- 900 F pour le comité de gestion
- 40 F pour le réseau des marchés (RLMS)
- 60 F pour l'UCOPER

Le comité de gestion prélève en outre les taxes de chargement des animaux, les taxes de transport et éventuellement les taxes aux fraudeurs.

Le marché de Gogounou a fortement contribué au financement des activités lors du démarrage de l'Udoper (contributions ponctuelles en plus de la taxe répartie):

En 2003 : 13% des recettes totales de l'Udoper ; en 2004 : 15% du chiffre d'affaire annuel des marchés pour l'Udoper ; en 2005 : contribution au financement de la construction de la laiterie de Gogounou à hauteur de 916 400 F CFA .

3. Le processus de collecte des cotisations

3.1. 2001-2005: La vaccination du bétail: prélèvement de 25F CFA/tête de bétail vacciné

a. Mécanismes précis

A l'occasion des campagnes de vaccination (2 fois par an), les éleveurs prélèvent 25 F CFA/tête de bétail vacciné au niveau des centres de vaccination, cette cotisation s'ajoute au prix payé par l'éleveur pour la dose de vaccin (65 F CFA jusqu'en 2005).

Répartition de la cotisation des 25F :

- GPER : 10F
- UAGPER : 5F
- Ucooper : 5F
- Udoper : 5F.

Soit en 2003: 60 000 F CFA pour l'UDOPER, 1 400 000 F CFA via les cotisations des UCOPER

b. En quoi le service est-il pertinent? A quel besoin répond-il ?

Cette cotisation adossée au service de vaccination a permis de structurer rapidement les organisations d'éleveurs, car cela a permis de financer des activités concrètes : formations en santé animale, alphabétisation, réunions de mobilisation, officialisation des groupements, tracé et matérialisation des couloirs de passage, infrastructures pastorales, service d'animation. Les groupements se sont constitués très vite autour des points de rassemblement des éleveurs pour la vaccination. La cotisation a beaucoup joué dans la capacité de négociation de l'OP.

c. Difficultés

Le coût du vaccin payé par l'éleveur a augmenté de 65 F CFA en 2005 à 130 F CFA en 2006. La décision a alors été prise de suspendre cette cotisation adossée à la vaccination, par crainte d'une baisse du taux d'animaux vaccinés.

C'est cette capacité d'adaptation aux contraintes des éleveurs qui fait la force de l'Udoper.

3.2. Depuis 2006 : mise en place d'une cotisation annuelle des membres : 1200F CFA

En plus des activités déjà mentionnées, la cotisation doit permettre d'initier des activités économiques : approvisionnement en intrants vétérinaires et zootechniques, activités génératrices de revenus des groupements féminins.

a. Mécanismes précis

L'Udoper a mis en place des cartes de membres, vendues à 200 F CFA. La cotisation par adhérent est une cotisation annuelle de 1200 F CFA, décidée sur la base de l'expression de la capacité des éleveurs de cotiser 100 F CFA par mois.

Cette cotisation est également répartie entre les différents niveaux de la structure :

- GPER : 500F
- UAGPER : 100F
- Ucooper : 200F
- Udoper : 400F

Soit en 2006: 1 303 250 Fcfa pour l'UDOPER (400 F/ membre), dont 1 088 250 F venant de l'UCOPER de Gogounou (ce sont les UCOPER qui centralisent la cotisation).

b. En quoi le service est-il pertinent? A quel besoin répond-il ?

Les membres reconnaissent l'importance du rôle de représentation joué par l'Udoper. Ce rôle social est aujourd'hui plus important que le rôle économique car il correspond aux premières attentes des éleveurs peulhs du nord Bénin pour la défense de leurs intérêts : sortir de l'isolement, prévenir les conflits sociaux, accéder à l'éducation et à l'alphabétisation.

4. Autofinancement et perspectives

a. Situation des salariés de l'UDOPER :

- **Avant 2005:** 100% des financements viennent du MBA, pour 7 animateurs et 1 animateur RLMS
- **2005 - 2007:** plan triennal multi - bailleurs : recrutement d'un coordonnateur, un technicien en santé animale, un secrétaire-comptable, 6 animateurs et 6 animatrices pour les 6 Ucooper. Ceux-ci sont pris en charge par l'Union européenne. Un gardien, un secrétaire du marché et un chauffeur sont pris en charge par le comité de gestion du MBA de Gogounou.
- **Les salariés après 2007:** chaque Ucooper finance ses animateurs (cotisations), les salariés du siège sont pris en charge par l'Udoper (cotisations, mini-laiterie, taxes du marché) et les marchés.

b. Situation des marchés :

Deux chartes de partenariat entre marchés et communes sont en négociation. Une vingtaine de marchés postule au RLMS. La difficulté réside dans la **capacité d'accompagnement** par l'Udoper.

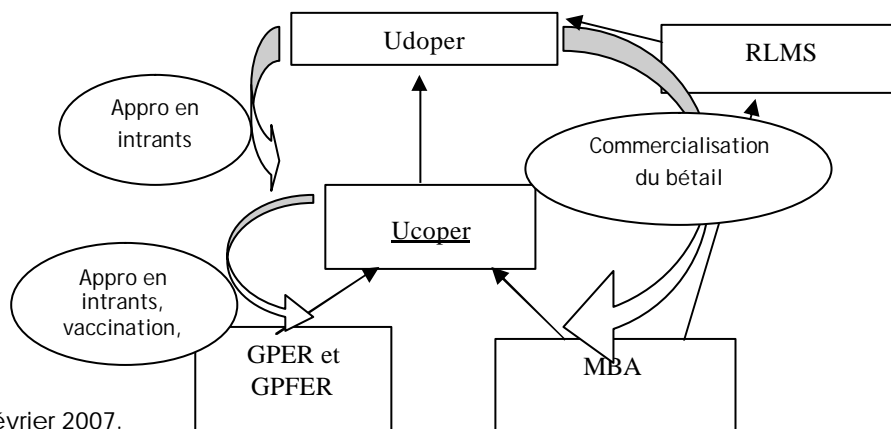
c. Développement des services économiques intégrés à l'Udoper :

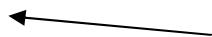
Commercialisation du bétail, vaccination, approvisionnement en aliment du bétail, transformation.

SCHEMA DU MODELE ATTENDU DES MECANISMES D'AUTOFINANCEMENT DE L'UDOPER

→ Flux financiers :
cotisations, taxes,
ristournes

↻ Services
développés
par
l'Udoper





Le centre de gestion et d'économie rurale de Saône et Loire

Expérience présentée par Didier Lesauder, ancien directeur de centre de gestion.

De statut associatif, il a un Conseil d'administration composé de 18 membres, élus par les adhérents en Assemblée générale. L'ensemble des administrateurs est représentatif à la fois de l'ensemble des productions et des régions couvrant la zone d'intervention. C'est un exemple, mais il reflète cependant l'évolution générale qu'ont connue les centres de gestion. Ses missions sont de répondre à la demande des adhérents dans les domaines concernant l'économie de l'exploitation : conseil de gestion, comptabilité, conseil fiscal, juridique et social pour les agriculteurs et, aujourd'hui, pour les entrepreneurs en zone rurale.

Création en 1959 :

Le centre de gestion a été créé par quelques dizaines d'agriculteurs qui se sont regroupés pour chercher à **améliorer leur revenu**, en commençant par connaître les données technico-économiques et financières de leur exploitation. La démarche a alors consisté à collecter les informations plutôt par enquête -la comptabilité étant loin d'être généralisée-, à les interpréter et à s'en servir pour la prise de décision. Ces agriculteurs, soutenus par les organisations agricoles, ont créé le centre de gestion. Au départ, le Ministère de l'agriculture a financé deux techniciens. Le budget est alors assuré quasiment entièrement par des **ressources externes** (subventions).

Années 1960 : développement de la gestion, facturation de la comptabilité

Pendant les années 1960 le service gestion s'est développé pour répondre à la demande de ses adhérents. A cette époque la France n'était pas autosuffisante alimentaires et l'objectif de développement était d'atteindre cette autosuffisance en augmentant la production. Le service comptabilité s'est mis en place à la demande de quelques agriculteurs, de sociétés qui commençaient à se créer, et de quelques coopératives. Le service gestion se finançait alors par des subventions et les cotisations de ses membres. Par contre, le coût du service comptable était couvert par la facturation.

1969 : la TVA

Au 1^{er} janvier 1969 les agriculteurs sont assujettis à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Ils sont tenus de fournir une déclaration qui entraîne la tenue d'une **comptabilité simplifiée**. Ils s'adressent au centre de gestion qui a créé un service pour répondre à cette demande soit pour aider les agriculteurs à effectuer les formalités, soit pour effectuer l'ensemble des opérations (enregistrement des données TVA et établissement de la déclaration).

Le service est facturé à son coût réel.

Quelques données chiffrées : (69-71)

Nombre d'adhérents	800 à 1000
Chiffre d'affaire	1500 kF (229 k€)
Part des subventions	20%

Cette évolution sur 10 ans amène l'autofinancement à 80%.

1972 : impôt sur les bénéfices réels

Les agriculteurs dont l'exploitation dépasse un certain chiffre d'affaire sont assujettis à l'impôt sur les bénéfices réels. Le centre de gestion est bien placé pour répondre à ce nouveau besoin. Ceci nécessite la mise en place d'un service comptable et fiscal pour 250 agriculteurs concernés par le « bénéfice réel ». Le chiffre d'affaire du centre de gestion augmente fortement par la facturation de ces nouvelles prestations. Cette évolution entraîne la diminution de la part des subventions qui restent pratiquement stables en montant.

Quelques données chiffrées :

Nombre d'adhérents	1200
Chiffre d'affaire	2700 kF (412 k€)
Part des subventions	10%

1975 : les plans de développement

Ils permettent l'obtention d'emprunts à taux réduits (prêts bonifiés) sur une durée adaptée, pour des investissements de développement de l'exploitation. Ces prêts sont parfois accompagnés de subventions. Deux conditions, parmi d'autres, sont imposées aux exploitations bénéficiaires : la

production d'un **budget prévisionnel pluriannuel** et un **suivi comptable annuel**. Ceci génère une demande nouvelle qui nécessite d'étoffer les services gestion et comptabilité à partir de 1975.

Années 1980 : diversification des prestations

Si le métier de base demeure la gestion, les services comptabilité, fiscalité, le conseil juridique, fiscal et social se développent fortement. Cette croissance est financée par la facturation des prestations correspondantes.

Quelques données chiffrées en 1980 :

Nombre d'adhérents	1500
Chiffre d'affaire	6000 kF (915 k€)
Part des subventions	5%

Années 1990- 2006 : création du centre BIC

Les centres de gestion sont habilités à tenir les comptabilités relevant du régime des bénéficiaires agricoles. Pour pouvoir assurer la tenue de la comptabilité des agriculteurs ayant une activité commerciale, ainsi que la tenue des comptabilités des artisans et commerçants en milieu rural (régime des bénéficiaires industriels et commerciaux, BIC), le centre de gestion agricole s'adjoint un centre BIC.

Par la suite, les statuts du centre agricole ont été modifiés pour lui permettre de tenir tous types de comptabilités et d'accéder au conseil aux entreprises autres qu'agricoles.

De 1990 à 2006, l'évolution a donc consisté à absorber un nombre croissant d'adhérents. Le champ de compétences a été étendu vers les secteurs non agricoles dans le prolongement de l'exploitation, ou vers des artisans, commerçants et petites entreprises en zone rurale.

Le centre de gestion est ainsi devenu une organisation professionnelle (OP) de services s'autofinçant pour l'essentiel de son budget.

Remarque: depuis 1990 toutes les subventions perçues sont la contrepartie de prestations d'intérêt général que sont la fourniture de références, l'élaboration des analyses de groupe, les données par production et des études ponctuelles.

Quelques chiffres en 1990 :

Nombre d'adhérents	2000
Chiffre d'affaire	10 000 kF (1 524 k€)
Part des subventions	3%

Quelques chiffres en 1995 :

Nombre d'adhérents	2750
Chiffre d'affaire	48 000 kF (7 317 k€)
Part des subventions	<1%

En 2006 le centre de gestion a 3 100 adhérents et un effectif de 130 salariés.

Conclusions :

En retraçant l'histoire du centre de gestion, nous avons essayé de mettre en évidence les grandes étapes de son développement. Quelques réflexions peuvent en être retirées :

-La **satisfaction des besoins** des adhérents est un objectif permanent. Il faut être attentif à l'expression de ces besoins et pouvoir y répondre de manière pertinente.

-Ceci est d'autant plus important que nous sommes dans un environnement concurrentiel, les concurrents étant d'autres organisations professionnelles agricoles ou des organismes privés (cabinets comptables...). La **connaissance du milieu agricole** est un atout important.

-La **formation des membres** est une préoccupation permanente. Elle contribue à une meilleure efficacité des services apportés en leur permettant d'en tirer un meilleur parti. Elle permet aussi une appropriation et une autonomie plus grande de leur part.

-Cette histoire est jalonnée de moments de **croissance forte** qu'il faut gérer. Ils nécessitent des besoins en fonds de roulement qu'il faut pouvoir financer. Les résultats que doit dégager l'organisation y contribuent.

-La **facturation des services doit couvrir le prix de revient**. Il faut le déterminer le plus précisément possible pour avoir une base solide pour la fixation du prix qui sera appliqué. Ce prix doit en outre être supportable par les membres.

-Les **subventions** ont un objectif précis et sont essentiellement affectées à des **missions d'intérêt général**. Par contre les **services individuels sont facturés**.

La gestion de l'offre de lait au Québec

Témoignage d'Eddie Proulx, producteur laitier au Québec, Président de la Fédération régionale de l'UPA de St-Jean Valleyfield

Nous avons 5 productions sous gestion de l'offre pour tout le Canada. Il s'agit du lait, des œufs de consommation, des œufs d'incubation, du poulet de chair et du dindon.

Comme je suis producteur de lait, je vais vous informer de la façon dont nous nous sommes développés pendant les 30 dernières années. Nous avons deux regroupements de producteurs laitiers pour tout le Canada, un pour l'ouest du pays avec 4 provinces qui produit 18% de la production totale du pays, et un autre pour les provinces de l'est qui produit 82% de la production. La province du Québec avec ses 7000 producteurs laitiers produit 48% de la production totale canadienne.

Les producteurs de l'est reçoivent, même si le territoire est grand, le **même prix** pour leur produit, paient le même coût de transport quelle que soit la localisation géographique, paient le même prix pour la publicité, et les réglementations pour la qualité qui sont gérées par les provinces sont tous semblables.

La gestion de l'offre se fait à travers l'attribution de quotas basée sur l'analyse de la demande (études de consommation). Les quotas sont gérés au niveau provincial et au niveau canadien. Le système revêt beaucoup d'avantages pour le producteur, cela lui assure un **volume de vente annuel** et il peut ainsi assurer le fonctionnement de son entreprise et son développement; le prix est au minimum égal au coût de production. La gestion de l'offre assure aussi aux transformateurs un approvisionnement régulier, ce qui permet de rentabiliser les usines et de répondre à la demande en produits laitiers de leurs clients. C'est aussi très avantageux pour le consommateur d'avoir un volume **toujours frais et régulier au plus bas prix possible**.

Les quotas de production sont échangeables grâce à un mécanisme d'achat-vente rendu accessible à tous les producteurs.

La gestion de l'offre pour les 5 productions canadiennes ne coûte rien au gouvernement canadien, il n'y a aucune subvention ni remboursement comme le font d'autres pays. De plus, cela favorise l'agriculture et le développement économique des régions de **tout le pays**. Ce que nous demandons au gouvernement en retour, c'est un appui dans ses politiques pour la **protection de notre système** au niveau des pays de l'OMC. Nous lui demandons aussi le **contrôle des produits aux frontières** contre les importations subventionnées qui nuisent au développement de nos produits et à tous les efforts que les productrices et producteurs font pour vivre de leur travail. Le maintien de ce système est un défi que nous avons à relever.

Au courant des 5 dernières années, d'autres productions du Québec se sont regroupées pour une meilleure mise en marché de leurs produits. Il s'agit notamment du sirop d'érable, du blé pour la consommation humaine et des grands gibiers (sanglier, émeu, bison, cerf).

Les producteurs laitiers du Québec ont acheté le contrôle laitier, soit la structure qui permet aux producteurs de mieux contrôler la production de leurs vaches et son amélioration. Ils se sont aussi portés acquéreurs du Centre d'insémination artificielle du Québec et tout récemment, ils ont acheté le plus gros abattoir du Québec afin d'assurer l'abattage de leurs sujets de réforme.

Pour améliorer la gestion de l'offre et la vente de tous nos produits agricoles, il faut beaucoup de bonne volonté, du respect et de la collaboration de la part de tous les partenaires afin d'améliorer le prix de nos produits agricoles et de s'adapter aux changements. Même au niveau de la production de lait, et ce, après 30 années sous gestion de l'offre, nous travaillons encore à améliorer la vente de nouveaux produits et la réglementation pour aller chercher toujours un meilleur prix. Nous rencontrons présentement tous les producteurs pour se définir une vision de notre développement pour les années à venir.

Je comprends l'inquiétude des représentants des OP à la mise en place et au fonctionnement d'organismes pour le développement de l'agriculture. Même l'UPA au Québec, après 80 années d'existence et d'intervention, se pose toujours des questions pour se renouveler et s'adapter aux changements et ce, afin de rentabiliser l'agriculture et la qualité de vie de tous les producteurs.

Pour plus d'informations : http://www.cdc-ccl.gc.ca/cdc/index_fr.asp?caid=123, ainsi que <http://www.lait.org/default.asp>

5. Identification des atouts et limites des expériences exposées, en groupes de travail

Atouts

	Quelques explications...
<p>Relatifs à l'environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacités d'adaptation aux besoins changeants des membres et prise en compte de l'environnement socio-économique ; • Concertation véritable et dialogue avec l'Etat, les collectivités locales et les partenaires au développement ; 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Udoper a su changer son système de collecte de la cotisation sur la vaccination quand le prix du vaccin a augmenté et demander une cotisation fixe par membre. Les CGER se sont adaptés à la nouvelles réglementation, donc à l'évolution des besoins et aux capacités de paiement des membres. L'UGPM va changer sa relation aux paysans semenciers pour éviter les carences de production. • Les marchés à bétail ont intégré tous les acteurs dans leur fonctionnement ; les mairies ont été impliquées. La négociation a eu lieu à chaque difficulté. L'UGPM s'est entourée de la recherche et des services de l'Etat.
<p>Relatifs au fonctionnement et à la vie de l'OP :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiative locale répondant à un réel et légitime besoin des producteurs ; • Elaboration consensuelle des règles de fonctionnement et des contributions des membres ; • Gestion transparente et bonne affectation des ressources ; • Implication des femmes ; • Vision partagée et adhésion des membres aux activités et fonctionnement des OP ; • Organisation forte favorisant la mise en marché collective des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Au Bénin, ce sont les éleveurs qui se sont mobilisés avant de faire appel à l'extérieur. Les semences sont une priorité des producteurs de l'UGPM. • Au sein de l'UGPM, les responsables sont réunis pour étudier les coûts de revient et fixer les prix ; la cotisation a été réduite de moitié suite aux difficultés de paiement des membres. La cotisation de l'Udoper a été fixée sur la base de la capacité des membres à payer 100 F CFA par mois. Il y a un raisonnement sur ce qui peut être payé par les membres et les non-membres. • Les CPS communiquent sur leurs comptes, et ont une stratégie d'affectation des cotisations sur le fonctionnement. • La mini-laiterie au Bénin soulage le travail des femmes et leur permet d'être plus présentes sur l'élevage. Les femmes ont acquis l'accès à la parole. • L'Udoper s'est structurée sur la base des marchés et attache de l'importance au partage des décisions. • C'est l'organisation des producteurs au Canada qui garantit une gestion de l'offre efficace.
<p>Relatifs aux cotisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rattachement des cotisations aux services rendus ; 	<ul style="list-style-type: none"> • A l'Udoper, le paiement de la cotisation est assuré car les membres reconnaissent les services rendus. De même pour les CPS.
<p>Relatifs aux services :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de services adaptés aux besoins des membres 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans la zone Office du Niger, les paysans ne pouvaient plus emprunter tant qu'ils n'avaient pas remboursé leurs dettes ; les CPS étaient nécessaires. Il n'y a pas eu de phase de sensibilisation. En France, les conseils des CGER devenaient indispensables aux exploitations pour satisfaire à la nouvelle réglementation. Les producteurs voient leur revenu augmenter, ils peuvent contribuer plus facilement au service et assumer leur cotisation.

<ul style="list-style-type: none"> • Diversification des services aux membres ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Le métier de base des CPS est le conseil juridique et en gestion des OP ; ils se diversifient avec le conseil à l'exploitation familiale et aux groupements de femmes.
Relatifs aux mesures d'accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités de l'OP en plaidoyer, en gestion et en négociation 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Udoper a fait appel à la SNV pour avoir un éclairage juridique, elle est maintenant capable de négocier avec les mairies ; les CPS connaissent parfaitement leurs comptes et leur plan stratégique.

Les quatre thèmes les plus fréquemment apparus, garants du succès des opérations sont :

- Répondre aux besoins des membres
- Améliorer le revenu des producteurs
- Avoir la capacité de mobiliser les membres
- Inscrire l'autofinancement comme un réflexe pour l'OP

Limites

Il a été difficile d'identifier les limites ayant un lien direct avec l'autofinancement. En effet, les cas présentés mettaient en valeur les atouts de ces opérations par rapport à leur contexte ; les groupes de travail chargés d'identifier les limites se sont donc axés sur une liste des contraintes des OP en général (annexe 2 : les limites identifiées en groupes de travail).

6. Travail sur un cas fictif :

une OP cherche à mettre en place un service répondant aux besoins des membres, qui s'autofinance en partie, et pour lequel un bailleur propose 15 millions F CFA.

Texte de la mise en situation :

Vous êtes les membres du conseil d'administration de l'Union «Un service en attire un autre». Votre Union compte 50 groupements totalisant 2500 membres et 5 de ces groupements sont composés exclusivement de productrices. Les principales spéculations pratiquées par les producteurs sont le maïs, le sorgho et le riz.

En général, les membres de l'Union rencontrent les problèmes suivants :

- Des revenus trop bas pour combler les besoins de la famille.
- Des prix pour leurs produits qui ne rencontrent pas leur coût de production.
- Une difficulté d'accès à des intrants de qualité, à prix accessible et disponibles au moment opportun.
- Un manque d'appui conseil tant au plan de la production que de la gestion de leur exploitation agricole.
- Manque de facilité d'entreposage et coût élevé de transport.

En général, votre Union se caractérise par :

- La tenue des assemblées statutaires.
- Un bon travail de plaidoirie auprès des autres intervenants afin de faire valoir le point de vue de vos membres.
- Un travail de restitution adéquat bien que des membres se plaignent d'un manque de communication.
- Une mobilisation difficile des membres qui ne voient pas trop ce que leur Union leur apporte de plus.
- Un financement qui vient de cotisations symboliques, mais dont 95 % vient des partenaires au développement et de bailleurs de fonds.

Un partenaire au développement est prêt à vous octroyer un montant de 15 millions de Fcfa afin de mettre en place un service aux membres de votre Union. Ce dont vous devez tenir compte :

- Un service qui permet de développer l'agriculture.
- Un service qui répond à un besoin des membres.
- Un service qui est efficace dans sa mise en œuvre.
- Un service qui permet une plus grande autonomie financière de votre Union.

Vous avez trois heures pour élaborer votre projet de service, dépassé ce temps, les 15 millions de F CFA ne sont plus disponibles...

Cet exercice a été difficile : la formulation d'hypothèses et la mise en place de service conforme au projet de l'OP et aux besoins des membres demande de quitter l'abstraction et de rentrer au cœur des difficultés rencontrées. Aussi, les enjeux et atouts des expériences présentées au préalable dans l'atelier ont peu été pris en compte pour construire un nouveau cas. Deux des quatre groupes de travail ont souhaité que leur OP s'investisse sur tous les plans (semences, autres intrants, conseil agricole,

commercialisation...). Un autre a présenté des activités en décalage par rapport aux objectifs qu'il avait déclarés. Enfin, le dernier demandait l'accord de sa base avant toute formulation, ce qui a été très critiqué par la salle qui reprochait aux leaders leur manque de légitimité.

Hypothèses :

→Par manque de mise en valeur des expériences des OP présentes ?

→Par une trop grande pratique d'exercices de type cadre logique, au détriment de la réflexion sur le projet global de l'OP ?

Les enseignements à tirer du travail sur le cas fictif

Les OP ont la volonté de travailler à la mise en place de services pertinents dans une perspective d'autofinancement.

Compte tenu de cela, que retenons-nous en terme de façons de travailler ?

Les réponses ont été regroupées autour de **6 points** :

I- Clarifier le projet de l'OP :

	<i>Quelques explications...</i>
1. Clarification démocratique de la destination : vision de l'OP . Plan de développement parti de la base	C'est la définition du projet global de l'OP à partir de la consultation de la base : où veut-elle aller ? que souhaite-t-elle pour ses membres ? le projet se décline ensuite en plan de développement. Une difficulté dans la mise en situation était en effet de définir un service aux membres sans avoir défini d'objectifs pour l'OP ; le service n'est ensuite qu'un moyen.
2. Beaucoup plus de besoins que de ressources : l'OP ne peut pas tout faire, elle doit faire des choix	Deux groupes ont cherché à répondre à tous les besoins des membres, sans les hiérarchiser et les mettre en face des moyens de l'OP fictive. Définir une vision claire de l'OP l'aidera à se centrer sur les activités les plus importantes.

II- Diminuer la dépendance et augmenter la crédibilité :

3. Autofinancement et pérennité : mise en place de services à caractère économique, qui augmentent les revenus des membres et de l'OP ; mobilisation des ressources endogènes	En contribuant à augmenter le revenu des producteurs, l'OP, en mettant en place le service approprié, renforce sa crédibilité vis-à-vis des membres et sa facilité à collecter cotisations et contributions des membres au service rendu. L'OP augmente alors son autofinancement et renforce ses chances de perdurer. Si ces ressources internes sont affectées sur des postes stratégiques de l'OP, cela la sécurise.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

III- Comprendre et agir sur son environnement, mesures d'accompagnement :

4. Compréhension commune des problèmes par rapport à l'environnement interne et l'environnement externe : cela permet de mieux cerner ces problèmes	L'environnement politique, social, économique et culturel des OP est complexe ; mieux le connaître contribue à mieux s'y intégrer et agir dessus par le plaidoyer. Partager sa connaissance au sein de l'OP permet de la renforcer, d'assurer la démocratie, la transparence et la mobilisation de tous. La situation des membres et de l'OP doit être largement connue : dans la mise en situation, les hypothèses de départ n'ont pas été suffisamment approfondies, les participants ont alors eu du mal à définir les actions les plus pertinentes.
5. Reconnaissance de l'OP et de ses spécificités dans les relations avec les bailleurs et les partenaires	Les bailleurs et partenaires doivent prendre en compte toutes les contraintes auxquelles les OP sont confrontées (climatiques, politiques, économiques...) et revoir leurs

	exigences de rapidité et de résultats pour que les OP construisent des projets cohérents, sans indicateurs de résultats démesurés par rapport à leur potentiel.
6. Formation- Animation- Information	Le renforcement des capacités techniques, organisationnelles, en gestion et négociation est à la base du développement de l'OP, donc de sa capacité à formuler un projet cohérent. La communication et l'information rurales permettent de diffuser les connaissances et actualités, donc d'assurer le rayonnement de l'OP et sa connexion avec la base (renvoie aux points 1 et 4)

7. *Les suites à donner à l'atelier*

a- Les actions internes aux OP :

- Restitutions de l'atelier au plus grand nombre (base, Unions...)
- Mobilisation interne
- Essayer de mettre en œuvre les « 6 points », dont certains ont de plus été cités explicitement :
 - o I- Revoir les plans de développement, projets des OP
 - o II- Accompagner les projets économiques des OP
 - o II- Développer le réflexe de fonds propres au sein des OPs, élaboration de stratégies de mobilisation interne

b- Les actions relatives au réseau :

- Développer un **réseau d'information et d'échanges** entre OP et au niveau pays

Utiliser les réseaux et mécanismes existants pour partager les préoccupations et expériences (formels et informels)

Voir au niveau des plate-formes et au niveau du ROPPA comment mettre en place ce processus

- Rencontres pour poursuivre la réflexion (profiter des rencontres existantes)
- Capitaliser : outils préparés à partir de l'atelier par les agri-agences
 - o Présentation Power-Point pour faciliter les restitutions
 - o Synthèse (2 pages) de type communiqué de presse
 - o Compte-rendu modulable (30 pages maximum)
 - o Texte sur chacune des 3 OPs présentées en cas concrets
 - o Liste des participants
-
- Assainir la démocratie au sein des OP
- Elaborer un outil d'évaluation de l'autofinancement des OP. Les agri-agences pourraient produire cet outil.

Conclusion : c'est une animation de réseau qui est à réaliser, avec investissement de chacun pour l'alimenter.

III. **Evaluation**

1. *Du côté des participants :*

La thématique centrale de l'atelier (le financement des OP par la mise en place de services pertinents), la méthodologie, les études de cas, les groupes de travail et l'animation obtiennent de bons scores.

Les propositions évoquées comme suite à l'atelier n'ont pas été jugées bonnes par un nombre important de participants: devons-nous être plus concrets? c'est à chacun de tenir ses engagements.

Compte-rendu (Bobo), portrait du financement des OP et documentations demandent des améliorations.

Les aspects logistiques, comme c'est souvent le cas, ont été assez sévèrement jugés.

2. *Du côté du comité d'organisation :*

- o **Objectif 1** : la progression de la réflexion depuis Bobo a été insuffisamment mise en valeur.
- o **Objectif 2** : portrait du niveau de financement des OP : c'est une tentative chiffrée, intéressante mais à prendre avec des pincettes. Cela a au moins permis une compréhension commune de la problématique. Il faut améliorer la photo au cours du temps.
- o **Objectif 3** : financement des OP par la mise en place de services : la conviction est renforcée que les services viennent en **réponse aux besoins des membres** ; les trois expériences ont concrétisé les débats. Un travail profond est à faire sur la **maîtrise de la gestion des OP**. Le programme « paysans contre la pauvreté » a une composante formation ; la **gestion et l'élaboration du projet collectif** devraient être mis au centre. Les thématiques Agricord pourraient permettre la capitalisation des expériences, mobiliser des fonds sur la capitalisation, l'autofinancement étant transversal aux thématiques traitées.
- o **Objectif 4** : suites : les agri-agences doivent veiller à mettre en relation les OP d'expériences similaires (contacts).
Dynamiser un réseau est ce qu'il y a de plus difficile ; un mail périodique sur les actualités, les expériences sera envoyé à la liste des participants (la responsabilité tournera).
Les outils d'évaluation de l'autofinancement seront élaborés en lien avec Agriterra.

Conclusion :

Nous souhaitions au départ dresser une typologie des OP et de leurs financements en fonction des activités finançables en partie par les membres, et des activités d'intérêt général ou non marchandes. Nous voulions également étudier la contribution de la cotisation à l'autonomie de décision de l'OP. Or, après avoir évoqué les obstacles liés à l'environnement social, politique et économique des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre, des enjeux très divers sont sortis de l'analyse de la synthèse du questionnaire ; les préoccupations des OP sont **plus générales**. Des cas concrets d'OP construites en réponse à un besoin précis des membres, qui ont mis en place un service et se sont structurées autour, ont bâti leur projet, ont adapté leurs actions, nous ont éclairés sur des démarches possibles.

Il n'existe pas de formule répondant à la question « comment mettre en place des services ? » et encore moins à la question « comment l'autofinancer ? » Mais nous avons posé des balises, la réflexion peut s'étoffer. Des ressources existent pour la faire avancer : les contributions des trois cas concrets présentés lors de l'atelier, d'autres cas présentés au forum de Bamako CTA/Inter-réseaux sur la « valorisation d'expériences paysannes sur la commercialisation » de janvier 2007. Elles sont à enrichir.

La question de l'autofinancement des OP, et plus particulièrement des services, a été approfondie pour la première fois par les OP. La synthèse du questionnaire, les contributions, les réflexions et engagements des participants sont à valoriser pour approfondir encore la réflexion. Chacun est maintenant libre de nourrir de son expérience les **réseaux existants** (OP nationales, réseau des OP partenaires d'agri-agences, réseau des agri-agences, ROPPA...). Le sujet étant peu étudié, c'est en effet de l'échange que naîtra une démarche plus poussée.

Les agri-agences doivent tenir compte de l'environnement des OP, de leur marge de manœuvre parfois réduite pour agir, et adapter leurs exigences en se souvenant de leur statut d'OP elles-mêmes. Elles continueront à soutenir les démarches des OP grâce aux programmes d'AgriCord.