

Capitalisation d'expérience SEPOP

Janvier 2025

AGRICORD



Renforcer la performance économique et financière des Organisations Paysannes



Le Centre de Gestion des OP du Burkina, un dispositif innovant d'appui-conseil aux OP dans les champs de la comptabilité, du conseil de gestion, et de l'accès aux financements.

Cette fiche est issue du partage d'expériences entre agri-agences et OP partenaires, mené en 2023-2024, dans le cadre d'un processus de capitalisation du programme de renforcement des capacités de services et de plaidoyer des organisations professionnelles agricoles en Afrique et en Amérique latine (SEPOP).

Contexte de la capitalisation

Lancé début 2023, le processus de capitalisation a impliqué trois groupes de travail thématiques axés sur les actions de résilience et le changement climatique, la formation des leaders paysans, et le soutien économique & l'accès au financement pour les organisations paysannes. L'objectif étant d'approfondir les connaissances dans ces domaines, d'identifier les bonnes pratiques et d'étendre le processus à toute l'alliance AgriCord. Ce travail de capitalisation a été accompagné par un consultant externe qui a fourni des orientations techniques et méthodologiques afin de garantir la durabilité et l'extension du cadre de capitalisation au-delà des actions du projet.

C'est dans ce contexte que cette fiche de capitalisation a été réalisée. Elle s'adresse à l'ensemble des membres de l'Alliance AgriCord ainsi qu'à ses partenaires, afin de partager des enseignements clés, des pratiques inspirantes et des outils transférables pour enrichir les efforts collectifs en faveur du développement rural.

Le Centre de Gestion des OP¹ au Burkina

Un dispositif innovant d'appui-conseil aux OP dans les champs de la comptabilité, du conseil de gestion, et de l'accès aux financements

1. LE CONTEXTE ET LES ACTEURS IMPLIQUÉS

Eléments de contexte	<p>Le Burkina Faso en quelques chiffres</p> <ul style="list-style-type: none">• Population :<ul style="list-style-type: none">○ 22,1 millions d'habitants (2021)○ Population rurale : 72,4% (2021)○ Population de moins de 20 ans : 55,9% (2018)• Indice de développement humain (2021) : 184ème (sur 191)• Population sous le seuil de pauvreté : 43,2% (2021)• Secteurs agricole :<ul style="list-style-type: none">○ 19% du PIB (2021)○ 80% de la population active (2021) <p>Une situation sécuritaire dégradée</p> <p>Le Burkina Faso fait face à un contexte sécuritaire dégradé, et est le théâtre de violentes attaques terroristes. Plus de 2 Millions de personnes sont actuellement déplacées internes, notamment issues des 4 régions suivantes : Centre-Nord, Est, Nord et Sahel.</p> <p>Les Organisations Paysannes (OP)</p> <p>Elles représentent une force pour :</p> <ul style="list-style-type: none">• Contribuer à valoriser le métier paysan par la spécialisation et le renforcement des capacités stratégiques et opérationnelles ;• Favoriser une large coopération entre les OP ;• Contribuer à asseoir un cadre institutionnel favorable à l'évolution qualitative des OP et à leur participation aux décisions sur le devenir du monde rural ;• Travailler à la transformation qualitative en vue d'une amélioration des revenus, des conditions de vie en rapport avec les capacités individuelles et collectives. <p>Le Burkina Faso et son environnement économique</p> <p>Membre de l'espace OHADA², le Burkina Faso a vue entrer en vigueur depuis le 1er janvier 2018, le SYSCOHADA³ révisé. Cette évolution marque une avancée</p>
-----------------------------	---



¹ OP : Organisation Paysanne ou de Producteurs-trices sont des organisations d'agriculteurs familiaux, d'éleveurs, de pêcheurs artisanaux, ... structurées, au-delà des communautés de base, à des échelles locale, nationale ou régionale. Elles peuvent prendre différentes formes tant en ce qui concerne leur taille, les niveaux auxquels elles se structurent, les enjeux autour desquels elles se construisent, les objectifs qu'elles se fixent et les modes d'action qu'elles adoptent.

² OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires. C'est une organisation internationale qui vise à harmoniser le droit des affaires dans les pays d'Afrique francophone. L'objectif de l'OHADA est de faciliter les échanges commerciaux et d'attirer les investissements en Afrique.

³ SYSCOHADA : Référentiel des règles comptables applicables dans les pays membres de l'OHADA (dont font partie ceux de l'UEMOA).

	<p>significative dans la réglementation comptable et des affaires dans les 17 Etats concernés, et impose des exigences accrues en matière de tenue des comptes, notamment pour les OP à vocation économique.</p> <p>Au Burkina Faso, cette évolution s'accompagne d'une transformation de la fiscalité des entreprises, qui affecte directement la gestion des OP.</p> <p>Dans un système économique toujours plus complexe, toujours en évolution, toujours plus exigeant, ... les OP font face à des besoins croissants en termes de transparence, de redevabilité, de consolidation de leurs structures économiques et financières, et d'accès aux marchés et aux financements.</p> <p>Les services tels que la comptabilité et le conseil en gestion, deviennent indispensables pour optimiser le pilotage des OP, assurer leur pérennité et les services aux membres.</p>
<p>Les OP actrices de cette expérience</p>	<p>Une expérience portée par le ROPPA et mise en œuvre par la CPF au Burkina Faso</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div data-bbox="588 775 790 875" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="1166 770 1310 891" style="text-align: center;">  </div> </div> <p>Face à l'absence de services de gestion adaptés et spécifiquement dédiés à la profession agricole, l'agri-agence Afdi, en collaboration avec le Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA), a initié un projet innovant au niveau régional ouest africain : la création d'un dispositif d'appui-conseil, un Centre de Gestion des Organisations Paysannes (CGOP), destiné à proposer des services pérennes de comptabilité, d'analyses économiques et financières, et de conseils de gestion.</p> <p>Ce dispositif, porté par les organisations paysannes elles-mêmes, a été mis en œuvre au Burkina Faso par la Confédération Paysanne du Faso (CPF), une organisation nationale membre du ROPPA, qui propose ses services auprès de toutes le OP du Burkina Faso.</p>



2. POURQUOI AVOIR CRÉÉ CE DISPOSITIF DE CONSEIL DE GESTION, PILOTÉ PAR LA CPF ?

<p>Les enjeux en termes d'accompagnement des OP</p>	<p>Au niveau des OP destinataires des services</p> <p>Permettre aux dirigeants et dirigeantes des OP de disposer de services de conseil de gestion clairs et lisibles, leur permettant d'analyser la situation économique et financière de leur organisation, d'analyser la viabilité de projets nouveaux, de prendre les décisions d'orientation éclairées, et d'exposer leurs projets économiques à des partenaires financiers.</p> <p>Plus spécifiquement il s'agit :</p> <ul style="list-style-type: none">• D'améliorer les processus comptables pour :<ul style="list-style-type: none">○ Avoir des informations économiques fiables ;○ Assurer une meilleure transparence et renforcer la crédibilité des OP auprès de leurs membres et des partenaires (financiers et commerciaux notamment).• D'analyser les résultats de gestion, la rentabilité des services, ... pour :<ul style="list-style-type: none">○ Prendre les décisions opérationnelles en vue d'améliorer les services et leur pérennité ;○ Améliorer la gestion des ressources.• D'analyser les choix d'orientation tels que :<ul style="list-style-type: none">○ Les orientations stratégiques de l'OP ;○ Les nouvelles opportunités (agro-transformation, commercialisation, nouveaux services aux membres, ...)○ Le développement des services économiques des OP ;○ Les choix d'investissements ;○ Les solutions de financement.• D'améliorer l'accès au financement, par :<ul style="list-style-type: none">○ Un accompagnement dans la mise en relation avec les institutions financières ;○ La préparation des demandes de financement des OP auprès des organismes financiers. <p>⇒ En gardant un objectif de base : Améliorer les services aux membres et les revenus des membres.</p> <p>Au niveau de la CPF, proposant les services</p> <p>Contribuer durablement à la consolidation des OP en tant qu'acteurs de services et qu'acteurs économiques :</p> <ul style="list-style-type: none">• En proposant des services d'accompagnements économiques aux OP ;• En renforçant les capacités des dirigeants d'OP en matière de gestion, d'analyse économique, de pilotage économique ;• En s'assurant de la pérennisation des services (suivi qualité, mesure d'effets, équilibres budgétaires des services, ...).
--	--

3. LES GRANDES ÉTAPES DE MISE EN PLACE DU CENTRE DE GESTION « CGOP »

Etape 1 : Etude de faisabilité et concertations pour la création d'un « Centre de Gestion » pour les OP au Burkina Faso

Objectif de l'étape 1	<p>Identifier, proposer et analyser les différents modèles de dispositifs de « Conseil de gestion » adaptés aux différents besoins des OP, tant dans leur dimension « politique » du portage par la profession agricole, que dans leur dimension économique.</p>
Activités menées	<p>Plusieurs activités ont jalonné cette phase de construction du dispositif de conseil de gestion :</p> <p>Mission de préparation conduite par Afdi Une mission de terrain a été conduite par Afdi en collaboration avec ses partenaires Burkinabé pour préciser les pratiques et besoins des OP en matière de gestion économique et financière, initier la base des réflexions sur l'ancrage politique et le mode de gouvernance du dispositif, répertorier les acteurs et analyser leurs offres de services en lien avec cette thématique de la gestion économique et financière des OP.</p> <p>Cette mission visait à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier le postulat de départ : « le développement et le pilotage des services de gestion est porté par la profession agricole » ; • Préciser les pratiques des OP et les besoins en matière d'accompagnement des OP en gestion économique et financière ; • Analyser les acteurs et les initiatives en matière de conseil économique et financière, actuellement en place et rendant des services aux OP. <p>Des entretiens semi directifs, individuels ou en groupe, ont été conduits auprès de différents acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenaire de mise en œuvre : Confédération Paysanne du FASO (CPF) ; • OP : FEPAB, UMPLB, UCRB, UPPA de l'Houet, Centre de collecte de lait de Yagma, coop 4/1 ; • Organismes de financement de l'agriculture : Réseau des caisses populaires du Burkina ; • Cabinet d'expertise comptable : Centre de Gestion Agréé (CGA), ACECA ; • Des ONG : WHH, Trias, Fert ; • Des acteurs de l'aval : Agroserv. <p>Cette première étape de préparation « qualitative » basée sur de la vérification de faits, du recueil d'opinions, de points de vue, d'éléments d'analyses, de propositions et de réactions aux premières conclusions, a permis d'enclencher le processus suivant d'étude de faisabilité.</p> <p>Etude de faisabilité L'activité suivante pour Afdi et son partenaire CPF, a été la mobilisation d'acteurs de la profession agricole française dont le cœur de métier est le conseil de gestion en agriculture.</p>

Après consultation de différents acteurs, le réseau Cer-france⁴ a été mobilisé pour conduire cette étude de faisabilité.

Constituée d'un binôme Elu/Technicien du Cer-france, de deux personnes d'Afdi, en collaboration avec l'équipe de la CPF, cette étude de faisabilité s'est déroulée en 2 missions :

1- Analyser le contexte et caractériser les besoins de gestion et concernant la stratégie économique et financière des OP

- Analyse du contexte institutionnel
- Analyse des besoins / attentes de services des OP et segmentation de la demande
- Analyse des offres de services existantes et de l'adéquation offre / demande

Mission n°1



2- Identifier, proposer et apprécier différents modèles / scénarios de dispositifs de « Centre de Gestion »

- Réflexions sur les modèles techniques (type d'OP, types de services et de compétences), organisationnels et institutionnels (type de gouvernance) et économiques (équilibre financier). Réflexion autour de différents scénarios possibles.
- Identification/ proposition de modèles / scénarios prioritaires



3- Formuler une démarche d'opérationnalisation du scénario retenu

Choix d'un scénario par les décideurs

- Formulation d'objectifs / activités / résultats pour une phase d'opérationnalisation
- Proposition d'un montage institutionnel en incluant les questions de gouvernance
- Préciser les méthodes / outils de conseil à mobiliser
- Analyse des besoins de formation du personnel technique et des acteurs de la gouvernance
- Aspects budgétaires et ressources incluant l'analyse des différentes contributions financières possibles (bénéficiaires, filières, Etat, banque, etc.)
- Plan d'actions pour la mise en place et des activités du « Centre de gestion »

Mission n°2

Cette étude de faisabilité a abouti à :

- La définition des services à proposer aux OP ;
- La proposition de différents modèles de prestations de services et leurs modèles économiques ;

Eléments à considérer dans le choix du modèle économique :

- Une **faible capacité financière des OP** ;
- La notion de services externalisés pour la gestion d'entreprise n'est pas ancrée ;
- Les éléments de comptabilité, de plan d'affaires, ... sont **souvent impulsés par les partenaires** des OP (financeurs, clients institutionnels, IMF et banques, ...), et **souvent payés par les partenaires financiers** ;

=> **Le client ≠ Du payeur**

- La proposition de différents modèles de gouvernance du dispositifs ;
- La propositions de différents scénarios d'accompagnement à la CPF pour le développement de ce service.

⁴ <https://www.cerfrance.fr/>

	<p>Echange d'expérience avec un centre de gestion agricole du Sénégal Parallèlement à ces étapes, un échange d'expérience a été organisé avec le CGER - Centre de Gestion et d'Economie Rurale (créé en 2004), qui est le 1er réseau associatif de conseil de gestion aux Organisations de Producteurs Agricoles dans la vallée du fleuve Sénégal⁵.</p> <p>Ateliers de restitution au Conseil d'Administration de la CPF et choix d'orientation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partage des résultats de l'étude de faisabilité aux administrateurs de la CPF ; • Apport de compléments juridiques et fiscaux par un expert burkinabé ; • Echanges sur les différents scénarios de gouvernance proposés et choix d'orientation du Conseil d'Administration sur le modèle de gouvernance du dispositif ; • Echange sur les différents modèles économiques proposés et validation d'un modèle de services, de la tarification des prestations, de l'échelle de déploiement géographique du dispositif par le Conseil d'Administration ; • Clarification des tâches entre le CGOP et le CNIEP (Conseiller National aux Initiatives Economiques des Producteurs), une position professionnelle au sein de la CPF qui semble avoir des attributs similaires au CGOP.
<p>Acteurs mobilisés</p>	<p>La Confédération Paysanne du Faso (CPF) : C'est une organisation faitière nationale des organisations paysannes du Burkina Faso.</p> <p><u>Rôles dans cette phase :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sollicitation du développement de ce dispositifs et d'une expertise externe pour l'accompagner dans l'élaboration et la mise en œuvre ; • Contribution aux travaux d'étude de faisabilité ; • Choix d'orientation ; • Portage du dispositif du CGOP comme service technique qui déploie des services aux OP membres et non membres de la CPF. <p>Cerfrance / Ambre-Consultant : Le réseau Cerfrance est un réseau d'Association de Gestion et de Comptabilité (AGC) en France dont la vocation est l'expertise comptable et le conseil d'entreprise (économique, juridique, fiscal, environnemental, ...). Ce réseau est issu et porté par la profession agricole française. Après avoir orienté ses services uniquement vers les professionnels agricoles, le Cerfrance élargit désormais sa cible aux commerçants et artisans. Ambre-Consultant est un bureau d'études et de conseils, filiale d'une AGC⁶ du réseau Cerfrance. Il est spécialisé dans la gestion agricole, le conseil et le management des organisations économiques, et oriente sa mission vers les pays du sud et des pays émergents.</p> <p><u>Rôles dans cette phase :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Etude de faisabilité ;

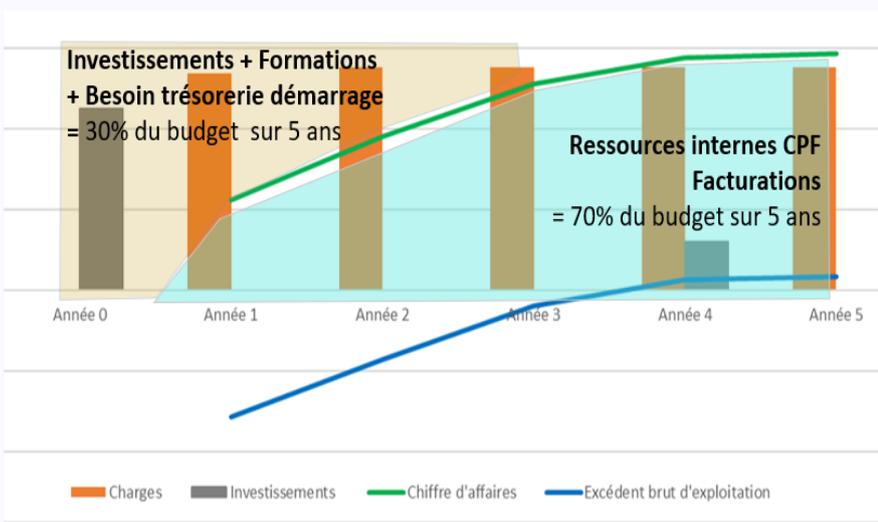
⁵ <https://invest-for-jobs.com/fr/projets/centre-de-gestion-et-deconomie-rurale>

⁶ Une Association de Gestion et de Comptabilité (AGC) est une structure qui propose aux entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, des services d'accompagnement comptable, fiscal, social et économique. Les AGC sont régies par la loi 1901 et sont inscrites à l'Ordre des experts-comptables. Elles peuvent donc exercer leur activité dans le respect des normes professionnelles et déontologiques.

	<ul style="list-style-type: none"> Partage d'expérience entre pairs (dispositifs de conseils de gestion, modèles de gouvernance, ...). <p>OP burkinabées : 26 OP ont été mobilisées dans cette phase devant représenter différentes formes et tailles d'organisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> 20 OP sont des OP à vocation économique ; 2 OP sont des OP à vocation syndicale ; 2 OP sont des OP mixtes à vocations économique et syndicale ; 2 OP sont des OP mixtes à vocations syndicale, sociale , économique et interprofessionnelle. <p>Parmi ces 26 OP :</p> <ul style="list-style-type: none"> 6 OP sont des OP faîtières de niveau national ; 11 OP sont des OP intermédiaires ; et 9 OP sont des OP de base. <p>Autres contributeurs mobilisés : Des acteurs de l'aval, l'Ordre des experts comptables, des structures d'appuis conseils aux entreprises, des structures étatiques, l'administration fiscale, la maison de l'entreprise les centre de gestion agréés, le CGER - Centre de Gestion et d'Economie Rurale du bassin du fleuve Sénégal.</p> <p><u>Leurs rôles dans cette phase:</u> Ces acteurs ont participé aux discussions et alimenté le diagnostic et l'étude de faisabilité.</p>
<p>Financements mobilisés</p>	<p>Cette phase d'étude de faisabilité a pu être conçue et mise en place grâce au soutien financier Afdi/Agricord/AFD dans le cadre du projet SEPOP</p>



Etape 2/ Mise en place du dispositif et déploiement des prestations	
Objectif de l'étape 2	<p>La deuxième étape avait comme objectif de mettre en place le dispositif (Recrutement du personnel du CGOP, mise en place de la logistique et des équipements) et de déployer les prestations auprès des OP, afin de répondre à leurs besoins en matière de gestion, de comptabilité, de conseil stratégique et d'accompagnement économique.</p>
Activités menées	<p>Recrutement du personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition des profils des postes clés du personnel du CGOP (gestionnaire, comptable, conseiller en gestion) • Processus de recrutement avec une attention particulière aux compétences techniques et à la connaissance des réalités des OP. <p>Organisation des services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de documents d'organisation et de structuration de l'équipe ainsi que du fonctionnement de la structure visant à assurer une répartition claire des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe du CGOP pour garantir une coordination efficace des services ; • Définition des offre de services, des contenus des prestations adaptées aux spécificités des OP (comptabilité+ remise des comptes, appui-conseil en gestion, accompagnement à la formalisation, etc.) et des tarifications ; <p>Equipements / aménagements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aménagement des locaux du CGOP pour accueillir les équipes et offrir des services aux OP (bureaux, salles de réunion, espaces de formation) ; • Acquisition et installation du matériel nécessaire (ordinateurs, logiciels de comptabilité et de gestion, serveur, mobilier de bureau, internet, téléphones, etc.) ; • Acquisition des véhicules pour permettre au personnel de se déplacer auprès des OP pour l'accompagnement sur le terrain. <p>Promotion des services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conception et édition des supports de communication et d'information pour expliquer les modalités d'accès aux services du CGOP ; • Rencontres directes avec des OP par zones géographique lors de missions de sensibilisation pour informer les OP sur les services disponibles, leur importance pour l'amélioration de leur gestion économique et financière • Promotion des prestations auprès des partenaires techniques et financiers des OP, des institutions financières, ... • Essaimage dans le réseau CPF via les administrateurs et conseillers techniques ; <p>Contractualisation et prestations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déploiement des prestations auprès des OP <p>Conception et mise en place d'outils</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création d'outils de gestion, de système de suivi et d'évaluation des prestations et de mesure d'impacts des progrès réalisés par les OP pour pouvoir ajustement des services en fonction des besoins identifiés • Mise en place d'un comité de suivi (Elus / Salariés de la CPF) ; • Suivi de la qualité des prestations : dans la phase de lancement porté par Afdi en guise d'outils d'accompagnement à l'amélioration continue des prestations.

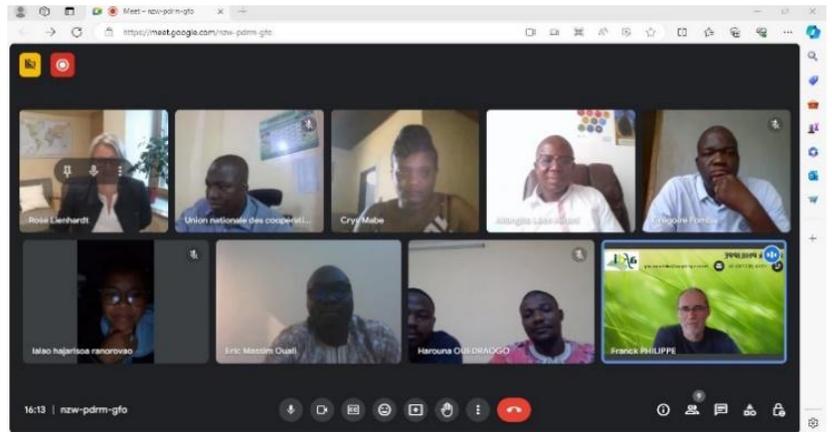
Acteurs mobilisés	CPF : Développement et portage du développement du service Afdi : Assistance technique ponctuelle dans les différentes étapes
Financements mobilisés	<p>Cette phase d'étude de faisabilité a pu être conçue et mise en place grâce au soutien financier Afdi/Agricord/AFD dans le cadre du projet SEPOP.</p> <p>Le modèle d'accompagnement retenu est un soutien financier dégressif sur l'ensemble du dispositif avec une projection d'autonomisation à 4-5 ans :</p> 



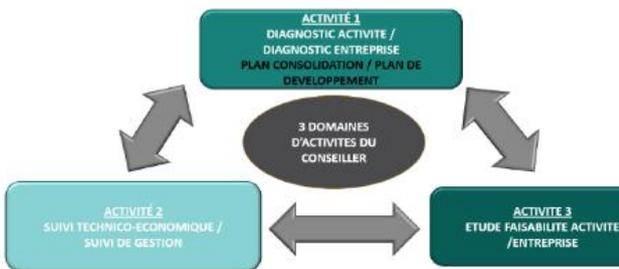
Etape 3/ Accompagnement à l'autonomisation et à la pérennisation du dispositif	
Objectif de l'étape 3	<p>Soutenir l'autonomisation et assurer la pérennisation du dispositif en renforçant les capacités du CGOP à financer durablement les services d'appui-conseil, tout en consolidant sa gouvernance et sa gestion économique et financière.</p>
Activités menées	<p>Mise en place d'un plan de renforcement de capacités</p> <p>Le CGOP s'est engagé dans un plan de renforcement de capacités depuis sa création. Trois programmes de formation ont été soigneusement mis en œuvre pour développer les compétences de l'équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une formation complète du personnel en comptabilité, en mettant particulièrement l'accent sur la comptabilité des sociétés coopératives et la fiscalité associée ; • Une deuxième programme de formation sur les documents comptables requis à la fin de chaque exercice dans l'espace OHADA ; <i>A noter : Bien que tous les membres du personnel du CGOP soient comptables, ces deux premières formations ont été perçues comme une mise à niveau nécessaire et le développement d'une méthodologie commune et propre au CGOP.</i> • Un troisième programme de formation en conseil de gestion. La formation en conseil de gestion revêt une importance particulière, étant un service récurrent peu connu des professionnels agricoles, mais ayant un impact significatif sur les transformations stratégiques et financières des OP. Le CGOP considère que la mission majeur du CGOP sera sur le conseil de gestion, mais que la porte d'entrée vers ce service sera les services de comptabilité. Le service de conseil de gestion est l'élément de différenciation essentiel par rapport à la concurrence. <i>A noter : Au regard des conditions sécuritaires, des formations à distance ont été réalisées pour compenser les formations en présentiel qui n'ont pu être réalisées</i> <p>Mentorat du directeur du CGOP par un pair Intervention du directeur d'une AGC de France issue du Réseau Accompagnement Stratégie⁷, pour un accompagnement régulier dans la phase prise en main de la fonction de direction, et du pilotage de la structure CGOP.</p> <p>Mise en place d'une « assistance technique » Appui d'Afdi au niveau du CGOP à travers le Chargé de mission SEPOP à la cellule Afdi du Burkina (analyses, conseil, évaluation de la qualité des prestations, ...).</p> <p>Mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation des performances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fin 2024 : 1^{ère} analyse des prestations rendues en 2023 et 2024 (en cours de finalisation) ; • Il est prévu de mettre en place des mécanismes de suivi et évaluation de la qualité des prestations et de mesure de l'impact des services du CGOP sur la performance économique des OP.

⁷ <https://www.accompagnement-strategie.fr/>

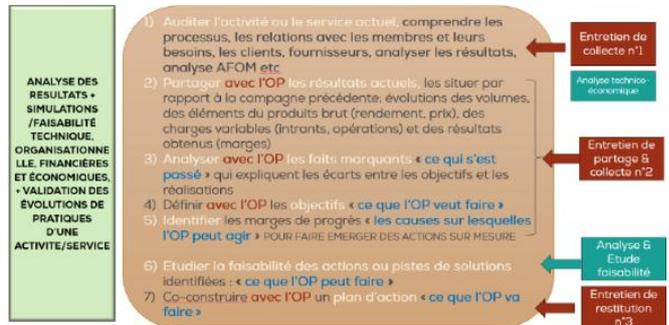
	<p>Agrément des conseillers en qualité d'experts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agrément des conseillers du CGOP en qualité d'Expert auprès de l'Agence pour la Promotion de l'Expertise Nationale (APEN), qui valorise l'expertise des conseillers du CGOP et assure de leurs compétences auprès des OP.
<p>Acteurs mobilisés</p>	<p>CPF : Développement et portage des services aux OP Afdi : Assistance technique régulière auprès du Directeur du CGOP et de son équipe Cerfrance/Ambre-Consultant : Formations Réseau FNAS : Mentorat du directeur du CGOP</p>



Les 3 domaines d'activité d'un conseiller de gestion



Méthodologie de travail préconisée



4. LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DU CGOP

<p>Quelques résultats quantitatifs</p>	<p>A la fin 2023, après un an de déploiement du dispositif, on peut souligner les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les capacités renforcées des salariés du CGOP (5 formations) ; • 58 OP ont été rencontrées pour une information de l'offre de services lors de rencontres terrain de promotion du CGOP ; • Les services rendus en 2023 étaient les suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ 6 prestations de comptabilité complète établis entre CGOP et OP ; ○ 6 prestations d'assistance comptable ; ○ 4 prestations de rédaction du manuel de procédures comptable, financière et administrative ; ○ 6 prestation d'élaboration de plan d'affaires ; ○ 4 prestations d'audits ; ○ 1 contrat de réalisation des états financiers. • Les premières avancées vers la voie de l'autonomisation : Un chiffre d'affaires de 19 149 750 F CFA soit 103% de l'objectif de 1ère année de fonctionnement.
<p>Quelques résultats qualitatifs</p>	<p>L'expérience de la phase de lancement a permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'analyser la faisabilité et déployer un dispositif d'accompagnement des OP, souhaité et imaginé par la profession agricole, qui contribue à améliorer les capacités techniques, économiques, financières et commerciales des OP au profit des exploitations agricoles familiales ; • La mise en place d'une équipe en capacité de proposer des services d'analyse économique et financière aux OP en vue d'améliorer leurs performances ; • La mise en place de services conçus pour répondre aux besoins spécifiques exprimés par les acteurs agricoles, alliant une forte dimension professionnelle propre au secteur agricole avec une approche pédagogique ciblée pour renforcer les capacités de gestion et de leadership des dirigeants des OP.



5. APPRENTISSAGES ET LEÇONS

<p>Qu'est ce qui fonctionne le mieux ?</p>	<p>L'expérience montre que certains aspects sont particulièrement importants pour le bon fonctionnement du dispositif :</p> <p>L'inclusivité dans la démarche de mise en œuvre du dispositif Tous les choix stratégiques relatifs à la conception et à la mise en place du dispositif, notamment le modèle de gouvernance, le modèle économique, la tarification des prestations, ainsi que la forme juridique, ont été décidés et validés en concertation avec les leaders paysans, à travers le Conseil d'Administration de la CPF. Cette approche participative garantit l'adhésion des acteurs et assure que le dispositif réponde bien aux besoins réels des OP.</p> <p>Une approche personnalisée des services adaptés aux besoins réels des OP La pertinence des services offerts par le CGOP repose sur la capacité du CGOP à répondre précisément aux besoins économiques et de gestion exprimés par chaque OP. Ceci va dépendre de la capacité des conseillers de préciser la demande par un exercice sommaire de diagnostic rapide en début de chaque prestation. Cette approche personnalisée garantit une meilleure adoption et efficacité des outils et conseils proposés.</p> <p>Une assistance et une expertise externe dans une phase de démarrage de nouveaux services et le partage d'expériences entre pairs. Dans les phases de conception, de lancement et de monter en compétences du CNOP, le recours à des prestations externes et à du partage d'expériences avec des organisation paires, ont été deux voies d'accompagnement qui ont permis une analyse fine, et des renforcements de capacités très spécifiques et ciblés.</p>
<p>Quelles sont les limites ? (A quoi faut-il faire attention ?)</p>	<p>Quelques limites ont été identifiées qu'il conviendra de dépasser :</p> <p>La forme juridique du CGOP à questionner Le CGOP est aujourd'hui un service technique de la Confédération Paysanne du Faso (CPF). A ce titre il porte la forme juridique de la CPF, qui est classée « non déterminée » et actuellement non soumise à la fiscalité. La forme juridique actuelle engendre plusieurs difficultés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Par son modèle de développement de prestations payantes, et au regard du cadre fiscal burkinabé et de ses évolutions de janvier 2024, le service expose l'ensemble de la structure CPF à la fiscalisation des ses activités ; • Par le choix de rester dans la même structure, le CGOP manques d'agilité dans ses décisions opérationnelles (gestion du personnel, gestion de trésorerie, délai de décision accrus, ...) ; <p>⇒ Il est essentiel de requestionner le modèle de gouvernance le mieux adapté et de choisir une option qui confère au CGOP une plus grande autonomie de fonctionnement, lui permette d'obtenir un identifiant fiscal propre, d'être plus agile dans ses décisions opérationnelles, ... tout en maintenant son lien avec la profession agricole et sa filiation à la CPF.</p>

	<p>La question de la rentabilité des prestations</p> <p>Bien que les tarifs soient préétablis, il est crucial pour le gestionnaire du CGOP de veiller à ce que chaque prestation soit gérée de manière à garantir que le coût de production (charges variables et fixes) reste inférieur à la facturation perçue. Cela permettra d'assurer la rentabilité de chaque service tout en maintenant un équilibre financier durable pour le dispositif.</p> <p>La capacité contributive des OP et les voies de communication sur le dispositif</p> <p>Bien que le besoin des OP au regard des services offerts par le CGOP soit très important, il est clair que plusieurs organisations restent au stade des intentions, sans parvenir à formaliser un contrat, et cela pour des raisons financières. En 2023, 85 % du chiffre d'affaires du CGOP provient des partenaires techniques et financiers des OP adhérentes. Les OP hésitent à engager ces dépenses si elles ne sont pas subventionnées.</p> <p><i>A noter : Ce point avait été mis en évidence lors de l'étude de faisabilité.</i></p> <p>Une pérennité économique prise en ciseaux</p> <p>Cette pérennité est contrainte par une volonté de prix de services « modestes » (conformément à l'engagement des dirigeants des dirigeants de la CPF) et le niveau de charges à assumer.</p>
<p>Quelques conseils « si c'était à refaire .. »</p>	<p>Quelques conseils et recommandations peuvent être partagés pour mettre en œuvre et pérenniser ce dispositif de CGOP :</p> <p>Proposer un appui financier sur la phase de déploiement du dispositif sur une plus longue durée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contraintes : voies de financement long à trouver, financement plus conséquent, risque d'atonie du dispositif dans sa phase de démarrage ; • Avantage : s'assurer que le dispositif innovant ait suffisamment pris de l'ampleur pour son envol avant d'arrêter les appuis financiers. <p>Diversification des sources de financement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier et mobiliser des partenariats avec d'autres bailleurs de fonds, des institutions financières, des ONG et les collectivités locales, le gouvernement pour soutenir le CGOP pendant ses premières années d'opération ; • Explorer des opportunités de financements mixtes (subventions, crédits, fonds d'investissement) pour soutenir les services du CGOP ; • Encourager les OP à cibler des financements extérieurs (fonds de développement agricoles, fonds verts, etc.) pour développer leurs services et inclure le financement de leurs prestations extérieures (voir expérience du CGER de la vallée du fleuve Sénégal). <p>Démontrer, par les retours d'expériences les effets et la plus-value des services :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matérialiser les coût/bénéfices des services rendus par un meilleur suivi des effets des prestations.

Mettre en place des mécanismes de paiements adaptés

- Proposer des **solutions diversifiées de paiement** (systèmes de paiements échelonnés, fonds de soutien temporaires, règlements en nature, ...) pour les OP qui éprouvent des difficultés à financer les services du CGOP.

Fonds de soutien aux OP en situation de « fragilité »

- Créer un **fonds de soutien pour les OP vulnérables** qui auraient besoin des services de conseil économique du CGOP dans des période de fragilité pour travailler à leur redressement économique.

Elargir la cible des structures pouvant solliciter les services du CGOP

- **Etendre de la cible** des services aux **autres acteurs économiques agricoles locaux** (PME agricoles, société agricoles, entrepreneur agricoles individuels, etc.).

Optimisation de la gestion interne du CGOP

- Assurer une **gestion plus « agile » des ressources** du CGOP pour maximiser l'efficacité des services et réduire les coûts opérationnels (saisonnalité de certains services, volume d'activité, ...);
- **Digitaliser certains services** pour améliorer la productivité et réduire les dépenses, tout en assurant un suivi en temps réel des finances et des performances.

Renforcement des compétences du personnel

- Former le personnel du CGOP pour qu'il soit capable d'**anticiper les évolutions économiques, juridiques, fiscales et sociales** et de développer des solutions innovantes pour les OP;
- Renforcer en continu les capacités du personnel :
 - A **gérer des partenariats financiers** ;
 - A **mobiliser des fonds pour les OP** ;
 - A développer les **services d'accompagnement à la recherche de financement**.

Avec les autres services de la CPF

- Développer un système de « **prestations croisées** » ;
- Développer des **formations** sur des **thématiques d'actualité économique** en répondant aux demandes.

Documentation :

- Rapport de l'étude de faisabilité
- Compte rendu de l'atelier d'échanges des membres CA de la CPF sur les conclusions de l'étude prospective d'implantation de centre de gestion des OP
- Note CPF- Points de validation par le CA
- Convention d'accompagnement technique du directeur du CGOP
- Formation des salariés :
 - o Formation « comptabilité »
 - o Formation « Conseil de gestion »
 - o Formation « Accompagnement de la mise en œuvre des plans d'affaires »
- Articles :
 - o « Burkina Faso– La CPF met en place le centre de gestion des organisations paysannes (CGOP) »
 - o Coup de projecteur « La CPF se dote d'un service de conseil de gestion pour ses membres »

© AgriCord
Bruxelles, février 2025

Contributeur(s):

Afdi
Fert
AgriCord Secretariat
CGOP
CPF

Avec l'appui de Danièle Sexton du COTA

Venez découvrir le projet **SEPOP**
sur notre site web :



Global Alliance of agri-agencies



Our financial partners



AGRICORD



#WeAreAgriCord – Let's connect!
LinkedIn: AgriCord
www.agricord.org

AgriCord, Rue de Trèves 61, 1040
Brussels, Belgium
+32 (0)2 239 23 30