

Synthèse du travail d'auto-analyse Union des groupements pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun – Burkina Faso

1. Rappel sur les objectifs de l'atelier et la méthodologie adoptée

L'atelier s'est tenu le 1^{er} et 2 octobre à Moundasso. Il a regroupé 23 personnes (cf. liste complète en annexe).

Les objectifs de l'atelier qui ont été présentés aux participants sont les suivants :

- Présenter l'expérience du CEF à l'UGCPA/BM au séminaire de Bohicon en novembre 2012. La présentation de l'expérience se fera à travers un poster présentant le dispositif CEF et une synthèse de 10 pages présentant une analyse du CEF.
- Faire un diagnostic de l'état actuel du service CEF de l'UGCPA/BM pour poser les premières réflexions pour l'élaboration du prochain plan stratégique 2013 – 2018. Suite à cet atelier de diagnostic, un 2^{ème} atelier est prévu au premier trimestre 2013 pour élaborer une stratégie de développement du service CEF.
- Fournir des éléments de diagnostic pour la réalisation d'une capitalisation de la collection « champs d'acteurs » de FARM.

Concernant la méthodologie, l'atelier a alterné des sessions de travail en plénière et en groupe (cf. programme en annexe). Pour chacune des sessions, des guides d'animation ont été conçus et des outils spécifiques mis en place pour faciliter la participation des personnes tout en répondant aux principales questions posées.

Nous présentons ici une synthèse des échanges qui ont eu lieu. Ils sont complémentaires du poster.

1. La gouvernance et la coordination du CEF à l'UGCPA/BM

Méthodologie :

Les participants ont refait l'organigramme du CEF à UGCPA. Ils ont ensuite détaillé chacune des missions des maillons de l'organigramme et donné leur satisfaction et leurs attentes par rapport à l'exécution de ces missions. Ensuite, les participants ont identifié les différents services de l'UGCPA en lien avec le CEF puis les différents acteurs extérieurs qui ont des relations avec le CEF pour constituer un diagramme de Venn. Les participants ont décrit la nature des relations entre le CEF et ces différents services et acteurs.

1.1 Appréciation des rôles et missions des différents organes

L'organigramme du service CEF à l'UGCPA/BM est bien établi (cf. poster) et l'appréciation des missions de chacun des organes de cet organigramme a été abordée.

Le **bureau exécutif de l'UGCPA/BM** qui est élu en partie tous les 3 ans décide des **grandes orientations stratégiques** du service, discute des critères de choix des zones d'intervention et des adhérents. C'est aussi le bureau exécutif qui est le **premier contact avec les partenaires** qui accompagnent le CEF à l'UGCPA. S'il est reconnu que les orientations prises sont claires, l'ensemble des membres du bureau exécutif **ne maîtrise pas tous les enjeux du service CEF** ce qui limite l'analyse.

Le **secrétariat exécutif** assiste le bureau exécutif, il **coordonne, exécute et suit** les activités mises en place. Le secrétariat assure une **bonne gestion des fonds alloués au CEF** mais ces fonds arrivent parfois en retard pour le bon déroulement des activités. Ceci dépend plus des partenaires financiers que du secrétariat exécutif en lui-même.

L'UGCPA avait mis en place un **comité CEF** (composé du président du bureau exécutif, du coordonnateur du CEF et des conseillers endogènes) qui était censé prioriser et planifier les activités, choisir les thèmes de formation, identifier les adhérents potentiels, proposer des orientations stratégiques et prendre des décisions d'ordre technique. Il a théoriquement **pouvoir de prendre toute décision d'ordre technique** sur le service. Cependant, **ce comité n'est pas actif depuis plusieurs mois**.

C'est donc le **coordonnateur du service CEF** qui prend les décisions d'ordre technique. Il planifie les activités du service, répartit les tâches, conçoit les modules d'animation, forme les conseillers et animateurs sur ces modules. C'est le coordonnateur qui centralise les données, les traite et les analyse et prépare le bilan de fin de campagne. L'ensemble de ces tâches n'est pas évident à réaliser par une seule personne.

Les **conseillers et conseillères endogènes**, suivent l'enregistrement des données et établissent les fiches bilans avec les adhérents. Ils participent à l'analyse des données et assurent leur restitution. Après avoir été formés par le coordonnateur, ce sont eux qui forment les adhérents et organisent les visites commentées. Ce sont des personnes qui sont proches des adhérents ce qui est un atout à la fois en terme de confiance et de distance (limitant les frais de déplacement). Cependant, ils sont plus limités à l'heure actuelle dans le traitement et l'analyse des données.

Afin de démultiplier le service et de réduire les frais de déplacement, depuis 2011, chaque conseiller travaille avec un ou deux **animateurs endogènes** qui assurent le suivi de l'enregistrement des données, l'élaboration des fiches bilan et la restitution des résultats. Comme les conseillers endogènes, ils maîtrisent peu le traitement et l'analyse des données.

Enfin, l'UGCPA a fixé certains critères d'adhésion au CEF qui sont relativement strictes. Il faut que le membre soit en **catégorie 1**, c'est-à-dire qu'il ait respecté ces engagements de livraison de produits agricoles auprès de l'UGCPA/BM. Au départ les membres devaient **être alphabétisés** mais au vu du taux d'analphabétisme, l'UGPCA est en train de revenir sur ce critère. Bien sûr, le membre doit être prêt à remplir son cahier et à contribuer financièrement au service. Ce type de politique de sélection des adhérents peut sembler **élitiste** mais elle a le mérite de pouvoir travailler avec des **membres qui sont fidèles à l'organisation** et donc de renforcer sa viabilité.

1.2 La coordination du CEF avec les autres services de l'UGCPA (cf. figure 1)

Le développement du service de l'UGCPA s'inscrit dans son **plan stratégique de développement depuis 2011**. C'est un des axes forts de développement de l'organisation. L'UGCPA s'est construite depuis 1993 sur la mise en place d'un **service de commercialisation en commun qui demeure centrale** dans la coordination des différents services de l'organisation. L'accès au service de l'UGCPA (CEF et autres) dépend du niveau de respect des engagements de livraison des membres. Si un membre respecte ses engagements à au moins 70 %, il est en catégorie 1 et peut bénéficier de l'ensemble des services.

Il existe une certaine **synergie entre le service CEF et les autres services de l'UGCPA**. Les autres services « **donne du contenu au CEF** ». Le CEF apporte l'appui-conseil et les autres services lui permettent de disposer des intrants nécessaires (financement, engrais, semences, matériel, etc.). Le service CEF permet de **fidéliser les membres**. Théoriquement, le service CEF est censé fournir des éléments sur les coûts de production des céréales aux responsables de l'UGCPA mais ils ne sont pas utilisés comme tel en réalité. Même si cela reste à l'état d'hypothèse, il serait intéressant de voir dans quelle mesure le service CEF a des impacts sur les autres services et notamment sur le service de commercialisation : est-ce que les adhérents CEF respectent plus leurs engagements ? Est-ce qu'ils livrent plus ? Dans tous les cas, cette synergie entre le CEF et les autres services est un des éléments de la viabilité du service.

1.3 La coordination du service CEF avec les partenaires de l'UGCPA/BM

Il est identifié **deux types de partenaires** qui ont des liens avec le service CEF à l'UGCPA :

- **les autres OP faisant du CEF au Burkina Faso** (CAGEF et FNGN notamment) et le Réseau gestion avec lesquelles l'UGCPA échange directement sur des aspects techniques : conception de modules de formation, appui au traitement et à l'analyse des données.
- **des partenaires techniques et financiers** qui contribuent financièrement au service et apporte également leur appui technique par rapport au développement stratégique du service : ISF, FARM, SNV. Certains partenaires se sont engagés sur 3 années alors que d'autres ont un appui plus ponctuel.

S'il existe une coordination des OP faisant du CEF au Burkina Faso assurée par le Réseau gestion, l'UGCPA n'a pas mis en place de dispositif clair de coordination de ses partenaires techniques et financiers sur le CEF. Les responsables sont bien conscients qu'il est nécessaire de trouver la **bonne complémentarité** et la **synergie entre les différents partenaires** mais il n'y a **pas encore de cadre de concertation formelle**. Les partenaires se connaissent et échangent entre eux mais ce n'est pas à l'initiative d'UGCPA.

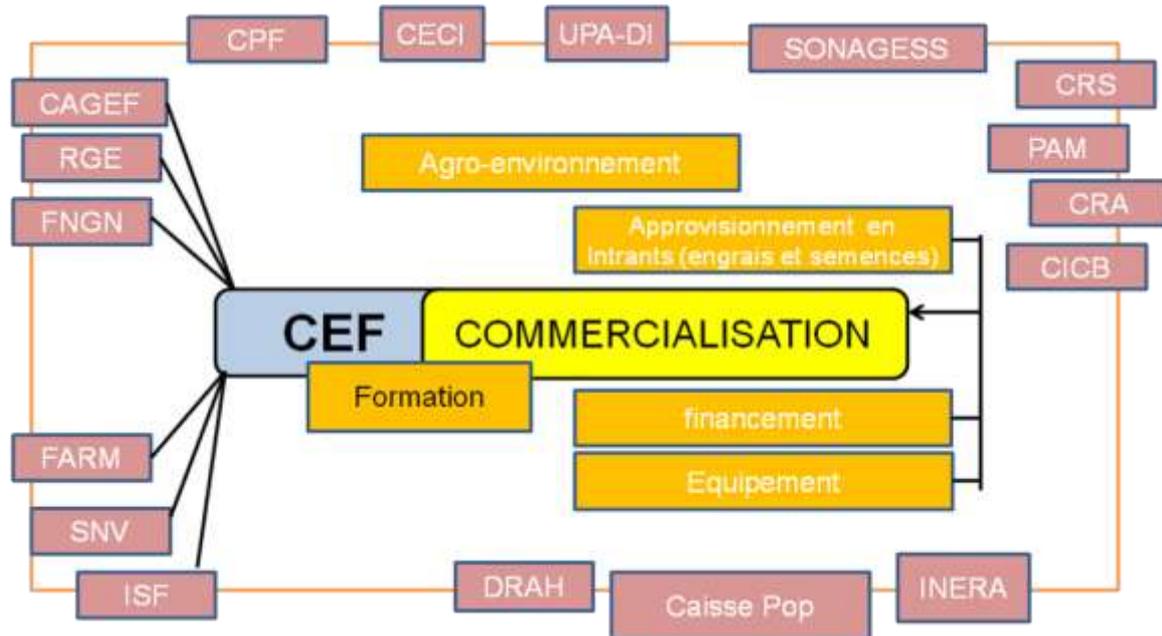
Enfin, l'UGPCA n'est **pas la seule organisation** à avoir mis en place un dispositif d'appui-conseil dans la région :

- le CAGEF fait du CEF avec 275 paysans depuis 1997. Au lancement de son service, l'UGCPA a bénéficié de l'expérience de cette organisation ;

- l'UNPCB qui travaille avec la SNV sur du conseil de gestion auprès de 3000 producteurs de coton ;
- la Direction générale de la promotion de l'économie rurale qui a mis en place très récemment un dispositif d'appui-conseil aux entrepreneurs agricoles. Le dispositif devrait concerner 35 à 40 entrepreneurs par province ;
- réseau gestion : coordination au niveau du Burkina Faso.

Il arrive que des membres de l'UGCPA puissent participer à l'un de ses dispositifs.

Figure 1 : Diagramme de Venn réalisé par les participants



En termes de gouvernance et de coordination, les principales limites qui ressortent sont :

- une insuffisance de la coordination du service du fait notamment du mauvais fonctionnement du comité CEF ce qui donne beaucoup (trop ?) de responsabilités au coordinateur CEF ;
- la faible maîtrise du CEF par les administrateurs ;
- un manque de coordination des interventions des différents partenaires ;
- le manque d'indicateurs de « bonne gouvernance » du service CEF.

2. Les besoins et l'offre en conseil

Méthodologie :

Les participants ont tout d'abord identifié les contraintes auxquelles l'agriculteur doit faire face et par rapport à ces contraintes, ils ont identifié des besoins en termes d'appui-conseil. Dans un 2^{ème} temps, les participants ont passé en revue les outils actuels du CEF, leur utilité, leurs forces/faiblesses. Enfin, les participants ont dû comparé les besoins identifiés et l'offre actuel du conseil pour proposer des améliorations à apporter.

2.1 Les besoins en appui-conseil

Les participants ont identifiés plusieurs contraintes : difficulté d'accès aux intrants, problèmes de conservation des produits agricoles, aléas climatiques, topographie des champs, difficultés pour la gestion des différentes activités de la famille (agriculture et autres), gestion des revenus, planification des activités, méconnaissance des produits de traitements, gestion des emballages de pesticides après leur utilisation, faible utilisation de fumure organique. Face à ces contraintes, les participants ont mentionnés des formations spécifiques sur certains sujets : formations gestion des stocks, utilisation des semences certifiées, prévision/planification de la campagne agricole, gestion des revenus, gestion intégrée des nuisibles, etc. Il a également été mentionné la nécessité de prendre en compte l'élevage et le petit commerce pour les femmes dans l'appui-conseil.

2.2 Les outils actuellement proposés par le CEF

A l'heure actuelle, le service CEF à l'UGCPA propose deux types d'appui-conseil : **l'appui-conseil individualisé et l'appui-conseil de groupe.**

L'appui-conseil individualisé a pour objectif d'apporter un **conseil adapté à la stratégie de chaque adhérent** en analysant directement avec lui les données de son exploitation agricole et en l'accompagnant dans la prise de décision. Cet accompagnement nécessite plusieurs outils qui ont été conçues et mis en place par UGCPA pour les adhérents : cahier de prise de données qui recense l'ensemble des activités de l'agriculteur sur certaines cultures qu'il a choisi de suivre, la fiche de restitution individuelle qui présente les résultats de l'agriculteur en fin de campagne, la fiche de prévision et de gestion de la trésorerie, la fiche du calcul de coût de production, le plan de campagne, le document du participant du bilan de fin de campagne. Même si les participants reconnaissent **l'intérêt de la majorité de ces outils**, ils notent qu'ils ne sont **pas adaptés à tous les membres** notamment analphabètes mais aussi certains membres alphabétisés qui n'utilisent pas régulièrement ces outils. Certains outils demandent beaucoup d'informations que l'adhérent n'est pas prêt à fournir et n'a pas toujours le temps de collecter. Bien qu'il est censé être plus proche des préoccupations de l'adhérent, l'entretien individuel entre le conseiller et l'adhérent n'est pas la forme d'appui-conseil la plus appréciée car les adhérents qui n'ont pas rempli leur cahier ne veulent pas se retrouver seul avec le conseiller (relation maître – élève ?) et que **le conseil apporté manque de subtilité**. Par contre, le bilan de fin de campagne qui permet de comparer les résultats des adhérents entre les différentes zones est très apprécié des membres.

L'appui-conseil en groupe propose des formations sur des thèmes spécifiques que les adhérents ont choisis. Les participants apprécient **les échanges** et le **partage d'expériences** qu'il peut y avoir lors de ces formations et les nouvelles pratiques qu'ils découvrent. Cependant, **les groupes sont assez hétérogènes**. Certains adhérents plus avancés dans leur réflexion influencent le contenu de la formation et ne permettent pas à tout le monde de s'exprimer facilement. Des formations de groupe avec l'outil vidéo sont appréciées car elles permettent de faciliter la compréhension de certaines techniques. Les visites d'échanges sont également appréciées mais elles concernent un nombre limité d'adhérents ce qui nécessite l'organisation de restitution au retour.

Les participants ont noté que les **TIC occupent une place importante dans la mise en œuvre du CEF**. Tous les conseillers ont accès un système de flotte téléphonique sur laquelle ils peuvent communiquer de manière illimitée. La coordination dispose du matériel informatique nécessaire au traitement et à l'analyse des données. Enfin, certaines formations utilisent l'outil vidéo.

2.3 Mieux concilier le besoin et l'offre de conseil

Selon les participants, **l'offre de conseil actuel de l'UGCPA ne répond pas aux besoins de tous les adhérents**. Il y a une **diversité des profils des adhérents**. Il est donc nécessaire de **segmenter le dispositif CEF** ce qui suppose dans ce cas de pouvoir **évaluer les compétences** des producteurs et productrices avant qu'ils intègrent le service CEF et de constituer des groupes de niveaux et de besoins relativement similaires.

De nouvelles thématiques pourraient être plus abordées comme l'élevage ou le petit commerce ce qui demande de concevoir de nouveaux outils et modules de formation plus adaptés. Il faut mieux traduire les outils mais surtout améliorés leur conception pour qu'ils soient plus pédagogiques.

Enfin, les participants proposent d'**évaluer les acquis des adhérents** après 3 années en définissant certains indicateurs : évolution du rendement, changement des pratiques agricoles, évolution du niveau d'équipement, évolution des conditions de vie.

3. La mobilisation et la formation des compétences

Méthodologie :

En partant du profil actuel des conseillers du service CEF, les participants ont identifiés leurs forces et leur faiblesses ce qui a permis ensuite d'établir un profil idéal pour chacun des différents types de conseillers. Enfin, des besoins en termes de formation ont été identifiés.

3.1 Les forces et faiblesses des conseillers et animateurs

Il a été identifié 4 types de personnes intervenant sur le CEF (cf. la partie 1.) :

- le coordonnateur du service CEF (employé de l'OP) ;
- les conseillers (employés de l'OP) ;
- les conseillers endogènes (paysan animateur) ;
- les animateurs endogènes (paysan animateur).

Les **conseillers et animateurs endogènes** sont relativement **jeunes** et ont une **bonne connaissance de leur région** puisqu'ils sont agriculteurs. Leur proximité avec les adhérents est à la fois un atout pour la confiance que peut leur accorder l'adhérent mais aussi une faiblesse dans la mesure où l'adhérent n'est pas forcément prêt à tout partager avec son voisin. De plus, il n'est pas évident pour tous les conseillers et animateurs endogènes d'apporter un conseil à des agriculteurs qui ont une exploitation agricole plus importante que la leur, voire un statut social plus élevé.

La majorité des conseillers et animateurs endogènes ont déjà une **responsabilité au sein de l'UGCPA** (gestionnaires de centres de proximité pour la collecte de céréales par exemple). Ils connaissent donc bien les membres de leur zone et cela accroît leur influence auprès des adhérents CEF.

Les animateurs et conseillers endogènes ont un **niveau d'éducation initial** inférieur à la 3^{ème} ce qui est **suffisant** pour ce qui est attendu d'eux. De plus, certains conseillers endogènes ont déjà des **expériences de paysans-animateurs** avec d'autres organisations (avec la Sofitex notamment). Dans ce cadre, ils ont déjà pu bénéficier de formations.

Les conseillers et animateurs endogènes reconnaissent avoir beaucoup de choses à faire entre leur exploitation agricole, leur mission de conseiller et leurs autres activités. Ils n'arrivent pas toujours à réaliser chacune de ces activités comme ils le souhaiteraient par **manque de temps** mais peut-être aussi **manque d'organisation/planification**.

Les **conseillers et conseillères employés de l'UGCPA** ont un **niveau initial plus élevé** (Terminale) et une **expérience significative dans l'animation de formation**. Avant même la mise en place du CEF à l'UGCPA, ils ont participé à plusieurs formations pour renforcer leurs capacités d'animateur/formateur. Même si ce sont des employés de l'UGCPA, ils sont **issus du milieu agricole** ce qui est un atout pour leur intégration et pour développer une relation de confiance avec les adhérents. Cependant, les conseillers et conseillères ont eux aussi des **difficultés à gérer leurs activités** qui sont parfois nombreuses en plus de leur mission de conseiller. Enfin, leur **faible maîtrise de l'outil informatique** limite leur implication dans le traitement des données des adhérents.

Le **coordinateur du service CEF** à l'UGCPA a un niveau d'éducation initiale relativement élevé (Terminale) et surtout une **expérience importante en termes d'animation et de formation** des agriculteurs. Par contre, bien qu'il maîtrise les bases des logiciels informatiques, il est **limité pour traiter et analyser** certaines données.

3.2 Quels profils idéals pour les ressources humaines du CEF ?

A partir des forces et faiblesses identifiés, les participants ont proposé des profils idéals. Jusqu'à présent, l'UGCPA n'avait pas fixé de critères très précis pour choisir les animateurs et conseillers endogènes. Les conseillers et coordinateur sont des personnes qui travaillaient déjà l'UGCPA. Il n'y a pas eu de recrutement spécifique lors de la mise en place du service CEF.

Il faut noter que le critère de **taille d'exploitation minimale** pour les conseillers endogènes fait débat. Certains participants n'en voyaient pas l'intérêt en plénière mais des conseillers endogènes ont reconnu en petit groupe que ce n'est pas évident de suivre/conseiller des agriculteurs ayant des exploitations agricoles trop grandes.

	Animateurs endogènes	Conseillers endogènes	Conseillers	Coordinateur
Niveau de scolarisation minimum	5 ^{ème}	3 ^{ème}	BEPC (3 ^{ème}) Avec formation professionnelle agricole	Bac + 2 agriculture

Age	< 45 ans	< 50 ans	< 50 ans	< 50 ans
Langue	Maîtriser les langues de la zone			
Expérience agricole	Oui Etre un adhérent CEF exemplaire Etre reconnu dans son milieu	Oui Etre un producteur et un adhérent CEF exemplaire, être ouvert à l'innovation Avoir un minimum d'équipement 10 ha et 4 bœufs de labour	Pas nécessaire	Pas nécessaire
Expériences dans l'animation/formation	Pas nécessaire	Avoir au moins une expérience dans l'animation/formation d'autres agriculteurs	Avoir une expérience terrain et une bonne connaissance des pratiques agricoles et de gestion Avoir une capacité d'analyse des stratégies paysannes	Avoir une expérience terrain et une bonne connaissance des pratiques agricoles et de gestion Avoir une capacité d'analyse des stratégies paysannes Avoir une expérience dans un dispositif CEF Avoir une capacité d'analyse, de rédaction et de planification Avoir une expérience dans la gestion d'un projet ou d'un programme
Responsabilité au sein de l'UGCPA	Pas nécessaire	Avoir une responsabilité au sein de son groupement de base		
Maîtrise de l'outil informatique	Pas nécessaire	Si possible	Oui	Oui et notamment un logiciel de traitement des données types Excel
Autres aptitudes	Disponibilité, motivation			

3.3 Des besoins en formation variés

A partir des compétences actuelles qui existent au sein du service, les **besoins en formation** sont très différents selon les profils mais certains principes de base demeurent.

Les conseillers et animateurs endogènes et les conseillers et coordinateur ont besoin de formation pour **améliorer leur approche pédagogique/andragogique** avec les

adhérents CEF. Il est vrai qu'ils ont tous besoin de **savoir mieux analyser les données** mais s'ils ne peuvent en communiquer efficacement les résultats aux adhérents, cela ne sert pas à grand-chose. Certains animateurs et conseillers endogènes ont besoin encore de **formation sur les concepts économiques de base** comme les coûts de production ou l'amortissement.

Les conseillers et conseillers endogènes ont besoin de **mieux comprendre les stratégies des agriculteurs** et d'améliorer leurs techniques d'expression écrites et orale pour être mieux compris des agriculteurs.

Les conseillers et le coordinateur pourraient recevoir une formation pour arriver à **élaborer des projets d'investissements** avec certains adhérents CEF. Enfin, le coordinateur devrait participer à des formations lui permettant d'améliorer ses **capacités de rédaction et de communication des résultats**. De plus, une formation plus poussée sur Excel (maîtrise des tableaux croisés dynamique notamment) serait nécessaire afin qu'il soit complètement autonome sur le traitement des données.

Au final, il est nécessaire de réfléchir les besoins en formation sur le **moyen terme** et non au coup par coup. La formation doit s'inscrire dans une stratégie globale de développement du service CEF, il faudrait monter des **plans de formation** précis sur quelques années pour chacune des personnes participant au dispositif.

4. Le financement du conseil

Methodologie :

Une présentation du coût du CEF et de son financement a été faite et a permis d'introduire les enjeux autour du financement du CEF. Le coût du CEF et le financement depuis 2009 jusqu'en 2011 ont été calculé à partir des données comptables de l'UGCPA. Cependant, il manquait certaines informations de partenaires financiers, c'est donc une estimation du coût.

4.1 Un coût très élevé du CEF à l'UGCPA

Le fonctionnement du CEF est le poste principal de dépenses du service c'est-à-dire des frais de salaires et de déplacements des conseillers et animateurs. Le coût du CEF par adhérent à l'UGCPA/BM est relativement élevé mais depuis 2011, l'UGCPA a engagé une **stratégie de réduction des coûts** :

- des animateurs endogènes **plus proches des adhérents** assurent désormais le suivi ce qui permet de limiter le déplacement des conseillers endogènes ;
- des **économies d'échelle** ont été réalisées parce que le nombre d'adhérent suivi par conseiller a augmenté au fur et à mesure des années
- en 2012, les indemnités des conseillers/animateurs et les forfaits carburants ont baissé d'environ 30 % en raison de la fin de l'appui d'un des partenaires

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013 (prev)
Fonctionnement du service (1)	12 960 000 72 %	18 230 000 54 %	17 750 000 58 %	
Formation des adhérents (2)	3 390 000 19 %	10 690 000 32 %	10 100 000 33 %	
Formations des conseillers (2)	550 000 3 %	1 900 000 6 %	1 615 000 5 %	
Réflexion stratégique sur le service (4)	1 205 000 7 %	2 805 000 8 %	1 000 000 3 %	
Nombre d'adhérents	56	104	170	240
Coût du CEF/adhérent	305 000	323 000	190 000	95 000

(1) salaires, indemnités, déplacement des conseillers et animateurs, amortissement des équipements

(2) carburant, repas, hébergement des participants, location salle

(3) carburant, repas, hébergement, honoraires formateurs

(4) carburant, repas, hébergement

D'autres propositions ont été faites afin de réduire les coûts :

- ne se faire déplacer le conseiller/animateur seulement si cela est nécessaire. Il suffirait de passer un coup de téléphone pour savoir si l'adhérent a besoin de la visite du conseiller ou animateur plutôt de passer systématiquement.
- mieux identifier les besoins en formation pour en faire un peu moins mais qu'elles soient plus pertinentes

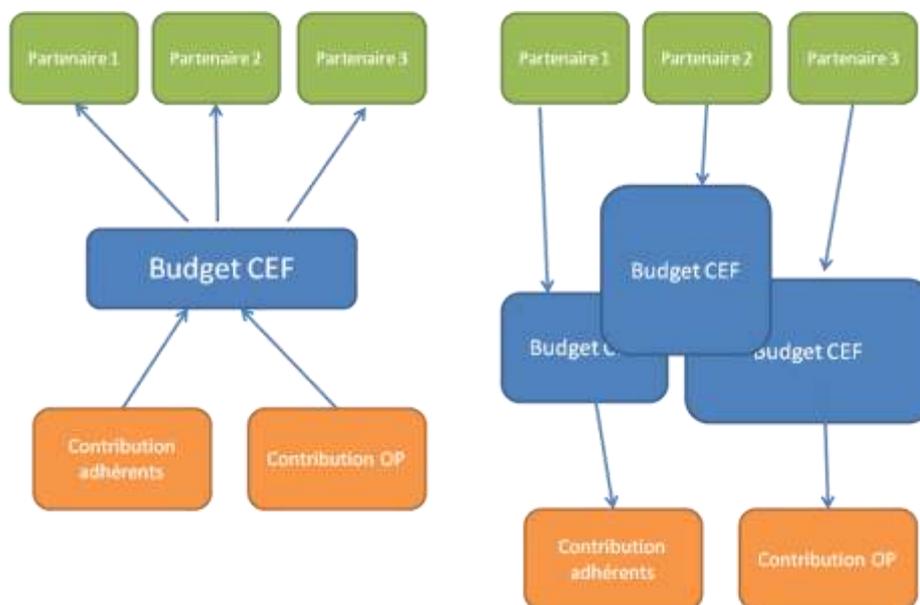
4.2 Le financement du CEF à l'UGCPA

Le financement du CEF à l'UGCPA est **essentiellement assuré par des partenaires extérieurs**. Bien que la contribution des adhérents ait constamment augmenté depuis 2009, elle demeure **symbolique** (< 3 % en 2011).

	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Adhérents	144 000 1 %	460 000 1 %	1 040 000 3 %
Partenaire 1	2 640 000 15 %	2 640 000 8 %	2 640 000 9 %
Partenaire 2	14 322 000 84 %	14 055 000 42 %	15 754 000 52 %
Partenaire 3	0	16 484 000 49 %	10 736 000 35 %
Partenaire 4	0	0	279 000 1 %

La stratégie de financement du CEF à l'UGCPA n'a pas été pensée **à partir des moyens dont pouvaient disposer l'OP** mais plutôt **à partir des moyens qu'étaient prêts**

à mettre à sa disposition les partenaires. Avec ce genre de raisonnement, la viabilité du service n'est pas directement réfléchi. Cependant, il faut reconnaître que certains programmes/projets ont plutôt tendance à vouloir « **créer du neuf** » plutôt que de **renforcer l'existant** ce qui fragilise de jeunes dynamiques de mise en place de service par une OP. L'articulation



Financer un CEF à partir des moyens de l'OP et de ses membres

Financer un CEF à partir des moyens des partenaires

En 2010, l'UGCPA avait réfléchi une stratégie de financement de son service CEF à partir de **marges dégagées sur ces services économiques**. Cependant, ces mesures sont restées à l'état de réflexion pour le moment. Il a été proposé que pour la prochaine Assemblée générale de l'UGCPA, il soit fait une proposition votée par les adhérents.

	Niveau de ponction	Hypothèse	Montant pour le CEF (FCFA)
Céréales	50 F par sac vendu	2 500 tonnes vendues	1 250 000
Bissap	5 F/kg	30 tonnes	150 000
Niébé	10 F/kg	100 tonnes	1 000 000
Semences	10 F/kg	150 tonnes	1 500 000
Engrais	25 F/Sac	200 tonnes	100 000
Profit de commercialisation	5 % des profits	5 000 000 FCFA	250 000
TOTAL			4 250 000 Environ 18 % du coût du CEF en 2012

Enfin, la conception du budget CEF devrait être mieux articulé au budget global de l'UGCPA et être ensuite proposée à plusieurs partenaires.

5. Durabilité et changement d'échelle du CEF

Les leviers de changement d'échelle du CEF ont été analysés à deux niveaux : l'OP et l'Etat.

Au niveau de l'OP, les propositions qui ont été faites ne sont pas toutes cohérentes mais elles ont le mérite de poser des pistes de réflexion pour le développement du service :

- en **segmentant le CEF**, il sera possible de mieux répondre aux besoins de chaque adhérent et de faire des économies. Par exemple, il faudrait limiter le nombre d'adhérents qui enregistrent leurs données et valoriser/utiliser leurs résultats lors d'animation de groupe. Pour les adhérents ayant des besoins spécifiques comme un appui sur un projet d'investissement, l'UGCPA pourrait facturer l'ensemble du service à l'adhérent (car si c'est un projet d'investissement, il serait possible d'intégrer le coût du conseil dans le plan d'affaire) ;
- pour certaines demandes très spécifiques, l'UGCPA pourrait jouer le **rôle d'intermédiaire**, de mise en relation entre l'adhérent et un prestataire de service ou une banque ;
- le développement de services économiques peut à la fois répondre aux besoins des adhérents et contribuer au financement du CEF ;
- le programme de formation de l'adhérent dans le cadre du CEF devrait être réfléchi sur un **nombre d'années limitées** afin qu'il y ait un certain renouvellement des adhérents et donc toucher plus de membres ;
- afin de **susciter l'intérêt des membres** de l'UGCPA au CEF, il pourrait être organisé 1 à 2 fois par an des visites commentées de champs ouverts à tous les membres et pas seulement aux adhérents CEF.

Au niveau de l'Etat, voici les leviers sur les idées qui permettraient de changer d'échelle :

- Monter une **stratégie de plaidoyer** sur le CEF avec le réseau gestion et la CPF pour convaincre le gouvernement et les bailleurs de fonds d'investir dans le CEF ;
- Avoir un **cadre national de concertation** et coordination des différents dispositifs d'appui-conseil afin d'améliorer la synergie des différents dispositifs ;
- Le gouvernement pourrait mettre en place un **fonds d'appui au CEF** dans lequel l'Etat et les bailleurs de fonds pourraient contribuer.

Annexe 1 : participants à l'atelier

Participants de l'UGCPA/BM :

- Kouéri Cisse, conseiller endogène
- Kafa Coulibaly, animateur endogène
- Patrice Coulibaly, adhérent CEF
- Zian Coulibaly, conseillère femmes
- Karimou Dembele, Président comité céréales UGCPA et adhérent CEF
- Mathias Dembele, conseiller endogène
- Pelé Dioma, conseillère CEF femmes
- Soumabéré Dioma : secrétaire exécutif
- Laurent Doumboué , conseiller endogène et élu UGCPA
- Yiri Harouna, conseiller endogène et élu responsable à la formation
- Jeanne Kalanjibo, adhérente CEF et animatrice endogène
- Marcel Kan, conseiller CEF femmes
- Bonzi Nonyeza : président et adhérent CEF
- Konkobo Saïba, animateur endogène
- Adama Sidibé, coordonnateur CEF
- Suzanne Traoré, adhérente CEF et présidente comité bissap
- Bonzi Yezouma, adhérent CEF

Personnes extérieures :

- Eric Bologo, Inter-Réseaux
- Karim Zone, SNV
- Nasser Zongo, Ingénieurs sans frontières – Canada
- Bicaba Augustin, CAGEF/Dédougou

Animation de l'atelier :

- Philippe Somé, animateur du Réseau gestion
- Traoré Youssouf, assistant technique Projet Fisong
- Adama Sidibe, conseiller CEF UGCPA/BM
- Pierre Girard, chargé de projet Fondation FARM

Annexe 2 : programme de l'atelier

Lundi 1^{er} octobre

Horaire	Activité	Animateurs
8h30	Accueil des participants	
9h – 9h30	Mot d'ouverture	Président UGCPA
	Présentation des participants	Président UGCPA
9h30 – 10h	Objectifs de l'atelier et modalités de travail	Philippe Pierre Sidibé
10h – 10h15	Présentation des grands axes du plan stratégique de l'UGCPA	Soumabéré
10h15 – 10h30	Pause café	
10h30 – 11h15	L'historique du CEF à l'UGCPA	Philippe
11h15 – 12h30	Travaux de groupes	Philippe
12h30 – 14h	Déjeuner	
14h – 17h	Gouvernance et coordination du CEF (G1)	Philippe
	Besoins et offre de conseil et méthodes de conseil (G2)	Youssef
	Les ressources humaines du CEF (G3)	Sidibe, Pierre

Mardi 2 octobre

Horaire	Activité	Animateurs
8h – 10h15	Plénière sur les travaux de groupe de la veille	Philippe
10h15 – 10h30	Pause café	
10h30 – 11h30	Financement du CEF	Pierre, Philippe et Thierry
11h30 – 12h30	Le changement d'échelle du CEF	Philippe et Youssef
12h30 – 14h	Déjeuner	
14h – 15h	Plénière sur la restitution des travaux de groupe	Philippe
15h – 16h	Synthèse et évaluation de l'atelier	Philippe