



PROCESSUS DE REFLEXION SUR LE CONSEIL AGRICOLE

Fiche de capitalisation

DISPOSITIF DES CENTRES DE GESTION ET D'ÉCONOMIE RURALE DE LA VALLEE DU FLEUVE SENEGAL



CERFRANCE

SEPTEMBRE 2018

Opération coordonnée par Inter-réseaux, CERFRANCE, CIRAD & IRAM

Inter-réseaux
Développement rural

CERFRANCE
entreprendre, ensemble

cirad

iram

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
CGER	Centres de Gestion et d'Économie Rurale
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
SAED	Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des terres du Delta du fleuve Sénégal

Le Groupement Inter-réseaux Développement Rural – IRAM – CERFRANCE – CIRAD a été mobilisé par l'Agence Française de Développement (AFD) pour engager une réflexion sur le conseil agricole. Ce processus s'inscrit dans le cadre de la formulation d'une stratégie qui guidera l'AFD dans le dialogue avec les pays partenaires et dans les réflexions internationales sur le conseil agricole. C'est dans ce contexte que Ambre Conseil / CERFRANCE a été mandaté pour la réalisation de la présente fiche de capitalisation.

SOMMAIRE

RESUME	3
1) LE DESENGAGEMENT DE L'ETAT CREE UN BESOIN.....	4
2) LA METHODE DE CONSEIL	5
3) LES COMPETENCES DU DISPOSITIF	6
4) LE DISPOSITIF DES CGER.....	6
5) LA GOUVERNANCE DU DISPOSITIF	7
6) LE FINANCEMENT DU DISPOSITIF	8
7) AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA METHODE DE CONSEIL ET DU DISPOSITIF.....	10
8) LE CHANGEMENT D'ECHELLE.....	11
9) LES RESULTATS OBTENUS.....	12
10) CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	13

Résumé

Le dispositif des CGER a été mis en place il y a une quinzaine d'année (2004) suite à une politique de désengagement de la SAED qui avait confié l'exploitation des périmètres irrigués de la vallée du fleuve Sénégal à ces OPA appelées Unions hydrauliques et GIE pour assurer une « bonne » gestion de ces dernières. Le modèle institutionnel choisi a été celui de centres de gestion sous forme associative tel qu'ils existent en France depuis les années 50 avec donc une gouvernance paysanne. Dès le début, il a été également décidé de créer une association faitière : centre de ressources pour les formations aux adhérents, la production des documents de capitalisation, d'études et de références technico-économiques ainsi que le contrôle qualité du dispositif. Deux grandes catégories de prestations de services ont été développées : la comptabilité et la traçabilité des crédits de campagne accordés par la CNCAS aux producteurs via leur GIE. Actuellement, sur le plan quantitatif le dispositif compte 4 associations (dont celle faitière), 20 salariés environ pour 480 adhérents bénéficiaires (dont 46 Unions hydrauliques, 300 GIE et 120 « privés » hors OPA) pour un coût total autour de 165 millions de FCFA. Bien que soutenu financièrement depuis sa création à la fois par l'AFD et la SAED, le dispositif ne cesse d'accroître son autonomie par la facturation de ces prestations pour atteindre 39% (ou 27% en ne prenant que les produits réellement encaissés) en intégrant la faitière et 73% (ou 46% en ne prenant que les produits réellement encaissés) pour les CGER départementaux seuls. Aujourd'hui, l'intérêt des CGER dans la Vallée n'est plus à démontrer car ils comblent un vide énorme de services et les professionnels et leurs OPA sont impliqués dans son fonctionnement. Cependant, le dispositif des CGER reste encore fragile et son avenir et donc sa pérennité passera à la fois par le développement de prestations de conseil (porteuses de valeur ajoutée pour les adhérents), le soutien par l'Etat et des pouvoirs publics via l'obtention d'un agrément (Centre de gestion Agréé de l'Etat), ainsi que des économies d'échelle et donc une extension dans d'autres régions du pays.

Dispositif des Centres de Gestion et d'Économie Rurale de la Vallée du fleuve Sénégal

Ambre Conseil / CERFRANCE

1) LE DESENGAGEMENT DE L'ÉTAT CREE UN BESOIN

Contexte institutionnel

SAED (Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des terres du Delta du fleuve Sénégal), créée en 1965 afin de Promouvoir le développement de l'Agriculture Irriguée en rive gauche du fleuve Sénégal et de la Falémé. Le désengagement de l'Etat commence en 1984 mais avec un coup d'accélérateur de 1995 à 1998 et un recentrage de la SAED sur une fonction de maître d'ouvrage délégué, chargé d'aménagement hydraulique et de développement agricole. C'est à cette période que l'exploitation des périmètres et des stations de pompage a été confiée aux OPA (les Unions hydrauliques).

Ces Unions hydrauliques montrent des lacunes et une absence de transparence en matière de gestion des redevances hydrauliques qu'elles collectent et des activités qu'elles mènent.

L'Agence de la CNCAS (Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal) à Saint-Louis ouvre en 1987 puis Ndioum en 1990. Le taux de recouvrement en moyenne sur les crédits de campagne est de 63% entre 1998 et 2001. Les demandes de prêts CT se font à travers des Groupements d'Intérêt Économique (GIE dont les producteurs sont membres) pour activer un mécanisme de caution solidaire, mais très faible traçabilité au niveau GIE pour identifier les producteurs défaillants et le montant de leur créance.

La SAED dispense du conseil technique uniquement bien que celui-ci se paupérise d'année en année.

Contexte agricole

- Agriculture = 7,6% du PIB
- Vallée du fleuve Sénégal (Région Saint-Louis et Matam) : 116 000 ha (potentiel 240 000 ha) de périmètre irrigué et aménagés par la SAED (riz et tomate d'industrie), cultures de décrue (oignons, maraîchage, tubercules) avec de l'élevage (embouche). 57% de surface cultivée en riz.
- Un taux de mise en valeur ou d'intensité culturale oscillant entre 0,6 à 1,0 bien inférieur à l'objectif de 1,4 (avec une double culture sur 40% de la superficie).
- Un taux de structuration de la filière riz très élevé à deux niveaux :
 - ✓ Plus d'un millier de GIE (composés en moyenne de 50 à 60 producteurs exploitant chacun 0,50 ha de superficie irriguée en moyenne) chargés de collecter et stocker le riz. Ils jouent également le rôle de caution solidaire pour les demandes de crédit de campagne. Très peu d'activités ou de services complémentaires sont développés par ces GIE.
 - ✓ Environ 60 Unions hydrauliques (composées de 15 à 20 GIE membres moyenne) chargées du fonctionnement et de l'entretien de stations de pompage, de l'entretien de certains canaux. La plupart ont développé d'autres activités de services (prestations de travaux agricoles, décorticage du riz, transport, ...)
- De nombreuses entreprises de travaux agricoles (travaux du sol et moissons) et d'unités de décorticage privées du riz (plusieurs centaines au total).
- Pour la tomate d'industrie, deux agro-industriels : la SOCAS et Agroline transformant près de 40 000 tonnes de tomates par an.

2) LA METHODE DE CONSEIL

Les principaux services proposés par les 3 CGER départementaux (Centres de Gestion et d'Économie Rurale) sont :

- Pour toutes les OP (Unions et GIE) et en amont des prestations, formations collectives des responsables d'OP à leurs rôles et missions et mise en place d'un système de gestion interne sur mesure dans l'OP.
- Pendant les prestations (tous bénéficiaires confondus), la collecte des données se fait in situ, chez les adhérents, l'enregistrement et les analyses au bureau avec une remise de résultats à l'adhérent et, selon les cas, au cours des AG.
- Pour la quasi-totalité des Unions hydrauliques, soit 46 au total :
 - ✓ « Suivi de la redevance hydraulique » : budget et plan de trésorerie prévisionnels de campagne ; bilan de campagne (suivi budget, suivi facturation, état des créances, état des dettes et situation de la trésorerie) ; remise de résultats par campagne à l'AG ;
 - ✓ « Suivi comptable des activités génératrices de revenu » : Budget, Plan de trésorerie, Compte d'exploitation (situation de fin de la campagne) et États financiers.
- Pour 300 GIE environ :
 - ✓ « Suivi du crédit de campagne » : établissement du redevancier 1 producteur (au moment de la demande d'octroi du crédit), une fiche individuelle de créances (après consommation effective du crédit), le redevancier 2 (au moment du remboursement), situation individuelle par producteur en fin de campagne (après la période de remboursement) avec une situation de fin de campagne pour le GIE ;
 - ✓ Quelques GIE bénéficient du Suivi comptable des activités génératrices de revenus ;
 - ✓ Au moins deux rencontres individuelles sont organisées avec chaque producteur pendant la campagne. À ce jour, il n'y a pas de conseil individualisé aux producteurs membres des GIE, mais les éléments sont présents le mettre en œuvre à terme.
- Pour 120 « privés » environ constitués essentiellement d'entrepreneurs de travaux agricoles et d'unités de décorticage, de taille suffisante pour répondre à des obligations fiscales
 - ✓ « Suivi comptable » : établissement des états financiers annuels et des déclarations fiscales et sociales.
- Pour 90 producteurs environ tributaires de parcelles irriguées dans le cadre du programme 3PRD (AFD) :
 - ✓ « Suivi technico-économique de la production de riz » : marge et budget de trésorerie prévisionnel, suivi du groupe pendant la campagne, analyse de marges, animation de groupes (remise collective) et remise individuelles des résultats en fin de campagne.
- À cela s'ajoutent un service spécifique de « Suivi de la facturation de l'eau » pour quelques associations d'adduction d'eau potable.

Chaque service fait l'objet d'un contrat de service et d'une facturation spécifique.

Le CGER Vallée (CGER faîtière de coordination) assure les fonctions suivantes :

- Formation à la gestion, à l'organisation, aux statuts et aux rôles de membres pour les OP adhérentes avec plus d'une centaine de sessions annuelles.
- Production de bulletins d'information, d'études et de documents d'analyses économiques (coûts de production entre autres) et des références technico-économiques à la demande des projets, programmes et bailleurs de la Vallée.

- Réalisation d'études à la demande (sur la mécanisation, les usines de décortilage, la situation financière des UNIONS, ...).
- Contrôle qualité des prestations, fonction R&D pour faire évoluer l'offre, les outils et méthodes, coordination des activités, relations avec les partenaires techniques et financiers.

En synthèse, les CGER produisent des résultats, des analyses, des explications et réalisent des remises de résultats pédagogiques, réalisent des appuis à l'organisation interne, forment les membres des OP à leurs rôles, entretiennent une relation pérenne avec des interactions régulières avec les responsables d'OP et les chefs d'entreprises. Il s'agit d'un premier niveau de conseil car cela permet de prendre des décisions en matière de gestion et d'organisation.

À ce jour, les CGER ne réalisent pas ou très peu de conseils d'entreprise pour sa stratégie et son développement.

3) LES COMPETENCES DU DISPOSITIF

Le dispositif est composé d'un personnel technique de 20 personnes environ, essentiellement des comptables conseillers (niveau BTS) qui sont ensuite formés « sur le tas » en interne, aux outils et méthodes de travail en commençant par être « stagiaires ». Chaque CGER départemental est animé par un directeur qui est un comptable conseiller qui a émergé. Ces comptables conseillers sont quasiment tous originaires des différentes zones d'intervention et ont des attaches dans le milieu rural (parents agriculteurs, ...). Le dispositif compte actuellement environ 13 comptables et 3 directeurs (qui ont également un portefeuille).

Cette stratégie a permis aux CGER de relever un triple défi : fidéliser les compétences construites par le dispositif, les faire travailler en milieu rural avec des producteurs parfois dans des conditions difficiles, tout en les rémunérant entre 150 à 200 000 FCFA net mensuel pour les comptables, et entre 250 à 300 000 FCFA net mensuel pour les directeurs.

Le dispositif compte 4 cadres ingénieurs basé au sein du CGER Vallée (fonctions support transverses) : 1 directeur général (pilote l'ensemble et assure les relations avec l'ensemble des partenaires techniques et financiers), 1 référent comptable (supervision, contrôle qualité, réassurance technique et méthodologique), 1 responsable de la formation (construit les packages de formations aux OP et les anime, rédige des bulletins d'information « L'écho des CGER ») et 1 responsable des analyses économiques rémunérés entre 500 à 550 000 FCFA net mensuel (produit des références et des analyses économiques).

Enfin, à cela s'ajoute également un personnel d'appui de 8 personnes environ composé de secrétaires, chauffeurs et gardiens.

4) LE DISPOSITIF DES CGER

Le dispositif des Centre de Gestion et d'Économie Rurale (CGER) de la Vallée du fleuve Sénégal a été installé le long de la Vallée du Fleuve dans le cadre du Projet d'Appui aux Organisations Professionnelles (PAOP) en 2004. Il s'agit d'un réseau de centres de gestion (sous forme associative), composé aujourd'hui de quatre structure ou centres : des trois centres départementaux et d'un centre de coordination et d'analyse, structure faîtière du dispositif :

- 3 CGER départementaux (Walo, Fouta, Matam) : structures délivrant les prestations de services aux adhérents clients.

- Le CGER Vallée (CGERV) : structure faîtière de coordination et portant les compétences transverses : contrôle qualité, formations adhérents et études économiques et production de références. C'est également la structure d'animation en lien directe avec l'ensemble des partenaires techniques et financiers.

Au départ, les services ont été structurés pour répondre aux deux partenaires clé à savoir la SAED (pour les Unions) et la CNCAS (pour les GIE). Depuis 2004, l'offre a évolué pour mieux répondre aux besoins des clients mais également gagner en productivité. En effet, au départ les CGER parlaient de « Suivi » : il s'agissait d'une prestation générique un peu fourre-tout. Actuellement, l'offre est segmentée avec des outils, des méthodes, des livrables, des échéances et des contrats spécifiques. Ceci a permis de « normaliser » les services, de gagner en clarté mais également en productivité et en qualité grâce à une réponse mieux adaptée aux besoins et aux compétences.

La stratégie du dispositif est semblable à celle d'une entreprise avec la recherche d'une pérennisation, d'une autonomisation et de développement. En effet, les financements externes constituent 60 % des ressources, ce qui nécessite un autofinancement par la facturation des 40% restant et donc une véritable stratégie d'entreprise :

- Occuper le terrain rural de la Vallée sur un marché émergent qui est aujourd'hui délaissé par les cabinets comptables conventionnels à savoir la comptabilité et la gestion, et dans l'avenir le conseil d'entreprise aux OP et le conseil de gestion aux producteurs.
- De professionnaliser son expertise et de réduire ses coûts de production (organisation, économie d'échelle, productivité).
- De renforcer son autonomie financière et donc son indépendance.
- De sécuriser son organisation institutionnelle et de se faire reconnaître (agrément Centre de gestion agréé pour avoir droit de réaliser et de développer une activité comptable « certifiée » et des déclarations fiscales.

5) LA GOUVERNANCE DU DISPOSITIF

Le dispositif est composé de quatre associations avec chacune d'elle un conseil d'administration (une quinzaine de producteurs), un bureau et un président. Le conseil d'administration du CGER Vallée est composé des administrateurs des CGER départementaux.

Les administrateurs sont associés et impliqués au quotidien à toutes les prises de décisions et dans tous les domaines ci-dessous :

- Sur la vision et la stratégie.
- Sur les services et l'offre de services.
- Sur le niveau de facturation des prestations.
- Sur la gestion du personnel (embauche, primes, augmentation salariale, promotion, sanctions, licenciement, ...).
- Sur la gestion des adhérents (adhésion, sanction, recouvrement, exclusion).
- Sur des modifications / évolutions statutaires, ...

Les administrateurs des CGER constituent également une ressource humaine et ils sont mobilisés pour contribuer au développement (recherche et sensibilisation de nouveaux adhérents), pour le recouvrement des créances, pour jouer le rôle de médiateurs dans les cas de

litiges ou de difficultés relationnelles avec les adhérents, et pour représenter et défendre les intérêts des CGER vis-à-vis des partenaires (SAED, CNCAS, AFD).

Cette implication montre à l'évidence l'intérêt que porte les professionnels agricoles pour ce dispositif. De plus, cette gouvernance a permis véritablement de porter la stratégie décrite plus haut, de renforcer l'autonomie financière des CGER et de maintenir la raison d'être des CGER.

Par contre, cette forme de gouvernance peut générer une forme d'ingérence au quotidien où le positionnement n'est pas toujours facile à trouver entre les rôles et les missions du personnel technique et celles des administrateurs. De plus, certaines prises de décisions stratégiques « engageantes » pour les administrateurs (comme l'augmentation de la facturation où le licenciement d'un technicien) peuvent se substituer à des décisions sans réels enjeux.

6) LE FINANCEMENT DU DISPOSITIF

Le mécanisme de facturation des prestations repose sur une cotisation fixe et une part variable selon le niveau de chiffres d'affaires de l'OPA ou de l'entreprise. Cela permet de tenir compte de la capacité contributive de chaque adhérent. Cette facturation directe des prestations payées, donc par les adhérents bénéficiaires, couvre environ 40% des charges du dispositif.

Deux bailleurs principaux (AFD et SAED) contribuent pour un montant total annuel en 2015 d'environ 70 000 000 FCFA. Ces subventions consistent en une « subvention d'équilibre » globale annuelle sur la base d'un contrat d'objectifs. Il ne s'agit pas d'une subvention par « actions » et par « activités » ciblées à mener mais d'un soutien au dispositif pour mener l'ensemble de ses activités.

La CNAS ne contribue pas directement au financement des prestations mais y participe à sa manière, ce qui montre son intérêt. En effet, compte tenu qu'elle bénéficie des services développés par les CGER, la banque a accepté d'inclure le montant de la facturation des CGER dans les encours des prêts de campagne qu'elle octroie. Ce mécanisme, mis en place très récemment (2016), devrait permettre progressivement de réduire le niveau des impayés et donc le taux de recouvrement des CGER.

Compte de résultat du dispositif en millions FCFA (2015)¹

	CGER Vallée	CGER Walo	CGER Fouta	TOTAL dispositif
Facturation prestations	10	45	9	64
Subventions exploitation (AFD)	67	7	15	89
Subventions exploitation (SAED)	9			9
Subventions investissement	7	2	2	11
TOTAL Produits	93	54	26	173
Salaire	45	31	18	94
Autres charges	46	15	10	71
TOTAL Charges	91	46	28	165
Résultat (1)	2	8	-2	8

(1) Il s'agit d'un résultat comptable excédentaire mais avec des difficultés récurrentes de trésorerie du fait d'un taux de recouvrement des prestations entre 65 % à 92 % selon les CGER Départementaux

¹ Les derniers CGER, celui de Matam venait juste de se mettre en place. Aussi, ces chiffres ne tiennent pas compte des données de ce centre qui est encore très peu développé avec 2 « techniciens ».

Le coût global du dispositif des CGER s'élève en 2015 à 165 millions de FCFA environ. Soit un montant moyen de charges qui s'élève à 180 000 FCFA par adhérent suivi, si l'on ne prend pas en compte les coûts générés par le CGER Vallée (structure faïtière) et à 400 000 FCFA par adhérent suivi si l'on prend en compte la totalité du dispositif.

Coûts de production moyens sur 5 années (2011- 2015) en FCFA

Coût moyen / adhérent suivi (hors coûts du CGERV)	180 000
Facturation moyenne / adhérent suivi	115 000
Coûts moyens / comptable conseiller (hors coûts du CGERV)	6 000 000
Coût moyen / adhérent (en incluant les coûts du CGERV)	400 000
Coûts moyenne / comptable conseiller (avec les coûts du CGERV)	14 000 000

Autonomie financière moyenne sur 5 années (2011 – 2015) des 2 principaux CGER départementaux

Rubriques	CGER Walo (moyenne 5 ans)	CGER Fouta (moyenne 5 ans)
Total des produits des prestations facturées aux adhérents (en millions de FCFA)	39,0	9,3
Total des produits réellement encaissés (en millions de FCFA)	25,2	8,6
Taux de recouvrement	65%	92%
Autonomie financière (produits facturés / charges totales)	89%	35%
Autonomie financière réellement encaissée	58%	32%

L'autonomie financière globale pour l'ensemble du dispositif (en intégrant le CGER Vallée, structure faïtière) s'élève à d'environ 39% et à 27% si l'on tient compte des produits réellement encaissés. Si l'on regarde uniquement les CGER départementaux, l'autonomie financière moyenne s'élève à environ 73% et à 46% si l'on tient compte des produits réellement encaissés. Après 15 années d'existence, ces résultats sont plutôt très satisfaisants et très encourageants au regard des autres expériences, y compris celles portées par des OPA où l'on se situe autour de 5% et au mieux 10% environ.

Actuellement, le CGER est une structure générant des coûts élevés et le périmètre d'intervention des CGER départementaux n'est assez développé pour réaliser des économies d'échelle. En effet, les charges de fonctionnement du CGER Vallée s'élèvent à environ 90 millions, soit 55 % environ des charges totales. Le dispositif génère donc d'importantes charges de structure d'où une stratégie de développement par le volume pour les « diluer ».

Malgré cela, le dispositif des CGER reste compétitif et se situe tout-à-fait dans le marché par rapport au secteur privé porté par les cabinets comptables avec une facturation minimale de 50 000 FCFA par mois, pour une comptabilité d'OPA soit 600 000 FCFA par an. Il s'agit déjà, de notre point de vue, d'une belle avancée car, en plus d'être compétitif, les CGER (et donc les professionnels bénéficiaires) gardent la maîtrise de leur stratégie, de leur développement, de leur organisation et de leurs actions pour obtenir des résultats attendus et négociés.

7) AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA METHODE DE CONSEIL ET DU DISPOSITIF

Avantages

- Près de 15 années d'expérience avec une grande autonomie du dispositif dans sa stratégie, sa gestion et la prise de décision avec des partenaires techniques et financiers impliqués depuis le début (SAED, AFD).
- Une offre de services qui a évolué et basée sur le suivi de gestion et la comptabilité permettant de construire une expertise « bancable », une légitimité et une reconnaissance. Ce qui a entraîné, depuis la création, une facturation systématique des services proposés et donc une recherche d'autonomie financière et de pérennisation.
- Le CGER Vallée : un centre de ressources humaines et de compétences (contrôle qualité des services, formation adhérents, études économiques et production références) à travers la structure faîtière de coordination.
- Des ressources humaines expérimentées et très stables, volontaires et dotées de compétences et de capacité d'adaptation. Un équipement fonctionnel des agents en motos et en ordinateurs.
- Une capacité à répondre à des sollicitations des partenaires et à réaliser des prestations de services rémunératrices pour le CGER Vallée.

Inconvénients

- L'autonomisation financière est encore fragile et reste à sécuriser en particulier pour le CGER Vallée qui pèse que le dispositif en termes de charges à couvrir. Le dispositif est encore trop « petit » pour soutenir financièrement cette structure de coordination et réaliser des économies d'échelle significative. Pour comparaison, les charges liées à la structure dans un CERFRANCE représentent environ 30% des charges totales. Dans le cas des CGER, nous dépassons les 60%.
- Une stratégie d'autonomisation financière trop accès sur un développement quantitatif du nombre d'OP. Dans la pratique, cette stratégie basée sur le volume se réalise au détriment du développement du panier moyen et de l'élargissement de l'offre de services en particulier le conseil d'entreprise, fiscal, juridique, technico-économique / CEF pour les producteurs.
- Le dispositif a été mis en place pour assurer un suivi de gestion et la comptabilité des OPA et des privés et la traçabilité des crédits de campagne (membres OP) pour satisfaire les besoins de la SAED, d'une part et de la CNCAS, d'autre part. Ce qui a permis d'amener un conseil de premier niveau sur leurs résultats et leur organisation. Cependant, la « valeur ajoutée » perçue des services par les adhérents reste à consolider :
 - ✓ Par le développement du conseil d'entreprise aux OP et aux EA encore trop peu mis en œuvre faute de compétences et difficile à facturer ;
 - ✓ Par le développement de services aux individuels aux producteurs ;
 - ✓ En permettant d'obtenir des prêts long et moyen d'investissements. Or, la CNCAS n'est pas encore suffisamment structurée pour octroyer ces prêts « en masse ».
- Le dispositif reste fragile institutionnellement avec des risques de marginalisation du CGER Vallée et d'indépendance des CGER départementaux ressentis par les administrateurs. L'organisation générale et les liens d'interdépendance sont à consolider.
- Un déficit d'analyse et de valorisation des données chiffrées produites par les CGER pour :
 - ✓ Élaborer des statistiques et des références économiques et financières agricoles dans la

- Vallée avec la possibilité d'en faire une source de revenus complémentaires ;
- ✓ Mesurer des impacts des CGER et de construire des plaidoyers (lobbying) auprès des partenaires techniques et financiers ;
- Un déficit de management et une fonction « ressources humaines » à construire.

Au-delà du cas du Sénégal

Le conseil de gestion / conseil d'entreprise couplé à la comptabilité agricole des OPA et des « grandes » entreprises agricoles est un modèle à développer pour exploiter la complémentarité des deux métiers et cela permet de :

- Gagner en efficacité : le comptable étant centré sur la collecte et l'enregistrement des données et l'établissement des états de synthèse annuels. Le conseiller pourra davantage se centrer dans les analyses, les remises de résultats, le conseil et l'accompagnement. Ce qui lui permettra d'agrandir significativement son portefeuille et surtout d'accroître la « valeur ajoutée » perçue par les adhérents.
- Accroître et pérenniser les ressources financières des structures porteuses : la comptabilité étant une obligation réglementaire des OPA. Certaines s'y conforment et payent déjà pour cette prestation.
- Faire rentrer ces structures dans une logique de facturation des prestations puisque la comptabilité est facturée et se positionne sur un marché concurrentiel.
- Préparer et accompagner les OPA et certains producteurs à la fiscalité (impôt et surtout à plus court terme la TVA) et aux obligations administratives.
- Valoriser ce travail comptable et donc en faire demain un véritable outil de gestion et de conseil et pas seulement une mise en conformité vis-à-vis d'une obligation réglementaire.
- Enfin, la comptabilité agricole et sa rigueur permettront de fiabiliser la collecte et l'enregistrement des données et d'apporter plus de reconnaissance et de légitimité aux « structures » porteuses. Cette légitimité est essentielle vis-à-vis de partenaires comme les banques, sources indispensables de financement de l'agriculture.

Aussi, nous pensons donc qu'il sera nécessaire d'anticiper sur le risque de voir ces deux métiers séparés et qui sont pourtant totalement complémentaires.

8) LE CHANGEMENT D'ECHELLE

Jusqu'à présent, le développement s'est réalisé par la recherche de nouveaux adhérents pour les deux CGER départementaux créés depuis le début et par la création d'un nouveau CGER à Matam en 2014/15 avec seulement deux techniciens à ce jour.

Il s'agit d'une stratégie par défaut dont les limites (énumérées plus haut) sont reconnues par les administrateurs et des techniciens, mais elle est plus simple et surtout moins coûteuse que d'introduire de nouveaux services qui nécessitent de la recherche et développement, de nouvelles compétences, de nouveaux métiers, une nouvelle organisation. Les CGER font actuellement face au quotidien et ne disposent pas de ressources suffisantes pour faire évoluer à court terme leur stratégie. Cependant, la vision de l'ensemble des acteurs (adhérents et techniciens) est également de changer d'échelle par l'élargissement de l'offre et l'accroissement du « panier moyen ».

Le projet « Tiers Sud » qui démarre en 2018 et financé par l'AFD au sud du Sénégal (Tambacounda, Vélingara, Kédougou), prévoit de créer 3 autres CGER « indépendants » mais avec une assistance technique de ceux du nord. La vision à terme serait de structurer ces CGER (nord et sud) en un seul et même dispositif avec une structure de coordination commune.

La sécurisation et la pérennisation, la reconnaissance et le soutien par l'Etat et les pouvoirs publics, devront passer, entre autres, par l'obtention d'un agrément et la création de Centre de gestion Agréé (reconnu par une loi de 95). Actuellement, l'Etat via la SAED, finance et reconnaît ces compétences et son intérêt de « service public ». Il y a un vide énorme de services comblés par les CGER et les professionnels et leurs OPA ne tiennent pas à le voir disparaître. Une négociation devra donc s'engager à terme avec l'Etat pour assurer la légitimité des CGER.

9) LES RESULTATS OBTENUS

Résultats qualitatifs

- Rajeunissement progressif des membres des bureaux des OP. Les jeunes occupent de plus en plus de postes de responsabilité. La moyenne actuelle est de 35 ans contre 45 ans en 2004.
- Les documents de gestion sont mieux tenus par les OP suivies et des membres sont de plus en plus exigeants envers les dirigeants sur le respect des procédures.
- Une banque (CNCAS) qui demande et valorise de plus en plus les documents produits par les CGER pour octroyer les crédits de campagne et qui a même accepté en 2016/2017 d'inclure le montant de la prestation des CGER dans le montant des crédits de campagne (comme un « intrant ») et ainsi de voir augmenter ses encours et donc son risque.
- Chaque producteur d'un GIE bénéficiaire maîtrise son niveau d'endettement personnel vis-à-vis de la banque.
- Le dispositif des CGER est devenu un acteur incontournable de la Vallée et reconnu par plusieurs bailleurs internationaux (AFD, USAID, JICA², Coopération canadienne) qui lui demandent des études économiques et/ou d'accompagner les bénéficiaires de leurs projets, programmes, sur le terrain.

Résultats quantitatifs

- Près de 15 années d'existence avec un développement régulier.
- Une redevance hydraulique (appelée par les Unions) qui a été révisée à la hausse (+ 20 à 40% selon les Unions sur les 10 dernières années) et a permis de contribuer à la pérennisation de ces OP et par conséquent des périmètres irrigués et infrastructures d'irrigation.
- Près de 350 OP (Unions et GIE), 120 « privés » entrepreneurs et 90 producteurs de riz suivis.
- 20 techniciens environ dont 7 cadres en place formés et fidélisés.
- De l'information économique et financière sur l'agriculture de la Vallée.

² Coopération japonaise

10) CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Dispositif des CGER du Sénégal Vs dispositif des CGR (Centre de Gestion Rurale) du Mali :

Sous la même l'appellation « Centre de gestion » avec une forme associative, nous avons en réalité sur le terrain deux modèles assez différents :

- Les CGR du Mali : dispositif financé en grande partie via des prélèvements à la tonne sur la filière coton³ et assurant 80% environ du financement du dispositif. Le dispositif a été mis en place depuis 1992 et compte aujourd'hui 123 salariés dont 88 conseillers de gestion de terrain répartis sur 5 régions et travaillant pour 4 883 SCPC (Sociétés Coopératives des producteurs de Coton) soit un taux de couverture de 65% des SCPC⁴. En novembre 2016, le dispositif a été rattaché institutionnellement à l'Assemblée permanente des Chambres d'Agriculture du Mali (APCAM) afin d'accroître leur indépendance vis-à-vis de la filière coton, de renforcer la gouvernance paysanne et de s'ouvrir davantage sur les autres filières agricoles et donc les autres Coopératives que les SCPC. Aujourd'hui, les CGR offre des services quasiment exclusivement aux SCPC, à savoir un suivi comptable et un suivi des crédits de campagne aux producteurs octroyés par la BNDA (Banque Nationale de Développement Agricole) et Kafo jiginew via les SCPC⁵. De ce fait, l'offre de services et les compétences sont très spécialisées sur des services de gestion de base aux SCPC. La stratégie actuelle est justement de renforcer ces compétences pour élargir l'offre de services et toucher d'autres Coopératives sur d'autres filières. Ce besoin d'ouverture des CGR les a d'ailleurs amenés à réaliser un voyage d'études au sein du dispositif des CGER du Sénégal en juillet 2017 et actuellement ils souhaiteraient bénéficier d'une assistance technique pour s'approprier un certain nombre de leurs évolutions.
- Les CGER du Sénégal : dispositif sans financement via des prélèvements sur une ou plusieurs filières, totalement indépendant institutionnellement, donc ouvert à une clientèle plus diversifiée, une offre de services plus large et avec une « obligation de facturation de ses prestations et par conséquent des compétences plus développées. En effet, la facturation produit de fait une obligation de résultat avec « pression » qualitative sur le comptable conseiller et sur son travail.

L'extension des CGER dans le sud du Sénégal dans la cadre du projet « Tiers Sud » : une opportunité pour capitaliser l'expérience du Nord et construire un modèle plus abouti

Le directeur du CGER de la Vallée a participé activement à l'étude de faisabilité pour la création d'un dispositif homologue dans le sud du Sénégal. Il a pu ainsi partager son expérience et proposer des orientations, pour ce dispositif, parmi les suivantes :

- En plus des comptables, la mise en place dès le départ, d'une équipe pluridisciplinaire incluant des conseillers de gestion et d'entreprise aux exploitations et aux OPA qui seront

³ Au total 900 FCFA par tonne sont prélevés : 500 FCFA/ tonne directement versés par la CMDT (Compagnie Malienne de Développement des Textiles) et 400 FCFA/ tonne versés par les SCPC (Sociétés Coopératives de Producteurs de Coton).

⁴ Données issues du « Bilan et perspectives des « Centres de Gestion Rurale » du 30/04/2018.

⁵ En effet, les services des SCPC consistent essentiellement à concentrer une offre coton des producteurs membres pour la CMDT et les demandes de crédits de campagne pour la BNDA. Elles jouent également le rôle de caution solidaire pour ces mêmes crédits. Kafo jiginew est une institution mutualiste financière d'épargne et de crédit.

formés à ces métiers.

- Un management des CGER porté par un des conseillers d'entreprise aux OPA pour orienter davantage les services vers le client et le conseil.
- Un modèle institutionnel qui regrouperait au terme de projets, une seule et même structure faîtière (coordination, centre de ressources et fonctions supports) pour les CGER du Nord et du Sud ce qui permettra :
 - ✓ De réaliser des économies d'échelle ;
 - ✓ De porter la marque « CGER Sénégal », d'assurer un contrôle qualité des prestations au sein des CGER membres ou adhérents, et d'obtenir la reconnaissance et la légitimité (agrément) auprès des pouvoirs publics.