

---

# Durabilité financière des organisations paysannes : les OP peuvent-elles être financièrement plus autonomes ?

---

Rapport du séminaire international organisé par le CSA le 30 novembre 2012 à Bruxelles

---

Julie Flament

---



Collectif Stratégies Alimentaires  
Boulevard Léopold II, 184 D  
1080 Bruxelles - Belgique  
Tél. 02/412 06 60  
secretariat@csa-be.org

## TABLES DES MATIÈRES

---

TABLES DES MATIÈRES .....	1
GLOSSAIRE .....	1
INTRODUCTION.....	2
ENJEUX DE L'AUTOFINANCEMENT .....	3
SOURCES D'AUTOFINANCEMENT.....	4
Cotisations des membres.....	4
Prélèvements sur la valeur ajoutée.....	4
services et activités économiques.....	5
FONCTIONS SYNDICALE ET ÉCONOMIQUE DES OP : COMPLÉMENTARITÉ, ARTICULATION ET FINANCEMENT .....	6
Complémentarité.....	6
Articulation .....	6
Financement des activités syndicales .....	6
LISTE DES PARTICIPANTS.....	8

## GLOSSAIRE

---

AOPP	Association des Organisations Professionnelles Paysannes, Mali
ASPRODEB	Association Sénégalaise pour la Promotion du Développement à la Base, Sénégal
CCRB	Conseil de concertation des riziculteurs du Bénin
CNCR	Conseil National de Concertation des Ruraux, Sénégal
CRCOPR	Cadre Régional de Concertation des Organisations des Producteurs de Riz, Afrique de l'Ouest
FEPA-B	Fédération des professionnels agricoles du Burkina
KENFAP	Kenya National Federation of Agricultural Producers
KSL	KENFAP Services Limited
OP	Organisation paysanne
OPA	Organisation professionnelle agricole
PAKISAMA	Confédération paysanne nationale, Philippines
SEXAGON	Syndicat des exploitants agricoles de l'Office du Niger, Mali

## INTRODUCTION

---

Actuellement, les ressources propres des organisations paysannes sont faibles et, conséquemment, leur dépendance vis-à-vis de bailleurs extérieurs est très forte. Les conséquences de cette mince part de fonds propres sont multiples : faiblesse structurelle de moyen d'action, obligation de consacrer une part des moyens (en particulier en personnel et leader) pour rechercher les financements extérieurs, obligation de satisfaire aux exigences administratives des bailleurs extérieurs (lesquelles exigences varient d'un bailleur à un autre), risque de devoir s'adapter aux orientations stratégiques choisies par les bailleurs extérieurs et de délaisser les orientations propres de l'organisation (instrumentation particulièrement forte dans les Etats fragiles), éloignement entre l'organisation et ses membres et un défaut d'appropriation par ces derniers de leur organisation.

C'est dire combien l'enjeu pour les organisations paysannes de pouvoir disposer de ressources propres est grand.

C'est dans le but d'explorer les possibilités pour les OP de générer des ressources financières propres qu'un séminaire agricole international a été organisé par le Collectif Stratégies Alimentaires (CSA) le 30 novembre 2013. Ce séminaire, intitulé : « Durabilité financière des organisations paysannes : les OP peuvent-elles être financièrement plus autonomes ? » a réuni une cinquantaine de participants, dont une vingtaine de représentants d'OP du Sud mais aussi des représentants d'organisations agricoles belges et européennes, des ONG et des représentants de financeurs et d'institutions de développement.

Le séminaire s'est basé sur des expériences d'organisations en matière d'autofinancement, dans l'objectif d'aider les OP à progresser sur le plan de leur autonomie et de leur durabilité, mais aussi d'éclairer les partenaires techniques et financiers sur les champs du possible, les contraintes et les limites à leur exigence de « durabilité » de leurs appuis. Le séminaire a été organisé autour de quatre sessions :

1. Situation et les enjeux du financement des OP et OPA
2. Expériences d'autofinancement d'OP et OPA
3. Organisation de prélèvements sur la commercialisation
4. Diffusion des ressources du prélèvement vers l'ensemble des niveaux organisationnels des producteurs

La liste des participants, les vidéos des interventions ainsi que les supports utilisés par les orateurs sont disponibles sur le site du CSA, rubrique « Sensibiliser-plaider » dans l'onglet « Séminaires », à l'adresse [http://www.csa-be.org/?page=seminaire&id\\_rubrique=12&id\\_mot=190](http://www.csa-be.org/?page=seminaire&id_rubrique=12&id_mot=190).

Le CSA remercie vivement les orateurs et les participants au séminaire pour leurs apports qui ont nourri les discussions ainsi que ce document.

### Résumé

Ce document est une synthèse des discussions menées lors du séminaire de novembre 2012. Après un bref retour sur les enjeux de l'autofinancement, il aborde les différentes sources de fonds propres pour les OP avant de se pencher sur les défis posés par l'articulation entre les différentes fonctions des OP.

## ENJEUX DE L'AUTOFINANCEMENT

---

Les participants du séminaire ont réaffirmé l'importance de la capacité des OP à générer des ressources propres, tant pour l'indépendance de l'OP (liberté de choix des activités menées), que pour sa crédibilité vis-à-vis d'autres interlocuteurs (Etat, partenaires techniques et financiers, ...). Plusieurs exemples ont par ailleurs souligné le lien entre la puissance et la durabilité de grands syndicats et leur capacité d'autofinancement.

L'autofinancement peut également permettre une meilleure efficacité dans l'allocation des ressources grâce au contrôle rapproché des dépenses par les membres et à la parcimonie qui en découle. C'est ainsi que la notion d'argent chaud ou d'argent froid, qui trouve son origine dans le domaine de la micro-finance, a été abordée. La « température » de l'argent est en fait définie par le sentiment de responsabilité des agriculteurs pour son utilisation, l'argent chaud étant celui pour lequel ce sentiment de responsabilité est grand. Ceci sera déterminé par la source des fonds, mais également le contrôle et la transparence dans l'utilisation de ces fonds. Ainsi, des financements extérieurs représentent typiquement une source d'argent froid, tandis que les cotisations des membres sont une source d'argent chaud. Mais l'argent peut aussi se réchauffer ou se refroidir selon les mécanismes de circulation. Par exemple, des prélèvements sur la valeur ajoutée réalisés en bout de chaîne (taxe à l'exportation par exemple) occultent parfois le fait que ces prélèvements sont, au final, répercutés sur les producteurs ce qui diminue leur sentiment de responsabilité vis-à-vis des ressources générées. A l'inverse, des fonds publics peuvent se réchauffer, par exemple lorsqu'ils sont destinés au renforcement des organisations dans le cadre d'un dialogue social institutionnalisé et que la gouvernance de ces fonds est confiée aux organisations.

## SOURCES D'AUTOFINANCEMENT

---

Le séminaire a abordé les diverses sources d'autofinancement des organisations paysannes et les implications et défis qui y sont liées :

- Cotisations des membres ;
- Prélèvements sur la valeur ajoutée des produits agricoles ;
- Ressources provenant des services développés par les OP à destination de leurs membres et/ou d'acteurs extérieurs.

### COTISATIONS DES MEMBRES

Les cotisations des membres sont généralement la première source d'autofinancement à laquelle l'on se réfère. Celles-ci peuvent constituer une part non négligeable du financement d'une organisation, à certaines conditions :

- Recensement des membres
- Bonne organisation de la collecte des cotisations
- Réflexion autour du montant des cotisations
- Gestion transparente des fonds

Par ailleurs, la perception des cotisations sera facilitée si celles-ci sont associées à des services directs pour les membres, ou pour le moins lorsque les membres y perçoivent un intérêt, ce qui nécessite une adéquation des services rendus à leurs besoins.

Les cotisations peuvent être perçues à différents niveaux : exploitations pour les OP à la base ou OP membres pour les OP faîtières. Dans plusieurs exemples (FEPA-B, Sexagon, Boerenbond) ce sont les organisations/sections locales qui collectent les cotisations, éventuellement lors de réunions, et les cotisations remontent au travers des différents niveaux, avec ponction –ou non- par les niveaux locaux et intermédiaires. Par ailleurs, certaines organisations faîtières adaptent le montant de la cotisation à la taille de l'OP membre. On peut noter qu'au niveau du CCRB, il a été décidé après réflexion de collecter les cotisations non plus en argent mais sous forme de sacs de riz paddy, car ils ont constaté que cela était plus facile à obtenir auprès des producteurs. Le « montant » de la cotisation en kg de riz a été inscrit dans les statuts de l'OP.

Malgré l'importance des cotisations, plusieurs participants ont rappelé qu'il est très rare qu'une organisation puisse être financée par les cotisations des membres uniquement. D'autres sources de financement sont donc le plus souvent nécessaires.

### PRÉLÈVEMENTS SUR LA VALEUR AJOUTÉE

Une autre source de financement des organisations est le prélèvement d'une partie de la valeur ajoutée de la production agricole. Puisqu'une fonction majeure des OP est d'améliorer la valeur ajoutée captée par les producteurs, le principe est d'en retenir une petite part afin de financer ces OP et, par un cercle vertueux, d'améliorer les activités de l'OP et donc la valeur ajoutée captée par les membres, et ainsi de suite.

Ce type de prélèvement est possible lorsque la commercialisation groupée de la production est organisée. On peut distinguer :

- Les prélèvements par l'OP lors de la commercialisation collective. Il s'agit d'une retenue sur les marges réalisées par l'OP lors de la commercialisation des produits des membres. De leur côté, les membres bénéficient d'avantages divers liés à la mise en marché collective : accès au marché facilité, meilleur prix, etc.
- Les prélèvements au sein d'une filière. Lorsqu'une filière est bien structurée, des prélèvements peuvent être organisés aux différents maillons de celle-ci. Ces prélèvements doivent servir au meilleur fonctionnement de la filière et donc, en théorie, bénéficier aux différents maillons de celle-ci. Dans ce cas, les OP doivent veiller à l'équilibre entre les contributions des différents acteurs et à la gouvernance des fonds générés. Dans les exemples cités durant l'atelier, les fonds servent à financer la recherche, la formation ou encore les activités syndicales des OP.

## **SERVICES ET ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES**

Les ressources générées par les activités de l'OP peuvent être de plusieurs types :

- rémunération pour les services rendus aux membres. Il peut s'agir de services payants pour les membres, par exemple du conseil ou de la comptabilité, ou encore de services rémunérés par l'Etat s'il s'agit d'activités d'intérêt général, comme la formation des membres.
- prélèvements sur les bénéfices engrangés par les activités économiques. Il s'agit typiquement d'activités de crédit ou d'achat groupé d'intrants.
- prestations de services à destination d'acteurs extérieurs à l'organisation. Certaines organisations ont développé une série de services non orientés vers les besoins agricoles des membres mais visant notamment à générer du profit (d'autres objectifs peuvent être associés), comme des services de consultance pour des tiers ou encore la location de locaux ou le développement de l'agrotourisme.

Les participants ont souligné que les services et activités économiques pouvaient s'autofinancer, à condition d'être bien gérés, mais qu'ils permettaient rarement de financer les autres activités de l'OP (comme les activités syndicales) car ces services génèrent eux-mêmes des coûts et leur lot de difficultés. Ils ont aussi noté que l'apport des services pouvait être indirect, en renforçant la crédibilité de l'OP et en améliorant par-là l'accès à d'autres sources de financement.

## FONCTIONS SYNDICALE ET ÉCONOMIQUE DES OP : COMPLÉMENTARITÉ, ARTICULATION ET FINANCEMENT

---

### COMPLÉMENTARITÉ

Le séminaire a permis de rappeler la complémentarité entre les fonctions économiques et syndicales des organisations de producteurs. Si les premières visent à dépasser les contraintes des membres en termes d'accès aux intrants, au marché et au crédit, les secondes visent à rendre l'environnement institutionnel et commercial favorable aux producteurs membres et en particulier aux activités économiques. Les deux fonctions sont donc essentielles et il faut donc veiller à ne pas les mettre en compétition.

### ARTICULATION

Dans plusieurs cas, les organisations paysannes se sont construites autour d'un rôle social et syndical, puis ont par la suite pris conscience de l'importance de s'investir dans des fonctions économiques pour améliorer les conditions de vie de leurs membres (par exemple CNCR, CCRB, Sexagon, KENFAP). Dans d'autres cas, des organisations syndicales se sont construites sur base d'activités économiques menées par des coopératives (Boerenbond par exemple).

Les deux fonctions peuvent être menées au sein d'une structure unique ou dans deux entités séparées, selon que la structure commerciale soit intégrée à l'organisation syndicale ou indépendante.

Lorsque les deux fonctions sont portées par un organisme unique, plusieurs défis se posent, tels que la gouvernance des revenus générés par les activités économiques (transparence, décision sur l'utilisation) et les capacités de gestion des deux types d'activités qui nécessitent des compétences fort différentes. Dans les cas où les activités économiques sont portées par une entité indépendante, cette dernière est généralement d'avantage orientée vers les objectifs commerciaux. Les performances peuvent alors être meilleures, mais il faut veiller à concilier deux objectifs qui peuvent s'opposer : générer un maximum de profit pour assurer le développement et la pérennité des activités commerciales, et maximiser la marge des producteurs. Le droit de regard des producteurs, via leurs élus, sur ces structures commerciales est donc essentiel. Dans plusieurs cas (CNCR, Sexagon) les leaders paysans de la structure syndicale siègent également au sein de l'entité commerciale.

Dans les deux cas, une clarification des mandats est indispensable. Par ailleurs, les participants ont souligné la nécessaire subsidiarité entre les niveaux d'organisation. En effet, alors que les négociations collectives nécessitent une centralisation, il n'en va pas de même pour les fonctions économiques qui doivent être menées à des niveaux plus proches des producteurs pour organiser au mieux certaines activités comme la collecte des produits ou la livraison d'intrants.

### FINANCEMENT DES ACTIVITÉS SYNDICALES

Contrairement aux activités économiques, les activités syndicales ne dégagent pas de revenu. Se pose donc la question de leur financement dans une optique d'autofinancement.

Les modalités sont nombreuses, notamment selon le type de structure dédiée aux activités économiques et le degré d'indépendance des fonctions syndicales et économiques. Lorsque la structure économique est intégrée à l'organisation unique, par exemple dans le cas d'une organisation filière, la répartition des bénéfices peut se faire selon les niveaux d'organisation, des producteurs, en



passant par les niveaux intermédiaires, jusqu'au niveau national, celui-ci étant souvent en charge des activités syndicales. Dans le cas de sociétés commerciales indépendantes, l'organisation syndicale peut être actionnaire et rétribuée en fonction de ses parts dans la société. Ces sociétés peuvent d'ailleurs avoir spécifiquement pour objectif la rentabilité financière voire l'autonomisation financière de l'organisation syndicale.

## LISTE DES PARTICIPANTS

Liste des participants au séminaire « Durabilité financière des organisations paysannes : les OP peuvent-elles être financièrement plus autonomes ? »

1	Abessolo Amougou	Patrice	PROPAC: Plateforme sous- Régionale des Organisations Paysannes de l'Afrique Centrale	Chargé de Projets	Cameroun
2	Amrom	Caroline			Belgium
3	Badji	Moussa	DGD	Analyste - Relations internationales & Spécialiste sectoriel	Belgium
4	Belangel	Cezar	Pakisama	Program officer for business enterprise and finance	Phillipines
5	Bennegouch	Nedjma	SOS Faim Lux	Responsable partenariats	Luxembourg
6	Bimba	Robert	FUN: Farmers Union Network	Vice -Chairman	Liberia
7	Blockland	Kees	Agriterra	Directeur	Netherlands
8	Boly	Faliry	Sexagon: Syndicat des Exploitants Agricoles de l'Office du Niger	Président	Mali
9	Ceberio	José María	World Rural Forum	Executive Secretary	Spain
10	Cissokho	Mamadou	ROPFA: Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest	Président d'honneur	Senegal
11	Coscia	Walter	CELCDOS	Conseiller	Belgium
12	Coussement	Ignace	AgriCord	Directeur	Belgium
13	Danau	Alex	CSA	Chargé de programme	Belgium
14	Declercq	Johan	Trias	Responsable marketing et chaînes de valeurs	Belgium
15	Dequinze	Barbara	CE DG Dev	Charge du dossier OP au sein de l'unité Sécurité Alimentaire et Développement Rural	Belgium
16	Destrait	Freddy	SOS Faim	Secrétaire Général	Belgium
17	Duarte	Mira	Portuguese Farmers Confederation - CAP	Representative in Brussels	Portugal
18	Flament	Julie	CSA	Chargé de projet	Belgium
19	Gallot	Estelle	AgriCord	Chargé de mission	Belgium
20	Gbenou	Pascal	CCRB: Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin - CRCOPR: Cadre Régionale de Concertation des Organisations	Président	Benin

			des Producteurs de Riz		
21	Ghesquière	Lawrence	CTB	Expert agriculture et développement rural	Belgium
22	Grégoire	Jean-Claude	ULB: Université Libre de Bruxelles	Professeur	Belgium
23	Gueye	Samba	CNCR: Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux	Président	Sénégal
24	Houba	Delphine	CELCDOS	Conseiller	Belgium
25	Issoufou	Mahamadou	Mooriben	Secrétaire Exécutif	Niger
26	Kanoute	Aïda	FERT	Assistante Projets	France
27	Kolyang Palebele	Robert	CNCPRT: Conseil National de Concertation des Producteurs Ruraux du Tchad / PROPAC: Plateforme sous- Régionale des Organisations Paysannes de l'Afrique Centrale	1er Vice Président PROPAC	Tchad
28	Lorenzo	Laura	World Rural Forum	International Relations Desk Coordinator	Spain
29	Mamoudou	Hassane	Haut Commissariat à l'initiative 3 N	Conseiller Technique	Niger
30	Mbakulirahi Kyalenga	Etienne	FOPAC Nord Kivu: Fédération des Organisations des Producteurs Agricoles du Congo au Nord-Kivu	Secrétaire Exécutif	RDC
31	Meyer	Fanélie	SOS Faim Lux	Responsable partenariats	Luxembourg
32	Michelin	Gilles	Vétérinaires Sans Frontières Belgique	Bénévole	Belgium
33	Morel	Dominique	CTB	Expert agriculture et développement rural	Belgium
34	Mulvany	Patrick	UKFG-Practical Action	Chargé de projets	UK
35	Mutura	Charles Gitau	KSL: Kenya National Federation of Agricultural Producers Services Limited	General Manager	Kenya
36	Ndayishimiye	Jean-Marie	CAPAD: Confédération des Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement	coordinateur	Burundi
37	Ndiaye	Ousmane	ASPRODEB: Association Sénégalaise pour la Promotion du Développement par la Base	Directeur	Senegal
38	Ndimanya	Patrice	Personne ressource FOPABU	Professeur d'Economie rural à l'Université de Bujumbura	Burundi
39	Nguyen Xuan	Dinh	VNFU: Vietnam National Farmers Union	Director of International Cooperation Department	Vietnam
40	Nunes Duarte	Renata	FETRAF: Federação dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura Familiar	Advisor	Brazil

41	Paluku Mivimba	Mathusalem	CONAPAC: Confédération Nationale de Producteurs Agricoles du Congo	Président	RDC
42	Pascal	Sophie	ADG	Suivi programme Sénégal	Belgium
43	Pesche	Denis	CIRAD	Sociologue/Directeur adjoint UMR ART-Dev	France
44	Plunus	Olivier	FJA	Chargé de mission	Belgium
45	Poznanski	Marek	CSA	Chargé de programme	Belgium
46	Quenum	Laurent Anicet	ROPPA: Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest	Chargé de mission	West Africa
47	Ramirez	Marlène	AsiaDHRRA: Development of Human Resources in Rural Asia	General Secretary	Philippines
48	Richard	Catherine	CSA	Chargé de projet	Belgium
49	Sarr	Saliou	ASPRODEB: Association Sénégalaise pour la Promotion du Développement par la Base	Chargé de programmes	Sénégal
50	Shem	Mecheo Nyakwara	EAFF: Eastern African Farmers Federation	Program Officer	Tanzania
51	Sophal	Uon	FNN/AFA: Farmers and Nature Network/Asian Farmers' Association	Chairperson, AFA and President, Farmer and Nature Net	Cambodge
52	Sopheap	Pan	FNN/AFA: Farmers and Nature Network/Asian Farmers' Association	Executive Director, Farmer and Nature Net	Cambodge
53	Souharse	Anne	AFDI: Agriculteurs français et développement international	Chargée de mission	France
54	Strebelle	Jacques	Consultant	Consultant	Italie
55	Streel	Marianne	UAW: Union des Agricultrices Wallones	Vice-présidente	Belgium
56	Teyssier	Joël	Inter-Réseaux Développement rural	Chargé de mission	France
57	Ulmer	Karin	APRODEV	Senior Policy Officer	Belgium
58	van den Berg	Jan	Agriterra	Team grassroots entrepreneurship	Netherlands
59	Van der steen	Daniel	CSA	Chargé de programme	Belgium
60	Van Hoof	Frans	AFAFO: Advisors for African Farmers Organisations	Consultant	Netherlands
62	Van Reeth	Clara	CSA	Stagiaire	Belgium
63	Vanwaeyenberge	Sofie	CTB	Expert agriculture et développement rural	Belgium
64	Volkaert	Kristof	Boerenbond	Conseiller au Service d'étude	Belgium
65	Serôdio	Guilherme	ACTION	Project Manager	