



Association Nigérienne pour la
Dynamisation des Initiatives Locales / ONG
Karkara

ADDR

Projet d'Appui Danois au Développement Rural
dans les régions de Zinder et Diffa

(ADDR, Niger)

Phase II (2003-2007)



Service Allemand de Développement

Projet d'Appui aux Producteurs Agricoles de la Komadougou

Diffa B.P. 90

PAPAK

Tél. & Fax. (00227) 54 03 97

STRUCTURATION DES PRODUCTEURS AGRICOLES DE LA KOMADOUGOU



L'EXPERIENCE DU PAPAK

RAPPORT FINAL

BOULAMA M. ISSA, CEO PAPAK

LIENHARD STEFAN, AT PAPAK

PAUGET SOPHIE, AT CASOP

En collaboration avec SAUTER PATRICK, DED Niger

Novembre 2006

Remerciements

L'équipe du projet tient à remercier l'ensemble des personnes qui de part leur précieuse collaboration lors de la mise en œuvre du PAPAK ont contribué aux résultats présentés dans ce rapport.

L'équipe du projet porte une attention particulière :

- au Conseil d'Administration de la Mutuelle N'Gada pour leur participation active au processus d'identification et de structuration des OP,
- à la direction de la Mutuelle N'Gada,
- aux membres de la mutuelle N'Gada, en particulier les coopératives (GMPA) et les groupements féminins (GF), qui ont activement pris part au processus engagé par le PAPAK,
- aux Conseils d'Administration des neuf Unions,
- aux producteurs pilotes,
- aux animateurs endogènes,
- aux formateurs en Compte d'Exploitation,
- aux projets et programmes de développement qui ont franchement collaboré avec le PAPAK.

Enfin l'équipe du projet tient à remercier les personnes qui ont contribué à ce travail de capitalisation et en particulier à l'ONG Karkara et au DED qui ont su apporter leur soutien à cette recherche.

Sommaire

Remerciements	2
Sommaire	3
Liste des sigles et acronymes	4
1 Introduction	5
1.1 Cadre et Objectifs de l'étude	5
1.2 Méthodologie et déroulement	5
1.3 Structure du document.....	5
2 Historique de la structuration des OP.....	6
2.1 Mouvement coopératif au Niger	6
2.1.1 Historique.....	6
2.1.2 Définition d'une coopérative.....	7
2.1.3 Les principes coopératifs.....	8
2.1.4 La composition d'une coopérative	8
2.1.5 Les droits et obligations des membres actifs dans une coopérative	8
2.2 Appui à la structuration des OP.....	10
2.2.1 Le renforcement des capacités techniques.....	10
2.2.2 Le renforcement des capacités stratégiques	11
2.2.3 Les ressources financières	12
2.3 Les GMPA et GF de la mutuelle N'Gada	14
2.3.1 De la naissance de la mutuelle au projet PAPAK.....	14
2.3.2 Photographie des membres sociétaires de la mutuelle N'Gada.....	19
2.3.3 Comportement des membres sociétaires vis à vis du crédit.....	21
3 Stratégie d'intervention du PAPAK en trois étapes	23
3.1 Justification de la stratégie	23
3.2 Résumé de la stratégie	24
3.3 Structuration globale/Etat des lieux	25
3.3.1 Structuration des Coopératives en Unions.....	25
3.3.2 Etude sur les filières et les systèmes de production de la Komadougou.....	26
3.3.3 Analyse organisationnelle des GMPA de N'Gada.....	27
3.4 Stratégie de sensibilisation générale des Coopératives/GF des Unions	29
3.4.1 Etape 1: Sélection des animateurs endogènes des Coopératives	31
3.4.2 Etape 2: Formation des animateurs endogènes des Coopératives.....	32
3.4.3 Etape 3: Restitution par les animateurs endogènes aux membres des Coopératives.....	34
3.5 Stratégie de dynamisation approfondie des Coopératives/GF des Unions	37
3.5.1 Etape 4: Evaluation du niveau de maîtrise des comptes d'exploitation parmi les PA membres des coopératives/GF de l'union	40
3.5.2 Etape 5: Identification, préparation et suivi des formateurs en CE pour une campagne agricole	41
3.5.3 Etape 6: Analyse des CE et élaboration d'un programme d'activités en AG de Coopérative/GF	44
3.5.4 Etape 7: Evaluation des membres de bureau des Coopératives/GF	46
3.5.5 Etape 8: Formation d'un membre de bureau par Coopérative/GF.....	47
3.5.6 Etape 9: Etablissement de cartes d'adhésion à l'Union.....	48
3.6 La responsabilisation des CA d'Union	49
4 Bilan de l'action du PAPAK pour la Mutuelle N'Gada.....	51
4.1 Résultats de la stratégie de création des Unions	51
4.2 Impact de la stratégie mise en œuvre par le PAPAK sur la mutuelle N'Gada	55
5 Conclusion.....	59

<i>Annexe 1 : Bibliographie</i>	<i>61</i>
<i>Annexe 2 : Chronologie des activités de structuration des producteurs agricoles de la Komadougou par le PAPAK 2004/2006</i>	<i>62</i>
<i>Annexe 3 Rapport sur l'état des Unions mises en place par le PAPAK, Résultat de l'enquête menée du 13 au 17 nov. 06 par Ibrahim Soumaila</i>	<i>65</i>
<i>L'état des Unions mises en place par le PAPAK.....</i>	<i>65</i>
<i>Annexe 4 Carte d'implantation des unions</i>	<i>76</i>

Liste des sigles et acronymes

AE	- animateur Endogène
AG	- Assemblée Générale
ANPIP	- Agence Nigérienne de Promotion de l'Irrigation Privée
CASOP	- Cellule d'appui pour la structuration des OP
CE	- Compte d'Exploitation
CEO	- Chef d'Equipe Opérationnelle
CR	- Compte Rendu
DAC/POR	- Service Départemental de l'Action Coopérative et de la Promotion des Organisations Rurales
DED	- Service Allemand de Développement
DRDA	- Direction Régionale de Développement Agricole
EO	- Equipe Opérationnelle (de projet)
FAO	- Food and Agriculture Organization
FIDA	- Fonds International pour le Développement Agricole
GF	- Groupement Féminin
IRAM	- Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement
MMD	- Mata Masu Dubara « <i>Les femmes qui se débrouillent.</i> »
N	- Naira
ONAHA	- Office National des Aménagements Hydro Agricoles
OP ou OPA	- Organisation des Producteurs Agricoles
PAC	- Programme d'Action Communautaire
PA	- Producteur Agricole
PADL	- Projet d'Appui au Développement Local
PAPAK	- Projet d'Appui aux Producteurs Agricoles de la Komadougou
PASFR	- Projet d'Appui aux Systèmes Financiers Ruraux du Manga
PIP2	- Projet de Promotion de l'Irrigation Privée, Phase II
PP	- Producteur Pilote
PPOL	- Programme de Promotion des Organisations Locales
PV	- Procès Verbal
SG	- Secrétaire Générale

1 Introduction

1.1 Cadre et Objectifs de l'étude

L'ONG Karkara et le DED ont mis en œuvre une stratégie innovante à travers le Projet d'Appui aux Producteurs Agricoles de la Komadougou (PAPAK) et ont acquis une expertise dans le domaine de la structuration des organisations paysannes qu'il convient de capitaliser.

Ceci est d'autant plus important que la mutuelle N'Gada fait face à un problème d'autonomie sociale qui la fragilise malgré les dix années d'appui des partenaires. En effet, suite aux mauvaises saisons agricoles et au rééchelonnement successif des crédits de campagne, le recouvrement de ces crédits est aujourd'hui un problème crucial pour la mutuelle.

Cette étude doit permettre à la Cellule d'Appui à la Structuration des Producteurs Agricoles (CASOP) mise en place en juillet 2006 par l'ONG Karkara, le DED et la mutuelle N'Gada, de bénéficier pleinement des acquis du PAPAK dans un souci d'efficacité. En dressant le bilan de l'action du PAPAK, il s'agit d'apprécier ses acquis et de dessiner des perspectives pour une meilleure organisation des OP membres de la Mutuelle N'gada.

1.2 Méthodologie et déroulement

L'étude s'est articulée autour de six (6) étapes :

1. **Etude de la stratégie d'intervention du PAPAK** : Rédigé par l'assistant technique du PAPAK, cette partie est le fruit de son expérience auprès de l'équipe. Amendé par l'équipe du projet, elle permet à chaque étape de tirer les leçons pour d'autres expériences.
2. **Définition de l'analyse complémentaire** : Afin de permettre à la CASOP de partir sur de bonnes bases, l'ONG Karkara et le DED ont tenu à lui confier ce travail de réflexion/capitalisation. Une note sur la méthodologie de capitalisation a été produite et discutée.
3. **Recherche documentaire** : Cette étape s'est concentrée d'une part sur l'étude des documents de projet et des éléments de capitalisation déjà disponibles et d'autre part sur une large recherche bibliographique concernant les expériences de structuration des OP. Elle a permis de rédiger la partie sur l'historique de la structuration des OP, en particulier à partir des publications de Patrick Sauter, coordinateur du secteur Développement Rural du DED Niger.
4. **Entretiens** : Sur la base de guides d'entretiens préparés, la Cellule a rencontré les partenaires techniques et financiers (projets et programmes de développement de la région de Diffa), les OP de la Komadougou, les élus (Communes), les dirigeants de la Mutuelle N'gada, les présidents des neuf Unions.
5. **Recherches statistiques** : Il s'est agi de créer une base de données des coopératives appuyées par le PAPAK et d'étudier leurs comportements en tant que membres de la mutuelle N'Gada.
6. **Rédaction du rapport de capitalisation** : Un rapport provisoire a fait l'objet de relecture par la coordination régionale de l'ONG Karkara et le DED afin d'enrichir le travail de la Cellule.

1.3 Structure du document

Ce document de capitalisation s'articule autour de 4 grands chapitres : outre l'introduction, le document présente **l'historique de la structuration des OP** (chapitre 2), avant d'analyser **la stratégie d'intervention du PAPAK** (chapitre 3) ainsi qu'un **bilan de l'action du PAPAK pour la mutuelle N'Gada** (chapitre 4). Une **conclusion** permettra de jeter des pistes pour des interventions futures.

2 Historique de la structuration des OP

2.1 Mouvement coopératif au Niger

2.1.1 Historique

Le Niger fait face à un grand défi en termes de satisfaction des besoins de sa population. Il existe des contraintes importantes qui s'opposent au développement socio-économique durable. Ces contraintes sont entre autres la faiblesse de l'économie, l'insécurité alimentaire, la forte pression démographique, les faibles productivités des terres agricoles, la dégradation de l'environnement et la menace de désertification.

Depuis l'indépendance, la politique a été basée en grande partie sur le développement rural. Il constituait l'une des principales préoccupations de l'administration. Ce développement basé sur des politiques et stratégies très diverses, a fait de l'organisation du monde rural en général et de l'option coopérative ébauchée depuis la colonisation, un choix primordial.

Après un démarrage classique, avec adhésion individuelle et libération de part sociale, le mouvement de « *coopérisation* » s'est systématisé avec les options nouvelles du pays. Le bilan de l'intervention des coopératives reste de toute évidence globalement décevant en particulier au plan de la prise en charge de la gestion rationnelle des ressources de leurs terroirs. Au plan institutionnel, l'Etat a opté pour un partage des responsabilités en passant une partie de ses attributions à une société civile émergente. Les premières Organisations Non Gouvernementales nationales vont faire leur apparition dans les années 1990 de même que des organisations communautaires de base réellement autonomes.

Depuis l'indépendance, le Niger a mis l'accent sur une large campagne d'éducation, de formation et d'information des paysans, qu'ils soient individuels ou regroupés au sein des structures organisées. Cette activité avait été jugée indispensable à la responsabilisation des ruraux et à l'autopromotion rurale. Le renforcement des capacités s'est fait aussi au niveau des cadres, soit à travers des formations formelles dans les différentes institutions de formations, soit par des rencontres d'échanges, des voyages d'étude et des campagnes d'information/éducation.

L'évolution du mouvement coopératif nigérien est caractérisé par deux grandes phases correspondant à deux stades politiques majeurs du pays: la période coloniale et la période de l'indépendance.

Période coloniale

La création des coopératives remonte à l'époque coloniale. Ce sont d'abord "les Sociétés Indigènes de Prévoyance" (SIP) qui sont devenues après "Sociétés de Prévoyance" (SP). Celles ci furent transformées en 1953 en "Sociétés mutuelles de Développement Rural" (SMDR).

Même si ces coopératives ont eu à jouer quelques rôles dans la sécurité alimentaire des populations indigènes, c'est essentiellement le développement et l'exploitation des productions de rentes (coton et arachides) qui sont visés en vue d'alimenter l'industrie européenne. Les SP ont échoué essentiellement à cause du caractère autoritaire et trop administratif de leur gestion et du manque de formation et d'information (absence de participation volontaire des membres).

Les SMDR ont aussi échoué puisqu'elles regroupaient l'ensemble des agriculteurs, des éleveurs, des pêcheurs et des artisans ruraux. De plus l'adhésion était toujours obligatoire et les cotisations incorporées dans les impôts.

Période de l'indépendance

Le nouvel Etat opta dans sa politique de développement rural pour un système d'organisation et de participation des populations rurales. En 1962, l'Union Nigérienne de Crédit et de Coopération (UNCC) fut créée. Durant les quatre premières années de son existence le nouvel Etat créa des mutuelles et des coopératives sur la base de l'adhésion individuelle et du versement de part sociale. Dans un premier temps, il est apparu que la majorité des producteurs est exclue par ce système. En 1966, un nouveau système a été mis en place pour élargir la coopérative à l'ensemble des producteurs de chaque village formant ainsi des groupements mutualistes avec comme membres tous les chefs

d'exploitation. Les parts sociales furent supprimées et remplacées par le capital social constitué avec une partie des excédents des opérations de commercialisation.

La période d'exception (régime militaire) marqua un nouveau tournant à travers le « Mouvement National pour la Société de Développement » (MNSD). De 1978 à 1982 les coopératives furent généralisées dans tout le pays et structurées du village au niveau national (GMV, USRC, URC, UNCC).

En 1982, le séminaire national sur les stratégies d'intervention en milieu rural recommanda la dissolution de l'UNCC. Cette dissolution interviendra en 1984 avec la création de l'UNC.

En 1991, la conférence nationale recommanda la restructuration du mouvement coopératif. Un comité est intervenu pour proposer un plan de réforme. Le travail du comité a abouti à l'élaboration d'une nouvelle loi coopérative du 09 novembre 96 qui régie les coopératives actuelles. Contrairement aux toutes premières lois, celle-ci donne plus d'autonomie aux paysans de se regrouper par activité pour une meilleure défense de leurs intérêts, de même le système d'agrément a été décentralisé.

2.1.2 Définition d'une coopérative

Selon l'ordonnance N° 96-067 du 09 novembre 1996 portant régime des coopératives du Niger, *"la coopérative est un groupe de personnes physiques ou morales confrontées à des difficultés similaires qui se sont volontairement associées pour atteindre un but commun par la constitution d'une entreprise gérée et contrôlée démocratiquement. Le capital social de cette entreprise est formé par un apport de quotes-parts équitables des membres. Ceux-ci acceptent de participer activement au fonctionnement de leur entreprise et de partager équitablement les risques et les avantages."*

De cette définition, l'esprit principal qui caractérise une coopérative, quelque soit sa nature, est entre autres :

- **Son caractère associatif** : une coopérative est une association des personnes dont l'adhésion doit être volontaire ;
- **La similarité des difficultés vécues par les membres** comme raison principale de leur regroupement. Les membres créent leur coopérative parce que chacun d'eux vit une situation nécessitant des services que personne ne peut s'offrir individuellement ;
- **L'esprit d'engagement commun** de chaque membre à participer activement au fonctionnement de la coopérative. Dès son adhésion tout membre doit participer activement à l'ensemble des activités de la coopérative. En effet la résolution des ces difficultés pour lesquelles il s'est associé aux autres membres pour créer cette coopérative dépend de sa performance individuelle ;
- **L'idée d'entreprise** : la coopérative n'est pas simplement une association, c'est également une entreprise économique dont l'objet est d'assurer le meilleur service aux membres ;
- **L'esprit d'équité** : tous les membres jouissent de la même façon de tous les services rendus par la coopérative. Mais également ils sont tous responsables et partagent les risques et les avantages qui s'y rattachent.

Il existe beaucoup de typologies ou de manière de caractériser les OP mais on peut dire que la plupart des OP combine deux types de fonctions :

1. **Une fonction de représentation des intérêts** d'un groupe social donné. Cette fonction prend parfois la forme syndicale. Elle correspond à une médiation entre le groupe d'agriculteurs représentés et les autres acteurs environnant les producteurs (administration, commerçants, prestataires de services,...).
2. **Une fonction de services** aux membres de l'OP. Ces services peuvent être fournis par l'OP elle-même ou par des institutions extérieures : l'OP s'efforce alors de garantir la qualité et la pertinence de ces services à ses membres.

Les OP combinent donc le plus souvent ces deux types de fonction mais les évolutions actuelles (économiques et politiques) tendent parfois à entraîner une spécialisation fonctionnelle des OP. Les appuis extérieurs cherchent aussi parfois à séparer ces fonctions alors que la question centrale semble

plutôt être de comment mieux les articuler, sans que cela soit forcément la même organisation qui les assume.

2.1.3 Les principes coopératifs

La coopérative observe un certain nombre de principes universels (voir article 4 de l'ordonnance 96-06 du 09 novembre 96). Il s'agit de :

1. La libre adhésion ou le principe de l'ouverture : Chaque membre adhère individuellement et librement. La qualité de membre d'une organisation ne peut être imposée à quiconque par décret d'état ou par des pressions administratives ou autres. Le membre doit cependant s'acquitter d'un droit d'adhésion dont le montant est le même pour tous.
2. Le contrôle démocratique ou principe de la démocratie (1 homme/femme, 1 voix) : Les décisions et la désignation des dirigeants sont assurées par des élections dont chaque membre dispose d'une seule voix.
3. Principe de la répartition des ristournes ou distribution de l'excédent : En fin d'exercice, l'excédent de gestion peut être partagé entre les membres de l'organisation villageoise. Chacun reçoit selon la quantité de ses apports, cependant, les membres peuvent s'entendre en assemblée générale pour utiliser cet excédent à des fins collectives (fonds de réserve, fonds de garantie, fonds de formation, et fonds d'investissement).
4. La séparation des biens : Les biens de la coopérative appartiennent à la coopérative en tant que telle. Celle-ci constitue une personnalité juridique distincte de tous ses membres. Les biens de la coopérative ne peuvent et ne doivent pas être confondus avec les biens personnels de chacun des membres, qu'il soit dirigeant ou non.
5. La neutralité politique ou religieuse : Quant les coopérateurs appartiennent à des religions différentes ou à des groupes politiques différents, il faut éviter de discuter de principes politiques et religieux ; on risque ainsi de créer la mésentente.
6. La participation responsable à la vie et aux activités de l'organisation villageoise : Chaque membre doit s'informer et doit être informé, c'est la seule façon de participer de manière constructive à la gestion et au développement de la coopérative.

2.1.4 La composition d'une coopérative

Une coopérative est composée de membres actifs (ceux qui ont adhéré selon les conditions définies par les textes) qui ont une voix délibérative, sont électeurs et éligibles. Elle collabore avec des membres sympathisants (ceux à l'extérieur qui, tout en n'adhérant pas directement à l'organisation, montrent un intérêt pour les buts qu'elle poursuit) qui n'ont qu'un devoir moral et peuvent seulement participer aux AG à titre d'observateurs avec une voix consultative.

Parmi les membres sympathisants, on trouve les catégories suivantes :

- * Les *membres d'honneur* : Un titre attribué à des personnes dont la conduite et les actions peuvent être citées en exemple aux membres. Ils montrent un intérêt par des services bénévoles sous forme de conseils, d'encadrement et d'aides matérielles ou morales.
- * Les *membres honoraires* : Ce sont des anciens membres actifs qui sont restés fidèles à l'esprit de l'organisation et qui conservent le titre honorifique de membres.
- * Les *membres bienfaiteurs* : Ce sont des personnes qui aident matériellement l'organisation par des dons, legs ou autres formes de soutien.

2.1.5 Les droits et obligations des membres actifs dans une coopérative

1. Droits des membres :

- Assister aux réunions ;

- Prendre la parole ;
- Voter aux assemblées selon le principe de l'égalité des membres ;
- Etre éligible aux postes des organes d'exécution et de contrôle de l'association ;
- Bénéficier de tous les services et équipement que peut offrir l'association ;
- Participer à des sessions d'information, de sensibilisation, d'alphabétisation et d'éducation à la vie associative ;
- Demander une enquête sur le fonctionnement et la situation financière de l'association ;
- Demander la convocation d'une assemblée générale ordinaire lorsque au moins les deux tiers des membres en font la demande écrite au bureau d'exécution ;
- Se retirer de l'association conformément aux dispositions contenues dans les textes juridiques.

2. Obligations des membres :

- Assister régulièrement aux réunions et aux séances de formation ;
- Se conformer aux dispositions légales, statutaires et réglementaires de l'association ;
- Se conformer aux décisions prises par l'assemblée générale ;
- Participer aux travaux d'entretien des équipements collectifs ;
- Participer au capital social de l'association.

3. La perte de la qualité de membre

La qualité de membre se perd par :

- Le retrait : Ce retrait est libre et volontaire, cependant, le retrait d'un membre n'est valable qu'après le règlement des dettes et le respect des autres engagements pour lesquels l'association s'est portée garant.
- L'exclusion : L'exclusion est prononcée par l'assemblée générale sur proposition du Conseil d'Administration, pour manquement aux obligations statutaires et réglementaires ou le non respect des décisions prises en assemblée générale.

2.2 Appui à la structuration des OP

L'intérêt de travailler sur le thème de la formation des responsables paysans est avant tout lié au fait que les OP sont actuellement dans un environnement qui a beaucoup changé. Le désengagement de l'État, la libéralisation et la privatisation qui l'accompagne, font que de nouvelles prérogatives reviennent aux OP. Ainsi, la structuration paysanne connaît actuellement une évolution assez rapide en Afrique sub-saharienne, ce qui induit une nécessaire adaptation à tout point de vue, mais notamment en ce qui concerne les responsables paysans. En effet, ces derniers voient leurs responsabilités s'accroître, la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences apparaître, et enfin, ils ressentent le besoin de mieux comprendre le contexte dans lequel les OP évoluent.

Concernant leur formation, et compte tenu de la situation actuelle, plusieurs points de vue existent et leur diversité est souvent liée à la catégorie d'acteurs qui s'exprime. Des responsables critiquent les formations actuellement octroyées parce qu'elles ne répondent pas à leurs attentes, même si paradoxalement ils ne les refusent pas. Des commissions formation se créent au sein des OP. Des formateurs parlent de pratiques innovantes qui permettent d'adapter l'offre à la demande réelle des OP (méthodes participatives, ingénierie de formation, formation en cascade, formation par l'action, etc.). Des expériences de formation de formateurs paysans endogènes sont financées par des programmes d'appui aux OP. Les analystes parlent de la nécessaire implication des paysans dans les actions de formation, de l'auto financement de la formation, etc.

D'une manière générale, les intervenants extérieurs développent des actions sur le registre du renforcement des capacités techniques et des capacités stratégiques.

Par **capacités techniques**, on entend un ensemble de capacités nécessaires à la conduite des activités entreprises par l'OP ou à contrôler les activités dont elle confie la réalisation à des organismes extérieurs. Dans le domaine de la conduite d'activités précises (production, commercialisation), les capacités techniques d'une OP peuvent se résumer à sa capacité à la maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire à sa capacité à gérer, en interne ou avec une institution partenaire, la conception, la conduite, l'évaluation et le contrôle d'une action. Les capacités techniques sont le plus souvent acquises à travers des formations classiques mais s'intègrent réellement dans le patrimoine des OP quand ceux qui les ont acquises ont pu les mettre en application et/ou ont développé des échanges avec d'autres les pratiquant (learning process).

Par **capacités stratégiques**, on entend les capacités qui permettent à une OP de définir sa stratégie en prenant en compte son environnement (proche et lointain), les aspirations de ses membres et les diverses contraintes et opportunités auxquelles elle est confrontée. Ce type de capacité est rarement acquis par des formations classiques mais le plus souvent par des voyages, des contacts personnels, des expériences particulières. Ces capacités stratégiques sont intimement liées aux caractéristiques des leaders d'une OP mais aussi à leur capacité d'entretenir au sein de l'OP la vision commune et les ambitions qui fondent son identité pour mobiliser les ressources humaines nécessaires aux activités de l'OP. Dans cette catégorie des capacités stratégiques, on peut aussi citer les capacités organisationnelles qui sont les capacités qui permettent à l'organisation de "bien fonctionner" : dans ce domaine, les appuis apportés vont d'approches assez standardisées, privilégiant les modes organisationnels classiques (associatifs, de type coopératifs) à des approches plus complexes proposant aux responsables les outils de gestion de leur organisation : management, gestion des ressources humaines, développement stratégique.

2.2.1 Le renforcement des capacités techniques

Les actions de renforcement des capacités techniques s'inscrivent souvent dans la continuité d'interventions classiques de développement rural qui, en général, intégraient des composantes d'alphabétisation et de formation dans les domaines maintenant bien connus de la comptabilité et de la gestion des activités de base. Les acteurs impliqués sont variés (projet classique, ONG, service de l'Etat) et les dispositifs retenus peuvent être différents : formations classiques en centre, formation in situ, échanges paysans, appui-conseil. Les faiblesses les plus souvent constatées résident dans le fait que les capacités techniques acquises sont parfois difficiles à entretenir voire à développer au sein de l'OP. Souvent prétexte à de nouvelles offres de formation (tendant à maintenir le tissu institutionnel d'intermédiaires dans ce domaine), ces faiblesses révèlent surtout la difficulté des intervenants extérieurs à prendre en compte réellement les attentes nouvelles des OP, à développer une capacité de suivi de leurs interventions et à adapter les contenus et les méthodes de leurs actions aux changements

rapides en cours dans les sociétés rurales du Sud. Dans ce domaine, un renversement des rapports entre OP et organismes d'appui est sans doute nécessaire : il s'agit de passer d'une relation appuyeur-appuyé (celui qui sait - celui qui reçoit) à une relation d'accompagnement où l'organisme extérieur valorise le potentiel et les savoir-faire de l'OP.

Les innovations dans le renforcement des capacités techniques semblent plus liées au type de **dispositif institutionnel** mis en place, aux **méthodes** utilisées qu'aux contenus proprement dits :

Au Mali, deux programmes impliquant l'IRAM ont permis de mettre en place des centres de services autonomes contrôlés par les producteurs. Apportant des services de qualité dans le domaine de la comptabilité, du conseil en gestion, du conseil juridique et financier (appui pour l'apurement des comptes des OP). La démarche adoptée est de mettre en place les conditions techniques et financières progressives pour le fonctionnement de ces centres de services dans la durée : expertise spécifique contractée par les OP, recherche de partenariat financier avec les institutions bancaires et autres opérateurs impliqués localement.

Les processus d'apprentissage (learning process) et la mise en situation garantissent aussi mieux que toute formation une réelle maîtrise des capacités acquises par les OP :

En Zambie, l'action du CLUSA permet le renforcement des capacités techniques des OP dans la conduite d'une campagne agricole (préparation de la campagne, intrants, crédit et commercialisation). A travers leur implication progressive dans des comités de gestion de crédit et de distribution d'intrants (Depots Commitees), les producteurs prennent progressivement des responsabilités opérationnelles qui leur permettront de devenir des acteurs solides dans les filières de produits concernés (tournesol, soja, poivrons, sorgho,...) destinés pour la plupart aux marchés d'exportation (Afrique du Sud). Les producteurs expérimentent progressivement, avec l'accompagnement de l'équipe CLUSA, la négociation avec leurs partenaires techniques (fournisseurs d'intrants et de crédit) et commerciaux (acheteurs de produits agricoles).

2.2.2 Le renforcement des capacités stratégiques

Les capacités stratégiques d'une OP reposent sur deux éléments, les ressources humaines et financières.

Les ressources humaines

Elles concernent en premier lieu **les membres des OP et leurs responsables**. La formation de base des membres des OP est reconnue par tous comme indispensable mais induit souvent des coûts très importants que les programmes d'appui aux OP peuvent difficilement mobiliser. Le renforcement de la scolarisation en milieu rural et la réforme de l'enseignement agricole sont indubitablement des chantiers déterminants pour l'avenir des OP. On parle beaucoup de formation des responsables paysans, d'accompagnement aux fonctions stratégiques et de planification mais force est de constater que les références sont encore peu nombreuses. On se trouve ici devant la question centrale de la pertinence d'appuis extérieurs dans ce domaine. L'approche d'appui extérieur reste trop souvent de rechercher une offre de formation extérieure adaptée aux responsables paysans alors que l'enjeu majeur est de permettre aux OP d'élaborer leurs propres programmes de formation pour ensuite en négocier la réalisation avec des prestataires extérieurs ou, dans certains cas, de le réaliser elles-mêmes. Au delà des formations « classiques », les échanges paysans, les participations à des séminaires extérieurs sont aussi autant d'occasions de formation pour les responsables paysans.

A partir d'un certain volume d'activité, les OP ont aussi besoin de **recruter du personnel** ou d'**avoir recours à une expertise ponctuelle**. Le recrutement du personnel des OP amène les responsables paysans à renforcer leur capacité de gestion des ressources humaines, domaine dans lequel les organismes d'appui classiques sont encore peu performants. La nécessité de proposer des salaires stimulants à ces cadres des OP a été évoquée. Le recours à des expertises pointues dans des domaines stratégiques (connaissance des marchés, des mécanismes de financement du monde rural, du fonctionnement des agences d'aide) permet aux OP de renforcer leur pouvoir de négociation avec les acteurs auxquels elles sont régulièrement confrontées (Etat, firmes agro-industrielles, exportateurs). Sans doute plus que pour les capacités techniques, la fructification de ce genre de conseil repose sur un apprentissage réel, une mise en situation effective. L'expertise extérieure doit aussi être **réellement indépendante** ce qui est difficilement possible dans le cadre de montages classiques ou le

bailleur de fonds choisi lui-même l'expertise mise à disposition de l'OP. Les OP doivent pouvoir décider des études qu'elles souhaitent mener et les confier aux personnes qu'elles choisissent elles-mêmes.

Les agences d'aide ont une responsabilité importante dans ce domaine du renforcement des capacités stratégiques : en effet, dans beaucoup de pays du Sud, les agences d'aide sont des acteurs-clés dans la définition et la mise en œuvre des politiques agricoles. Cette responsabilité ne veut pas forcément dire qu'elles doivent se consacrer exclusivement à des interventions directes en appui aux OP. Elles doivent aussi s'assurer d'un environnement favorable au développement des capacités stratégiques des OP. En effet, la maîtrise des capacités stratégiques par l'OP conditionne en définitive sa possibilité d'occuper une place dans les sociétés civiles en construction et de contribuer à accroître la capacité du jeu politique à répondre aux aspirations des groupes sociaux qui composent la société.

Dans la mesure où l'Etat est le plus souvent l'interlocuteur principal d'OP ayant acquis une certaine envergure, il paraît illusoire, voire malvenu, de confier à l'administration des missions visant à renforcer les capacités stratégiques des OP. Les dispositifs mis en place doivent garantir l'indépendance, la qualité et la confidentialité minimale requise pour ce genre d'appui. Dans cet esprit, on peut se demander si les outils classiques de l'aide sont adaptés à ce défi. La rigidité des procédures de l'aide, de plus en plus soumises aux exigences comptables (liées à la « redevabilité » - *accountability* - de l'aide publique vis à vis des opinions publiques du Nord), va en sens inverse d'une exigence de souplesse et d'adaptabilité dans ce domaine du renforcement des capacités stratégiques. Quelques exceptions sont à remarquer : la coopération suisse a pu développer un travail d'accompagnement dans la durée de quelques mouvements paysans en Afrique de l'Ouest et du Centre. D'autres agences comme l'Agence française de développement (AFD), le ministère française des Affaires étrangères et la Banque Mondiale expérimentent des formes d'appui direct à des OP. Reste à savoir si les procédures et les outils existant au sein de ces agences sont en mesure de s'adapter aux exigences de souplesse et de réactivité que demande un partenariat direct avec une organisation.

En Côte d'Ivoire, la coopération française soutien l'Anopaci (Association nationale des Organisations professionnelles agricoles de Côte d'Ivoire) qui réunit 10 fédérations nationales de producteurs agricoles. Elle lui apporte les moyens d'organiser des formations et de mobiliser de l'expertise sans définition préalable du contenu exact des prestations. Cet appui lui permet de préparer plus efficacement les négociations et les concertations qu'elle doit mener avec les représentants du gouvernement. L'Anopaci devient progressivement un acteur incontournable dans le contexte agricole ivoirien. Les principaux bailleurs de fonds intervenant dans le secteur (Union Européenne, Banque Mondiale, AFD) ont reconnu le rôle primordial d'une association comme l'Anopaci pour défendre les intérêts de la profession agricole dans le contexte actuel très mouvant du secteur agricole.

2.2.3 Les ressources financières

Les débats évoquent souvent la difficulté pour les OP de mobiliser des ressources financières internes. Les cotisations des membres représentent le plus souvent des ressources très modestes et les marges prélevées sur des services ou sur l'activité économique des OP représentent des gisements de ressources financières limitées du fait de la concurrence croissante introduite par le marché. A ces ressources internes sont opposées les fonds extérieurs apportés par les agences d'aides. Ces fonds extérieurs représentent souvent une part importante de la surface financière des OP mais pose les questions fondamentales de la durabilité de cette situation et de son caractère ambigu. Une OP dépendant trop exclusivement de ressources financières extérieures peut-elle légitimement revendiquer une autonomie réelle ? De plus en plus, des alternatives sont recherchées par la mise en place de mécanismes visant à **mobiliser des ressources négociées issues de l'activité agricole**. Des fonds constitués par des prélèvements sur les filières, des fonds rétrocédés (type STABEX) constituent des ressources dont les OP peuvent légitimement revendiquer le contrôle et, dans certains cas, l'utilisation directe pour financer le fonctionnement de leur activité. Ce type de mécanismes pose la question plus générale du financement de l'agriculture et de la place que peuvent tenir les représentants d'agriculteurs dans ce domaine.

C'est le cas par exemple des fonds mobilisés dans la filière avicole en Côte d'Ivoire à partir d'accord passés entre les producteurs et les autres acteurs économiques de cette filière (transformateurs et fournisseurs d'aliments). La mise en place de cadres interprofessionnels permet ce genre de mécanismes dont la durabilité dépend en grande partie de la volonté des pouvoirs publics. Le témoignage de Jean-Claude Sabin est aussi précieux : ce sont souvent les résultats obtenus par l'activité de lobbying qui permettent, de manière indirecte, de financer ce même travail de lobbying.

Les analyses prônant un autofinancement des OP semblent peu réalistes. Le pragmatisme pousse plutôt à essayer d'identifier les acteurs réellement intéressés par l'accroissement des capacités des OP pour ensuite imaginer et avoir le courage politique de mettre en place des mécanismes financiers en mesure de soutenir les OP dans la durée.

Au Mali, le centre de prestation de service de Niono tente de négocier avec la banque agricole un financement dans la durée pour renforcer les capacités de gestion des groupements, donc leur capacité à mieux rembourser leurs crédits et à en contracter d'autres.

Enfin, une organisation a tendance à se barricader contre le monde extérieur. Elle possède une sorte de système immunitaire contre toute tentative d'ingérence et s'efforce d'empêcher toute personne non autorisée d'entrevoir ce qui se passe dans les coulisses. En même temps, il est évident qu'une organisation ne fonctionne pas seulement de la façon dont elle est présentée aux gens de l'extérieur. Ce n'est qu'en superposant la multitude de perspectives, de points de vue et d'interprétations qu'on finit par cerner la vraie réalité de l'organisation. Chaque organisation est soumise aux mêmes impératifs : rentabilité, compétitivité, prospérité. Une organisation est appelée à faire face à des conflits (internes et externes) du fait qu'elle peut gêner d'autres structures du même type ou en raison des intérêts divergents entre ses membres.

Un groupe se compose de plusieurs personnes qui communiquent entre elles. Pour que cela fonctionne il faut que trois conditions soient réunies :

1. Tous les participants doivent avoir la possibilité de voir et entendre chacun d'entre eux.
2. Chaque membre doit s'engager dans une communication interpersonnelle avec les autres.
3. Les distinctions hiérarchiques officielles entre les membres doivent être réduites au minimum.

Il est donc important d'avoir :

- Une bonne circulation de l'information (une bonne communication);
- Des programmes et plans appropriés ;
- Une bonne répartition et coordination des tâches (l'organisation) ;
- Un bon suivi et contrôle ;
- Une bonne direction.

2.3 Les GMPA et GF de la mutuelle N’Gada

2.3.1 De la naissance de la mutuelle au projet PAPAK

La Mutuelle N’Gada est née à l’initiative du **Projet d’Appui au Développement Agricole du Département de Diffa (PADADD) en 1996**. Ce projet atteignait alors sa dernière phase et cherchait à pérenniser son action envers la filière poivron. En effet le PADADD, projet d’envergure financé par l’Agence Canadienne pour le Développement International depuis 1984, est intervenu en appui aux producteurs agricoles à travers du crédit direct pour l’achat d’intrants, l’embouche, les banques céréalières ou encore le petit commerce. Les coopératives de l’époque, structurées au niveau villageois et donc mixtes, montaient leur dossier de Projet d’Initiative Locale (PIL) à soumettre au PADADD. Un comité formé par le PADADD en collaboration avec l’URC (représentation régionale des coopératives) décidait de l’octroi des fonds remboursables par les coopératives avec un intérêt et une contre partie villageoise dénommée alors apport personnel. Par ailleurs le PADADD intervenait dans les domaines de la santé, l’élevage, la foresterie... sous forme d’aide non remboursable.



Les coopératives de l’époque, structurées au niveau villageois et donc mixtes, montaient leur dossier de Projet d’Initiative Locale (PIL) à soumettre au PADADD. Un comité formé par le PADADD en collaboration avec l’URC (représentation régionale des coopératives) décidait de l’octroi des fonds remboursables par les coopératives avec un intérêt et une contre partie villageoise dénommée alors apport personnel. Par ailleurs le PADADD intervenait dans les domaines de la santé, l’élevage, la foresterie... sous forme d’aide non remboursable.

C’est dans sa dernière phase que le PADADD a concentré ses efforts sur la filière poivron et a cherché à pérenniser son action de crédit direct par la mise en place d’une structure mutualiste à l’instar d’autres expériences au Niger. Pour cela, il s’est appuyé sur la méthode de la Société de Développement International Desjardins, forte d’une expérience en matière de crédit coopératif.

Pratiquement, en 1995-1996, **six villages** (Tam, Iguir, Massa, Koulo Koura, Zarouaram, Tourbanguida) répartis entre Maïne-Soroa et Massa ont été sélectionnés par les agents du PADADD et sensibilisés au nouveau système selon la méthode « susciter/accepter ». Il s’agissait d’une phase test avant l’élargissement à toute la zone de production du poivron. Parallèlement la nouvelle loi sur les coopératives voyait le jour en novembre 1996. Ce sont finalement **sept GMPA et cinq GF regroupant 527 membres qui ont créés la mutuelle N’Gada** lors d’une Assemblée Générale regroupant tous les producteurs. **Les membres ont adhéré individuellement et ont pris les crédits individuellement avec la caution de leur groupement** (chacun cultive son champ individuel avec ses propres moyens ; la coopérative n’a aucune autre action que la caution pour le crédit agricole). Fin 1996, 11 GMPA et 8 GF issus de 10 villages ont rejoint les membres fondateurs et les producteurs ont adhéré individuellement dans les premiers mois de 1997.

Cependant, devant le fort taux d’analphabétisme (plus de 95%), le personnel du PADADD, tous originaire de la région et également producteur de poivron, a été d’office intégré dans les groupements en tant que lettrés pour permettre aux nouveaux comités de fonctionner.

Suite à la décision de l’ACDI de surseoir à toute coopération technique avec le gouvernement du Niger aux lendemains du coup d’état du 27 janvier 1996, le PADADD a dû fermer prématurément avant d’achever le travail de mise en place de la mutuelle et de ses groupements membres. Pour sauver la toute jeune mutuelle, à la veille du départ du PADADD, les fonds prévus pour les opérations de crédit ont été distribués aux membres des coopératives sans respecter les procédures à peine mise en place. Cependant les coopérateurs ont remboursé et ensuite la mutuelle a pu, grâce aux fonds canadiens, disposer d’une ligne de crédit pour satisfaire aux besoins de ses membres et s’ouvrir à d’autres GMPA et GF. Le taux de remboursement a été bon les premières années.

En 1999, le projet PSN/FIDA est intervenu dans la zone pour les périmètres irrigués. Ici il ne s’agit plus de cultiver son propre champ mais de partager un espace et de travailler collectivement. Aussi **la mutuelle a introduit le crédit collectif** qui a été utilisé pour les périmètres FIDA mais aussi par les autres groupements, surtout ceux éloignés de Diffa.

Le projet PSN/FIDA a permis l’octroi de 48 crédits entre 1999 et 2002 au profit de 25 coopératives (21 GMPA et 4 GF) et 23 producteurs. Essentiellement des crédits campagne, un crédit embouche et six équipement. 11 ont connu des pertes (9 pour des individus et 2 des GMPA).

De 1998 à 2002, avec le Projet d'Appui à la Mutuelle N'Gada, financé par la coopération danoise dans le cadre du Projet ADDR I, l'institution a pu se développer. Les encadreurs aidaient les coopératives à obtenir leur agrément auprès des services compétents avant de les recevoir au sein de la mutuelle comme membre pour accéder au crédit collectif. Des formations en vie associative étaient dispensées visant à la cohésion des membres. Ainsi aujourd'hui tous les membres de N'Gada sont bel et bien régis par la loi de 1996. Par ailleurs les encadreurs menaient une forte activité de vulgarisation agricole ce qui leur faisait porter deux casquettes, celle du technicien et celle du financier, source de confusion et de risque pour le remboursement des crédits.

C'est en 2002 que la mutuelle a mené une politique d'ouverture de compte individuel : elle a permis aux producteurs individuels de prendre des crédits de campagne individuellement sans attendre les trois mois d'attente en cas de nouvelle adhésion.

Fin 2002, au terme du projet d'Appui, les opérateurs, l'ONG KARKARA et le DED, ont tenu à présenter deux projets distincts à la coopération danoise pour la deuxième phase de l'ADDR, le PASFR et le PAPAK. De 2003 à 2006, ses projets ont poursuivi les actions d'appui à la mutuelle et à ses membres :

- **Le Projet d'Appui aux Systèmes Financiers Ruraux (PASFR)** qui a pour objectif l'autonomie de la mutuelle N'Gada tant financière, organisationnelle que décisionnelle à travers le renforcement de ses compétences. Il s'agit d'un appui non financier à l'institution.
- **Le Projet d'Appui aux Producteurs Agricoles de la Komadougou (PAPAK)** qui a pour objectif l'amélioration des revenus des producteurs agricoles de la vallée de la Komadougou à travers une meilleure maîtrise de la production et de la commercialisation. Ces producteurs sont membres de la mutuelle N'GADA. La dynamisation des organisations de producteurs recherchée par le PAPAK ainsi que l'amélioration des systèmes de cultures irriguées participe au succès du développement de la mutuelle.

Le PASFR s'est essentiellement attaché à renforcer les compétences au niveau des dirigeants et des employés¹ alors que le PAPAK est intervenu au niveau des membres à la base. Les deux projets ont travaillé en synergie avec la mutuelle N'Gada.

La logique d'intervention du PAPAK repose sur une démarche participative afin que les producteurs et productrices s'approprient et pérennisent les actions du projet : il s'agissait d'un transfert de compétences à travers l'action et, de façon générale, l'ensemble du processus d'apprentissage, de réflexion et d'analyse, plutôt que par des formations seulement. La stratégie du projet en matière de formation et d'appui technique aux producteurs et productrices était fondée sur une démarche de type recherche-action suivant un guide méthodologique prenant en compte les acquis positifs du volet vulgarisation du Projet d'Appui à la Mutuelle N'Gada. Les formations et les démonstrations se déroulaient en privilégiant les échanges inter paysans et les formations in situ, ceci afin de mieux tenir compte de la réalité du milieu et de valoriser les savoirs locaux. Ces formations valorisaient les techniques locales et les innovations performantes, tout en assurant un transfert de compétences techniques aux producteurs.

Le PAPAK a cherché à ce que les femmes puissent participer de façon active à toutes les activités du projet, notamment en assurant leur représentativité au sein des unions et la facilitation pour l'accès aux crédits. L'appui technique au maraîchage a concerné uniquement les femmes à travers le choix de cultures appropriées, la formation et les démonstrations techniques. Afin de renforcer les capacités des femmes à valoriser la production et d'assurer une bonne introduction des cultures maraîchères dans les coutumes, des démonstrations culinaires, des techniques de conservation (séchage) et des mesures d'hygiène qu'exige la manipulation des produits maraîchers ont fait partie des thèmes d'encadrement.

Enfin, en terme de renforcement des organisations des producteurs, le PAPAK a travaillé avec les coopératives et les GF déjà existants. Il les a appuyés dans le renforcement de leurs capacités internes et l'émergence des structures faitières (unions), à travers lesquelles peuvent s'organiser le ravitaillement en intrants et la commercialisation des produits agricoles.

¹ Voir Capitalisation du transfert de compétences du PASFR à la mutuelle N'Gada, Juin 2006, Karkara/DED
Capitalisation PAPAK

Pour la constitution des unions, le PAPAK a entrepris une sensibilisation initiale pour expliquer sa démarche et les types d'appui qu'il compte apporter aux organisations de producteurs afin de susciter l'émergence des unions. Le renforcement des capacités s'est fait grâce à un appui-conseil qui a permis aux producteurs membres des organisations de développer des capacités individuelles et collectives d'analyse technique et financière de leurs exploitations. C'est cette action de renforcement des capacités des OP qui fait l'objet de la présente capitalisation.

Parallèlement, **la mutuelle N'Gada a développé un partenariat avec le projet ANPIP** qui a vu l'augmentation des adhésions à la mutuelle en 2004/2005. 315 subventions ont été délivrées par l'intermédiaire de la mutuelle dont 283 au GMPA, 15 au GF et 42 à des personnes physiques. 254 sur 315 de ces membres sont nouveaux à la mutuelle soit plus de 80%. C'est dans le cadre de ce partenariat qu'en 2004 et principalement en 2005, 36 crédits agricoles (de campagne essentiellement) ont été accordés dont 28 au GMPA, 3 au GF et 5 à des individus (dont 2 auxiliaires) en grande partie à des nouveaux membres également. A ce jour, seuls 17 crédits sont remboursés et 19, tous à des GMPA, sont en souffrance pour un solde de 23.133.794 Fcfa. Là, **les crédits collectifs ont été privilégiés.**

De fait crédit individuel et crédit collectif coexistent depuis 1999. Les zones les plus éloignées (en particulier la zone C de Bosso) continuent à préférer pour des facilités de gestion les crédits collectifs alors que les producteurs proches de Diffa vont préférer le crédit individuel, qui leur permet de finir de rembourser en débloquent leur épargne nantie. Les crédits individuels favorisent l'augmentation des parts sociales pour la mutuelle mais sont assurément une charge de travail tant dans le volume de dossier à traiter et le nombre d'opération comptable que dans le suivi des animateurs (dans les cas de crédits individuels, même si le groupement a donné sa caution, le président ne s'intéresse aucunement au remboursement).

Les guichets de proximité devraient au fur et à mesure augmenter la part des crédits individuels vu le fort individualiste de la zone et le peu d'actions communes des coopératives, hors les GF surtout du réseau MMD. De fait actuellement on peut voir dans le tableau ci dessous que la proximité géographique est facteur d'adhésion individuelle.

Tableau 1 : Répartition des personnes physiques par secteur (commune)

Secteur	nombre	Pourcentage
Bosso	38	5%
Chétimari	116	14%
Diffa	464	55%
Gueskerou	150	18%
Maïne	72	9%
	840	100%

Depuis 2005, des structures faïtières adhèrent à la mutuelle sous l'impulsion des divers projets.

La mutuelle ne sait pas toujours ce qui pousse certains à créer une Union et adhérer tels les périmètres AHA ou les coopératives de pêcheurs. C'est après coup qu'ils découvrent la présence en arrière plan de tel ou tel projet. L'action des projets entraîne des adhésions... mais aussi des démissions comme le cas de l'union des GF adhérant en juin 2005 et démissionnant un an plus tard car le projet FAO Intrans qui a sollicité leur organisation en union n'a pas eu d'action concrète. Cela entraîne également des dédoublements de groupement ou union... Certains projets mobilisent les groupements avec qui ils travaillent pour qu'ils adhèrent à la mutuelle et bénéficient de ces services comme par exemple MMD (deux réseaux viennent d'adhérer en plus des nombreux GF), des formations sont organisées en commun...

D'autres projets ayant mené leurs propres actions de crédit envers telle ou telle cible peuvent en fin de parcours s'approcher de la mutuelle pour bénéficier de sa position clé dans la région. C'est le cas du projet SARAP qui a un programme de crédit destiné aux femmes éleveurs. C'est encore le cas du PAC qui cherche à sécuriser les « fonds de roulement » mis en place par les promoteurs des sous projets.

Tableau 2 : Unions ou Réseaux membres de N'Gada au 31/10/2006

N° client N'Gada	Date adhésion	Nom	Prénom	Type	Village	Commune	Zone	Part Sociale	S/A/D	Commentaires
2888	26/04/2005	Union des coopératives	N'djitta	GMPA	Zeinam Kellouri	Gueskerou	B	40 000 F	S	Créée en 2004 par le PAPAK
3000	01/06/2005	Coop	Tatasseye	GMPA	Iguir	Mainé	A	40 000 F	S	Créée en 2004 par le PAPAK
3047	05/08/2005	Union des coopératives	Klafouroum	GMPA	Diffa	Diffa	B	40 000 F	S	Créée en 2005 par les coopératives de pêcheurs
3242	13/06/2006	Union des coopératives	PRP Producteur Riz Poivron	GMPA	Diffa	Diffa	B	40 000 F	S	Créée en 1999, regroupe les 3 périmètres AHA de Diffa
3243	14/06/2006	Union des coopératives	Kollou Doumba	GMPA	Djaboulam	Bosso	C	40 000 F	S	Créée en 2006, pour bénéficier action du PADL, regroupe les coopératives exploitant les mares de Djaboullam, c'est-à-dire à peu près la zone de l'Union de kiari kaari du PAPAK
3269	18/07/2006	Reseau GF	Dadin Kowa	GF	Mainé Soroa	Mainé	A	40 000 F	S	Il s'agit du réseau des GF MMD
3145	04/01/2006	Reseau GF	Schilawu Kamuayé	GF	Diffa	Diffa	B	10 000 F	S	Il s'agit du réseau des GF MMD
3018	16/06/2005	Union GF	Chetimari G.A	GF	Chetimari G.A	Chetimari	B	- F	D	Créé sous l'impulsion du projet FAO Intrants en 2005, a été dissous par les femmes en juillet 2006 car rien de concret n'a été réalisé
3181	15/03/2006	Union des coopératives	Djarada	GMPA	Dabagoum Kayoa	Chetimari	B	- F	A	C'est l'Union Dawan Karawa du PAPAK créée en 2004 (Auxiliaire car n'a pas fini de payer sa part sociale)

S/A/D: Sociétaire/ Auxiliaire/ Démissionnaire

Les différentes phases de structuration et d'appui direct aux mutualistes sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 3 : LES GRANDES PHASES DE LA STRUCURATION DES OP MEMBRES DE LA MUTUELLE N’GADA

Date	Phase	Projet d’appui	Objectif	Partenaires
De 1984 à 1996 ²	Création	Projet d’Appui au Développement Agricole du Département de Diffa (PADADD) <i>Financé par l’Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI)</i>	Un des axes d’intervention du PADADD est de soutenir la mise en place d’une institution d’épargne et de crédit à caractère coopératif ayant pour objectif le financement de l’agriculture, notamment la production de poivron.	Le ministère des finances délivre l’agrément
10 septembre 1996 : Assemblée Générale Constitutive				
Juin 1997 à Décembre 98	Survie	Appui technique KARKARA/DED	Assurer la survie de la mutuelle en attendant qu’un bailleur de fonds désireux de soutenir la mutuelle soit trouvé.	Canada : mise à disposition des ressources matérielles (locaux et véhicules) MCPEC : suivi financier
Janvier 1999 à décembre 2002	Construction « L’institution financière a été mise en place, il s’agit à présent de bâtir la mutuelle ³ »	Projet d’appui à la mutuelle N’GADA KARKARA/DED <i>Financé par DANIDA (ADDR 1)</i>	L’appui organisationnel et méthodologique aux organes et aux employés de la mutuelle & La vulgarisation agricole assurant un appui principalement technique aux producteurs et productrices agricoles de la zone d’intervention de la mutuelle.	
Juin 2001 : Premier Plan de transfert de compétences pour 18 mois				
Janvier à juin 2003	Bridging	Appui technique KARKARA/DED	Suivi minimal de la mutuelle en attendant le démarrage des projets (PASFR,PAPAK) initialement prévus en janvier 2003.	
Juillet 2003 à juin 2006	Consolidation	Projet d’Appui aux Systèmes Financiers Ruraux (PASFR) KARKARA/DED Projet d’Appui aux Producteurs Agricoles de la Komadougou (PAPAK) KARKARA/DED <i>Financés par DANIDA (ADDR 2)</i>	D’ici fin juin 2006, la mutuelle N’GADA a acquis son autonomie financière, organisationnelle et décisionnelle à travers le renforcement de ses compétences. Les producteurs agricoles de la vallée de la Komadougou améliorent leurs revenus à travers une meilleure maîtrise de la production et de la commercialisation d’ici juin 2006.	PDSFR PIIP II PADL
Juillet 2003 : Plan de Transfert de Compétences sur 3 ans				
Octobre 2004 : PLAN D’AFFAIRE 2005-2007 intégrant le PTC / Fin de la situation de pilotage par un projet : Le PASFR devient un partenaire. Défi de N’GADA : autonomie complète en assurant la satisfaction des besoins de ses membres à travers des services de qualité tout en assurant la croissance, la rentabilité et l’efficacité.				

² Arrêt prématuré du PADADD suite à la décision de l’ACDI de surseoir à toute coopération technique avec le gouvernement du Niger aux lendemains du coup d’état du 27/01/96

³ D’après l’audit du projet d’appui à la mutuelle d’épargne et de crédit N’GADA de diffa par le cabinet NAZARI

2.3.2 Photographie des membres sociétaires de la mutuelle N’Gada

On peut classer les coopératives de la mutuelle selon plusieurs types :

- **les coopératives recherchant le crédit** : issus d’un village (émanation des anciennes coopératives), les producteurs se regroupent pour obtenir le crédit à la mutuelle mais travaillent sur leur champ dont ils sont propriétaires de manière individuelle. Ils se partagent le crédit et remboursent leur quote-part à la coopérative qui le reverse à la mutuelle. Les membres sont solidaires entre eux et le mauvais comportement de l’un en terme de remboursement rejailit sur le groupe.
- **les coopératives créées pour exploiter une parcelle commune** : les producteurs bénéficient de parcelles dans un terrain aménagé par l’Etat. C’est le groupement qui gère l’apport en eau et en intrants et chacun paie une redevance pour l’exploitation individuelle de la parcelle en fonction de la superficie. Le groupement peut prendre un crédit qu’il utilise pour faire fonctionner la motopompe ou acheter des intrants par exemple. C’est le cas des 16 parcelles aménagées par le projet FIDA, par celles du la CPLT, Commission des Parcelles du Lac Tchad, ou encore d’autres financées par Taïwan par exemple.
- **les coopératives créées pour bénéficier d’un équipement commun (PIP2)** : des producteurs se regroupent pour acquérir un équipement en commun c’est-à-dire une motopompe. Devant être utilisée sur un territoire déterminé, les producteurs sont obligés de créer un groupement correspondant à ce périmètre et chevauchant éventuellement plusieurs autres groupements.
- **les groupements féminins** : avec l’approche genre préconisé largement, de nombreux groupements féminins se sont créés pour développer des activités génératrices de revenu ou même exploiter des parcelles. Dans ce cas, les femmes avec l’aide des projets obtiennent des autorités villageoises une parcelle à exploiter. Elles se partagent les tâches à l’intérieur de la parcelle pour produire du poivron et les autres cultures locales. Elles gèrent en commun les ressources et les recettes. Elles prennent également crédit à la mutuelle.
- **les unions de coopératives ou réseaux de GF** : structure faîtière de plusieurs GMPA et/ou GF, les unions sont créées pour mener des actions à l’échelon supérieur du groupement.

Ainsi un producteur agricole peut être plusieurs fois membre de N’Gada par l’intermédiaire de ses groupements : par exemple dans son groupement villageois où il exploite son champ personnel, et dans un ou deux groupement d’aménagement où il exploite une parcelle ne lui appartenant pas, et encore dans un groupement « PIP2 ». Cette multiple appartenance à la mutuelle est source de risque car un mauvais payeur d’un côté peut bénéficier d’un crédit de l’autre côté bien que le système d’information informel soit assez performant. Un autre risque est le surendettement d’un producteur. Des cas de double crédit ont été dénichés...

Enfin le producteur agricole peut adhérer également individuellement à la mutuelle pour bénéficier des services d’épargne/crédit. Pour dépasser le blocage dû au mauvais comportement des uns au sein d’un groupement, le producteur peut prendre un crédit individuel avec la caution de son groupement. Le producteur qui devient membre individuel de la mutuelle échappe au problème de son groupement mais ne résout pas le problème de fond du mauvais fonctionnement de son groupement. Ceci alourdit les charges de travail de la mutuelle qui dans cette stratégie doit traiter plus de dossier de crédit...

Près de 90% des groupements se constituent pour adhérer à la mutuelle (ils adhèrent l'année de leur création ou juste après) Seulement sept groupements existaient avant la mutuelle et ont adhéré en 1998-1999. Les plus anciens sont une coopérative de Diffa Koura créée en 1977 et deux Aménagement Hydro Agricole (AHA) créées dans les années 80.

Il est évident que l'adhésion à la mutuelle est liée à la volonté de prendre du crédit et/ou à un projet tel le PIP2. Le groupement n'a pas d'autres actions que de prendre du crédit.

Depuis sa création les démissions de groupement sont très faibles, seulement 3%, dont 10 chez les GMPA et 5 chez les GF (dont 3 dès 1996). Mais la mutuelle a prévu d'étudier les comptes inactifs ce qui permettra de mieux connaître les coopératives actives.

Tableau 4 : Adhésion à la mutuelle en fonction de l'âge des groupements

	GMPA	GF	total
l'année de la création	74%	68%	73%
1 an après la création	14%	16%	14%
2 ans après la création	3%	6%	4%
3 ans et + après la création	8%	10%	8%
groupement créé avant même la mutuelle	2%		2%
	100%	100%	100%

Tableau 5 : nb de GMPA adhérant à la mutuelle en fonction de leur date de création

	avant 1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
1996		18											18
1997		1											1
1998	6			10									16
1999	1			6	43								50
2000				5	3	21							29
2001						10	7						17
2002						1		4					5
2003				1	1	1			6				9
2004					2	8		2	4	45			61
2005				3		7		5	4	26	114		159
2006												2	2
													367

Tableau 6 : nb de GF adhérant à la mutuelle en fonction de leur date de création

	avant 1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
1996		9											
1997			3										
1998													
1999					2	8							
2000					1	2	3						
2001							1	3					
2002									2				
2003													
2004													
2005										2	1	6	
2006									5			2	

2.3.3 Comportement des membres sociétaires vis à vis du crédit

Enfin il convient de présenter l'offre de la mutuelle pour ses membres. Le tableau suivant présente les différents types de crédit offerts aux membres sociétaires (les trois premiers types) et aux membres auxiliaires.

Tableau 7 : Les types de crédit offerts par la mutuelle N'Gada

Crédit	Bénéficiaires	Plafond individuel	Plafond GF/GMPA	Durée maximale	Echéance	Taux d'intérêt	Garantie
Campagne	Producteur	500 000	10 000 000	8 mois	Unique	18% l'an	Bien matériel Epargne bloquée Stock de produit (warrantage)
Equipement agricole	Producteur	500 000	5 000 000	36 mois	Multiple	18% l'an	Epargne bloquée Bien matériel
Embouche	Tout membre	500 000	5 000 000	6 mois	Unique	18% l'an	Epargne bloquée Bien matériel
Commerce	Commerçant	2 000 000		12 mois	Multiple	2% le mois	Epargne bloquée Bien matériel
Autres équipements	Membre autre que le producteur	2 000 000		36 mois	Multiple	2% le mois	Epargne bloquée Bien matériel ou salaire
Habitat/ Construction/ Amélioration	Employé de la Mutuelle	5 000 000		> 3 ans	Multiple	0,5 % le mois	Salaire
Habitat/ Construction/ Amélioration	Salarié	2 000 000		36 mois	Multiple	2% le mois	Epargne bloquée Salaire
Divers (consommation, scolarité,...)	Salarié	250 000		12 mois	Unique	2% le mois	Epargne bloquée Salaire

Il est courant qu'un producteur soit également commerçant. Ainsi il peut bénéficier d'un crédit de campagne, le rembourser, et prendre aussitôt un crédit commerce.

Depuis les mauvaises saisons agricoles successives des années 2003 à 2005, les crédits agricoles ont été sujets de rééchelonnement général décidé en Assemblée Générale. Cette situation a entraîné une détérioration de la pratique de remboursement des membres amenant la mutuelle à suspendre l'octroi du crédit agricole pour la campagne 2006-2007 et à mettre en œuvre une stratégie de remboursement basée sur l'implication des autorités fin 2006 début 2007. Il s'agit pour la mutuelle de recouvrer auprès d'OP et d'individus plus de 130 millions de crédits délivrés depuis 2002.

Sans la politique d'ouverture des crédits aux membres auxiliaires qui a permis à la mutuelle de maintenir une partie du portefeuille sain, la survie de l'institution n'aurait pas été assurée. Le tableau suivant montre la répartition des crédits en fonction des grandes catégories et est révélateur de cette situation. Il faudra attendre février 2007 et la fin du programme de recouvrement (correspondant aux récoltes principales du poivron) pour statuer sur l'état de la mutuelle.

Tableau 8 : Répartition du crédit octroyé de 2003 à 2005

TYPE	BENEFICIAIRES	31/12/2003		31/12/2004		31/12/2005	
		Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
AGRICOLE	Personne physique	254	73 883 000	50	23 498 000	91	17 455 000
	Personne morale	43	70 337 800	21	54 854 000	46	60 975 000
EMBOUCHE	Personne physique	11	3 500 000	12	3 970 000	29	10 215 000
	Personne morale	16	13 028 000	13	11 440 000	23	15 495 000
ENTREPRISE	Personne physique	107	92 165 000	23	24 550 000	51	27 286 000
	Personne morale	8	14 305 000	6	5 705 000	9	4 595 000
PERSONNEL	Personne physique	39	29 350 000	39	30 720 000	64	58 190 000
	Personne morale	0	-	0	-	0	-
TOTAL		478	296 568 800	164	154 737 000	313	194 211 000

3 Stratégie d'intervention du PAPAK en trois étapes

3.1 Justification de la stratégie

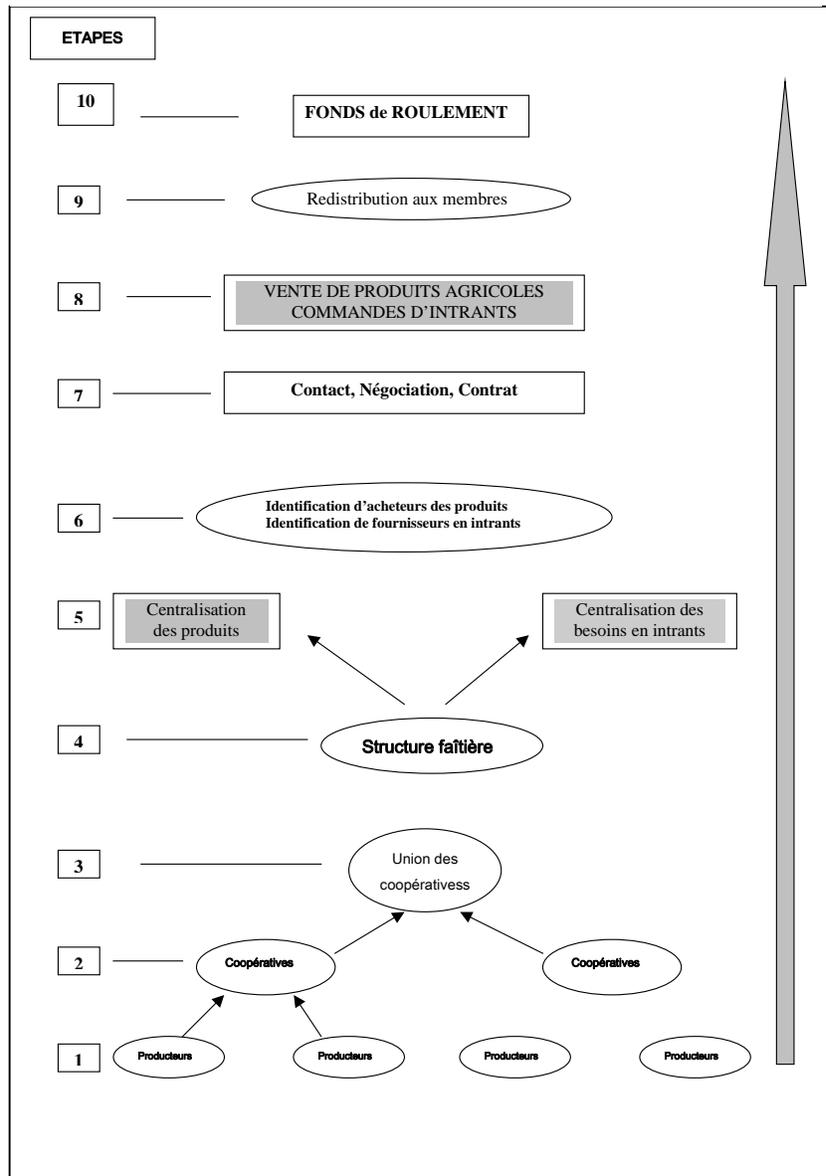
Une des particularités du Projet est de travailler avec des OP qui existent déjà (son groupe cible est les membres de la mutuelle N'Gada) et ayant tous le même problème : l'approvisionnement en intrants et la commercialisation des produits. Le PAPAK conçoit sa stratégie en parallèle avec ses activités de vulgarisation agricole qui permettent aux animateurs de grouper leurs interventions sur les deux volets : vulgarisation et structuration.

C'est pourquoi le PAPAK a souhaité structurer les organisations paysannes à la base en unions afin de coordonner la collecte des besoins en intrants, de faciliter les commandes groupées, et également d'améliorer la commercialisation. Il s'agit de permettre aux Organisations de Producteurs (OP) de bénéficier d'un système durable de distribution d'intrants et de commercialisation à travers une filière organisée permettant :

- l'intégration des OP dans les filières d'approvisionnement en intrants et de commercialisation des produits ;
- le renforcement des capacités de maîtrise des itinéraires techniques liés aux deux aspects par les OP ;
- le groupage des besoins en intrants pour lancer des commandes ;
- l'accès aux crédits de campagnes accordés par la Mutuelle N'gada ;
- l'amélioration de la commercialisation des produits agricoles.

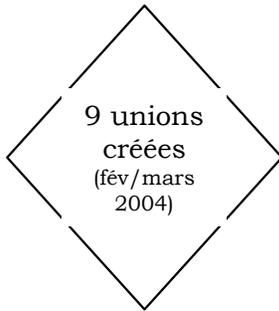
Le mécanisme d'approvisionnement en intrant et de commercialisation des produits dans une filière organisée peut être schématisé en dix étapes (voir schéma ci-contre).

Schéma 1 : Le rôle d'une structure faitière dans la filière



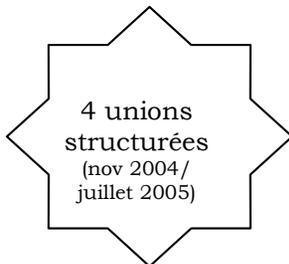
3.2 Résumé de la stratégie

STRUCTURATION GLOBALE



ETAT DES LIEUX (Juillet 2003/Sept 2004)

STRATEGIE DE SENSIBILISATION GENERALE



STRATEGIE DE DYNAMISATION



En juillet 2003, le PAPAK a démarré ses activités en supposant que les coopératives (ou groupements mutualistes) des producteurs agricoles membres de la mutuelle N'Gada étaient fonctionnelles et que le besoin principal en organisation se trouvait sur l'échelle de coopération entre ces coopératives. Sans attendre le résultat de l'étude prévue (état des lieux), le projet a entamé la structuration des dites coopératives en neuf unions. Cette action a contribué à l'établissement de l'état des lieux.

C'est au bout de neuf mois que l'étude sur les filières et les systèmes de production de la Komadoukou réalisée par l'IRAM début 2004 a permis de disposer d'un état des lieux qui a été complété par une analyse organisationnelle conduite en septembre 2004. Cet état des lieux était fort différent des suppositions initiales : **malgré les actions des projets précédents, les coopératives existaient seulement dans les documents et listes de la mutuelle mais n'avaient pas vraiment de vie ou une certaine fonctionnalité réelle.**

C'est ainsi que le PAPAK a redéfini sa stratégie d'intervention afin d'assurer l'efficacité des activités de structuration dans le temps restant du projet (moins de deux ans). L'approche innovante choisie est de ne pas s'adresser aux seuls dirigeants des organisations mais aux membres ordinaires. Dans sa nouvelle stratégie de sensibilisation générale des coopératives élaborée en octobre et commencée en novembre 2004, le PAPAK, opérant avec une équipe de trois agents de terrain pour une zone de 180 Km de long avec une forte densité de population et un accès souvent difficile, a conduit la sélection et la formation d'un animateur endogène par coopérative (ou une animatrice endogène par GF) dans le but qu'il forme à son tour les membres de quatre unions.

En Août 2005, le PAPAK a modifié son approche stratégique en décidant de concentrer ses activités pendant la dernière année afin d'atteindre une dynamisation approfondie et pérenne de deux unions. Il s'agissait d'une double stratégie ciblant les membres à la base des coopératives qui étaient formés individuellement dans la maîtrise de leur compte d'exploitation, ainsi que les dirigeants qui étaient formés en comptabilité et secrétariat. En plus, le projet a appuyé les unions dans la fabrication et la distribution des cartes de membre d'union.

Pendant tout ce temps, le PAPAK a appuyé les unions et a cherché la synergie avec les autres projets intervenants dans la zone, projets qui ont fait face au même problème de faible structuration des OP.

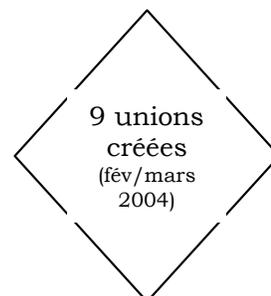
Ainsi, le PAPAK, en élaborant est réalisant une méthodologie adaptée de structuration des producteurs agricoles de la Komadoukou, a occupé une fonction clé dans la dynamique de la région.

3.3 Structuration globale/Etat des lieux

3.3.1 Structuration des Coopératives en Unions

Le PAPAК s'est associé à deux partenaires pour la mise en place des unions :

- N'Gada, la mutuelle offrant les services de crédit aux producteurs,
- la DAC/POR, direction chargée de la réglementation des organismes ruraux.



Les 128 coopératives actives de la zone d'intervention ont été réparties en neuf pôles :

- les pôles situés de l'Ouest à savoir Tam, Chetimari, Dowan Kayowa ;
- les pôles situés à l'Est de Diffa à savoir Kiari Kaari, Bassa, Gueskérou, Al-la et Zeinam Kellouri ;
- et celui de Diffa commune.

Durant les mois de février et mars 2004, une rencontre a été organisée dans chacun des ces neuf pôles qui a permis non seulement d'informer les groupements sur l'intérêt de la création des unions mais également de créer les unions (élection des membres des bureaux, choix du montant de la part sociale, choix du siège de l'union).

Chaque village retenu par le PAPAК pour abriter les rencontres (pôle) a été confirmé comme siège de l'union. Cependant tout village se sentant mal positionné par rapport à une union a décidé à sa convenance d'adhérer à une autre lui paraissant plus proche.

Au cours de ces missions, le PAPAК et ses partenaires se sont rendus compte de la situation des coopératives caractérisée par :

- des crises internes au sein des coopératives ;
- le manque de cotisation des membres ;
- un déficit de concertation entre les membres ;
- l'incapacité des coopératives à financer les déplacements des représentants pour des réunions, signe évident de non fonctionnalité.

Aussi, de sérieux doutes sur les nouvelles structures (unions) sont nés : est-ce que leur base est assez solide pour que les unions puissent jouer leurs rôles ? Conscient de ce problème et en attendant les résultats de l'étude commandée à l'IRAM, le PAPAК a appuyé les dirigeants élus des nouvelles unions. Notamment, fin avril 2004, les présidents des neuf unions de coopératives ont participé à un voyage d'étude auprès de la Direction Régionale du Développement Agricole d'Agadez et de deux fédérations agricoles de Maradi. Les dirigeants des neuf unions ont également reçu une formation en vie associative.

En mai 2004, le PAPAК, le PASFR et la mutuelle N'gada ont conduit un atelier de réflexion sur la structuration des Unions.

Leçons tirées

1. La mise en place des Unions s'est avérée beaucoup trop précoce. En préalable à une telle activité, il faut au moins conduire une évaluation des membres des bureaux des coopératives, comme cela a été fait beaucoup plus tard pour les Unions de Zeinam Kellouri et Tam (en Août et Novembre 2005). Cela permet de connaître les personnes susceptibles d'être éligibles pour les postes des CA des Unions.

Toutefois, même si on procède de cette façon, les gens dynamiques et capables qui ne sont que membres ordinaires vont échapper à l'attention. Au cours des activités, plusieurs coopératives ont changé leur bureau. En plus, la composition des organisations membres de l'Union changeait, notamment à travers l'adhésion des plusieurs groupements féminins.

Il serait préférable de démarrer avec la sélection optimale. On pourrait mettre en place des CA d'Union provisoires et fixer une date (par exemple un an plus tard) pour tenir les premières élections formelles.

2. Certes tous les C.A. d'Union ont besoin de renforcement de capacités mais le problème de la faible opérationnalité des Unions n'est pas dû à la capacité des dirigeants de mener les activités mais plutôt au manque de soutien de la base.

3. Des villages situés au centre géographique ont été choisis comme siège d'Union afin d'offrir une proximité équitable aux différentes coopératives. Mais l'expérience a montré qu'il vaut mieux privilégier les centres économiques, c'est à dire les villages où se trouvent beaucoup de coopératives avec beaucoup de membres et où l'existence des écoles a permis aux habitants d'acquérir un certain niveau d'éducation.

4. Les pôles géographiques ne correspondent ni aux secteurs d'intervention des animateurs de la mutuelle N'Gada (3 secteurs) ni aux nouvelles communes issues de la décentralisation (5 communes). Dans un souci de proximité des Unions, ce sont 9 unions qui ont été mises en place. Malgré cela, l'éloignement de certains villages par rapport au siège de l'Union est un réel frein surtout quand les déplacements ne sont pas pris en charge.

3.3.2 Etude sur les filières et les systèmes de production de la Komadougou

L'étude sur les filières et les systèmes de production de la Komadougou a été confiée à l'IRAM qui a effectué une mission en février 2004 dans la région. Le rapport final a été déposé en avril 2004 et donne la conclusion suivante.

L'analyse de la filière de commercialisation du poivron a démontré qu'elle est très structurée, des villages aux marchés locaux, régionaux et de destination, et que les producteurs ne sont pas en situation défavorable sur les marchés où ils peuvent avoir une certaine force dans la fixation des cours par l'intermédiaire des *dil'alé* (opérateurs économiques intermédiaires entre les producteurs et les commerçants). Il y a des alternatives entre la commercialisation sur les circuits du Nigeria et ceux du Niger. Les prix de vente peuvent être rémunérateurs, mais sont aussi très fluctuants.

L'analyse de la filière d'approvisionnement en intrants a démontré qu'il y a des possibilités d'accès aux engrais et produits phytosanitaires au niveau de tous les marchés frontaliers du Nigeria, à partir de deux sociétés importantes basées à Maïduguri. A Diffa, il y a principalement un fournisseur agréé qui a développé de vraies capacités commerciales. Une certaine garantie sur la

qualité des intrants peut être assurée. Les prix sont aussi très variables et défavorables compte tenu des marges de certains fournisseurs.

Par contre le facteur critique principal pour la valorisation du poivron (et probablement d'autres cultures de rente) est dans le lien entre la fourniture d'intrants à crédit sur les récoltes par les commerçants et la commercialisation. La majorité des sacs de poivron séché sont vendus au niveau des villages, ou même des champs, aux commerçants qui ont vendu des intrants à crédit sur la récolte. En pré finançant la production, les commerçants financent leur propre activité économique de commercialisation du poivron.

La question centrale est donc plus celle du financement des charges de production du poivron (travaux et intrants) que celle de la commercialisation.

En outre, l'étude constate un manque de connaissance approfondie par les coopératives de leur mutuelle N'Gada et recommande une étape préalable d'analyse des organisations coopératives.

Dans le même temps, le PASFR a mené une étude sur la mobilisation de l'épargne. C'est donc conjointement, qu'un atelier d'exploitation des deux études a été organisé en mai 2004 avec la mutuelle N'Gada et les représentants des producteurs. Il s'agissait d'étudier les propositions ce qui a permis en particulier de :

- Pour adopter l'offre de crédit agricole de la mutuelle aux besoins des producteurs, une résolution a été adoptée concernant l'**adaptation du calendrier d'octroi et de remboursement de crédit au cycle agricole de la production du poivron.** Cette résolution soumise en juin à la 8^{ème} Assemblée Générale de la mutuelle N'Gada a été entérinée.
- Pour rendre viables les unions mises en place, le PAPAK a décidé de conduire une **analyse organisationnelle des groupements mutualistes membres de N'Gada** avec l'appui du DED.

Leçons tirées

Une telle étude de base doit être conduite tout au début de projet, ou même déjà pendant la phase de planification. Certaines erreurs de planification du PAPAK, notamment la formulation beaucoup trop ambitieuse des objectifs par rapport à la courte durée du projet, auraient pu être évitées si l'étude sur les filières avait été disponible dès la formulation du projet.

3.3.3 Analyse organisationnelle des GMPA de N'Gada

L'analyse organisationnelle des coopératives a été conduite en septembre 2004 par des consultants du PPOL du DED. Ses résultats ont pleinement confirmé les craintes du projet.

L'analyse a porté sur les trois niveaux d'organisation : la base c'est-à-dire les membres, les coopératives et les unions. Les tableaux suivants présentent les constats principaux en terme de points positifs et négatifs.

Tableau 9 : Constats concernant les membres des coopératives

Points positifs	Points négatifs
Les membres n'ont pas eu d'expériences négatives avec les coopératives et sont toujours prêts à rester en coopérative.	Les membres ont une attitude attentiste.
Les membres sont capables et prêts à faire des contributions substantielles.	La notion de coopérative n'est pas comprise par les membres : sa fonction se résume à un moyen pour accéder aux appuis extérieurs.
Les membres se mobilisent facilement pour les réunions.	Le niveau de formation des membres est très faible (lié au faible taux d'alphabétisation).
	L'individualisme bloque la vie associative.
	Les membres n'ont pas compris que la coopérative peut renforcer leur position de négociation face aux commerçants. Ils perçoivent le commerçant comme un ennemi qui leurs « vole » leurs profits et qui dicte les règles de transaction. Mais les producteurs sont fatalistes et jusqu'à aujourd'hui ne remettent pas en cause leurs façons de négocier.
	La coopérative n'est valorisée que quand elle apporte un appui matériel ou financier externe.
	Les membres n'ont pas compris que la mutuelle N'Gada leurs appartient.
	N'Gada est perçue comme une institution trop lourde et bureaucratique.

Tableau 10 : Constats concernant les coopératives

Points positifs	Points négatifs
Chaque coopérative a un compte à la mutuelle.	Les statuts et textes ont été parachutés et ne sont pas vraiment acquis.
Les coopératives sont reconnues sur le plan juridique.	Les coopératives n'ont en majorité pas d'activité, ne jouent aucun rôle dans l'approvisionnement.
	Les coopératives ont une attitude attentiste.
	Les fonds propres sont inexistantes, les gens ne cotisent pas en dehors de la part sociale.
	L'idée de création de la coopérative n'est pas toujours une émanation des membres.

Tableau 11 : Constats concernant les unions

Points positifs	Points négatifs
Les unions sont motivées à s'investir dans les problèmes des coopératives membres.	Le principe que l'union appartient aux membres ne semble pas être connu. Les unions sont loin des membres.
Les unions ont bénéficié de différentes formations sur la vie associative et la gestion.	Il n'y a pas eu de restitution des formations au niveau des membres ou autres dirigeants des coopératives.

Ainsi, les coopératives n'ont pas été créées avec les vrais objectifs assignés à la coopérative mais dans le but d'être un outil pour accéder aux crédits de la mutuelle N'GADA ou aux subventions de l'état ou des projets. Aucune évolution n'a eu lieu dans les coopératives depuis leur création. Les Unions qui sont constituées de ces « fausses » coopératives manquent de fondations solides.

Leçons tirées

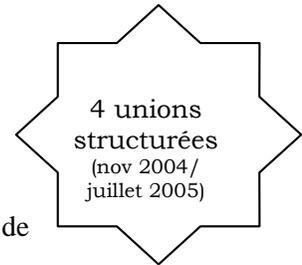
Malgré ce diagnostic, le projet, déjà très en retard sur le volet structuration, a décidé de travailler avec ces "fausses" coopératives trouvées sur place. Il s'agissait d'un compromis face aux contraintes de planification du projet.

Le meilleur choix sera toujours d'ignorer les coopératives existantes si elles ne sont pas fonctionnelles, et de commencer par l'identification des producteurs qui ont un vrai intérêt d'adhérer à une coopérative et ainsi démarrer un processus qui, à son tour, aboutira dans la création des coopératives qui se composent de membres motivés.

3.4 Stratégie de sensibilisation générale des Coopératives/GF des Unions

Vu les résultats de l'état des lieux, le projet a élaboré en octobre 2004 une stratégie de sensibilisation générale des membres des OPA à travers la formation d'animateurs endogènes membres des coopératives.

Etant donné le temps restant du projet (moins de deux ans), il a été décidé de concentrer les activités sur 4 des 9 unions.



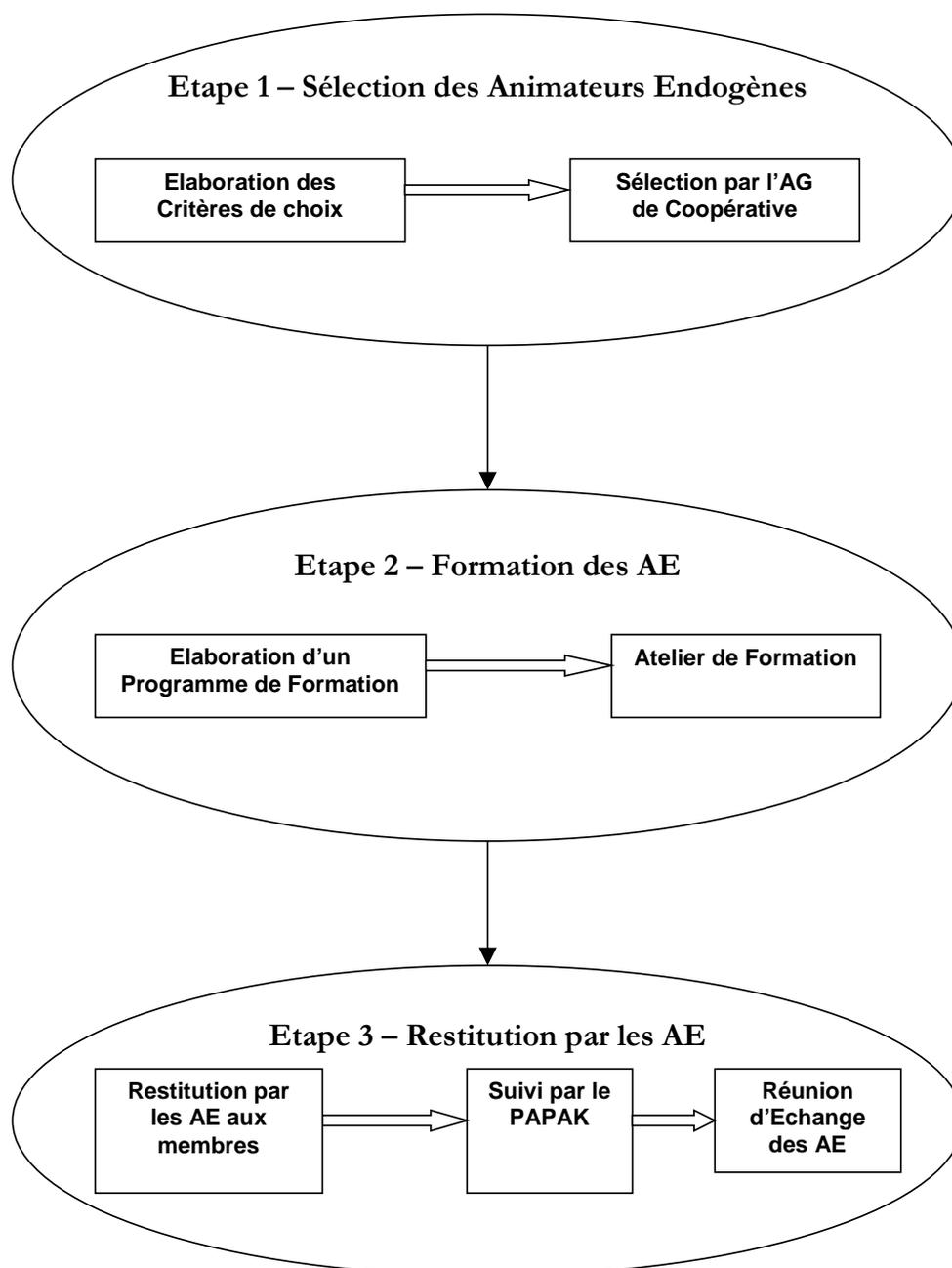
La stratégie s'est basée sur les principes suivants :

- Il est important que le processus de structuration prenne son départ à la base de la Coopérative, c'est-à-dire parmi les membres ordinaires, et ne soit pas octroyé par les membres du bureau.
- Il ne suffit pas de s'adresser aux dirigeants des coopératives parce que souvent les informations ne sont pas passées à la base.
- Il est important que les membres comprennent la nécessité de cotiser à la coopérative et à l'Union.
- Dans les conditions peu favorables, un esprit de coopérative ne peut qu'évoluer autour d'actions concrètes.
- Tous les membres doivent être au courant sur les opportunités offertes par la présence des différents projets à Diffa.
- Les membres doivent être capables de mieux maîtriser la comptabilité de leur exploitation afin de découvrir eux-mêmes la stratégie qui leur permettra de maximiser leur profit.
- L'activité prioritaire doit aboutir dans l'approvisionnement avantageux en intrants par des commandes groupées.

La mise en oeuvre de cette stratégie axée sur l'action d'animateurs endogènes n'a pas empêché de poursuivre l'appui aux Unions, surtout pour préparer les commandes groupées d'intrants. La

stratégie de sensibilisation générale compte trois étapes présentées dans le schéma suivant et détaillées ci-après.

Schéma 2 : Stratégie de sensibilisation générale



3.4.1 Etape 1: Sélection des animateurs endogènes des Coopératives

La sélection s'est faite pendant une AG de coopérative animée conjointement par un agent de terrain du PAPAK et un animateur de N'Gada. Il s'agissait de présenter le projet et sa stratégie de sensibilisation générale des coopératives. Ce fut l'occasion de former le secrétaire général à la tenue d'un cahier de coopérative. La perspective d'inviter un délégué à un atelier de formation a été expliquée ainsi que son rôle :

L'animateur endogène est un membre ordinaire de la coopérative (sans mandat) qui est formé sur les opportunités qui s'ouvrent à la coopérative pour devenir initiateur d'idées pour que les membres des coopératives se réunissent et s'entendent sur un plan d'action.

Un certain nombre de critères ont été élaboré pour faciliter le choix des animateurs endogènes :

- *paysan relais* s'il se trouve parmi les membres de la coopérative un paysan pilote formé par le PAPAK dans le cadre de son programme de vulgarisation, il sera le candidat préférable
- *durée dans la Coopérative* un membre ancien aura plus d'autorité
- *connaissance de la Mutuelle* une certaine connaissance de la Mutuelle N'Gada signifierait que le membre s'en est intéressé dans le passé
- *recours au crédit N'Gada* le membre a déjà profité des opportunités offertes par la Mutuelle
- *production agricole diversifiée* le membre est un PA flexible qui poursuit sa propre stratégie
- *éloquence* le membre est capable de communiquer ce qu'il va apprendre aux autres membres
- *esprit d'innovateur* le membre montre un certain intérêt pour des nouvelles possibilités
- *disponibilité* le membre reste la plupart de son temps au village et ne se déplace pas souvent

Bien entendu un membre de Coopérative ne pouvait satisfaire l'ensemble de ces critères, il fallait donner la préférence à celui qui satisfaisait la plupart de ces critères. En fin de compte, le délégué a été désigné par l'AG de la Coopérative. Suite à l'élection, l'agent de terrain a rempli le nom de l' élu dans une carte d'invitation formelle qui donnait la date et l'heure de la formation. Pour finir, une fiche PV a été remplie.

Finalement, **50 animateurs endogènes ont été sélectionnés** au niveau de quatre unions (Tam ; Bassa ; Kiari Kaari et Zeinam Kellouri) .

3.4.2 Etape 2: Formation MUTUELLE D'EPARGNE ET DE CREDIT **tives**

En premier lieu, un programme élaboré qui répondait aux questions

N'GADA / DIFFA

Is dans encadré) a été

Comment ...

- ...faire un sondage des
- développer quelques t
- ...calculer le besoin en
- ...faire comprendre l'utilité et l'application des comptes d'exploitation ?
- ...diversifier la production agricole en collaboration avec le paysan pilote/relais ?
- ...bénéficier des fonds de développement existants ?
- ...commander des intrants ?
- ...établir et gérer une boutique d'intrants ?
- ...chercher l'appui des projets dans la région ?



coopérative ?

En plus, ce programme traitait différents points sur la vie associative et la nouvelle politique de crédit de la mutuelle N'Gada.

Les formations et les séances d'animation sont dispensées aux animateurs endogènes par groupes correspondant aux unions entre novembre 2004 et janvier 2005.

Pour chaque groupe, la formation a duré deux jours et a eu lieu dans la salle de réunion de la Mutuelle N'Gada à Diffa. Elle a été conduite par un modérateur externe en langue Kanouri. Au cours de la formation, le modérateur a eu recours à des personnes ressources selon les modules :

- le CEO du PAPAK (Modules 1 à 5),
- les agents de terrain du PAPAK (Modules 2 et 6),
- un agent de la mutuelle N'Gada (Module 3),
- des représentants des projets FAO-Intrants, PAC, PIP2 et PADL (Module 4)
- et des producteurs pilotes encadrés dans le cadre des activités de vulgarisation du PAPAK (Modules 2 et 6).

Des comptes-rendus de formation ont été établis et analysés afin d'améliorer le programme de formation et mieux répondre aux besoins des membres des coopératives.

Séance de formation à la mutuelle N'Gada



<p><u>Module 1 : Le rôle d'une coopérative, d'une union</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Statuts et règlements : le contenu des textes - Election et rôle du bureau - Solidarité - Activités des unions <p>Discussion : pourquoi est-ce que c'est un avantage si les femmes/ groupements féminins font partie de la coopérative/ de l'union ?</p>
<p><u>Module 2 : Identification des besoins</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce que notre coopérative nous a apporté ? - Comment définir nos besoins ? <p><i>Les fiches des comptes d'exploitation – un outil utile ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconstruction exemplaire des comptes d'exploitation pour la campagne passée avec un participant volontaire - Analyse des chiffres et du résultat - Distribution des copies des fiches CE <p><i>Les hasards environnementaux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation raisonnable d'engrais: Qu'est-ce qu'on peut gagner? - Discussion : Comment assurer la fertilité de nos sols ?
<p><u>Module 3 : Notre mutuelle d'épargne et de crédit N'Gada</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Expériences des participants avec le crédit par leur mutuelle N'gada - Qui connaît le nouveau règlement? - Quelle est l'importance d'un fonds de Coopérative? Comment le gérer? - Cotisations/ part sociale pour l'union
<p><u>Module 4 : Présentations des projets du PAC/PADL/PIP 2/ Intrans FAO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Explications des procédures par lesquelles les Coopératives pourraient recevoir un financement/ appui pour la construction, l'établissement et la gestion des boutiques des intrants et des magasins de stockage auprès des projets
<p><u>Module 5 : Comment lancer une commande groupée d'intrants ? Comment établir et gérer une boutique d'intrants ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un plan d'activités exemplaire par les participants <p><i>Etapas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Calcul du besoin en intrants par membre et par l'ensemble de la Coopérative • Placement des commandes • Options de crédit • Construction d'une boutique d'intrants avec l'appui d'un projet/ Assurer sa gestion
<p><u>Module 6 : Autres domaines d'activités pour une Coopérative</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversification de la production agricole - Autres sujets de la vulgarisation - Gestion de mares, canaux, mini barrages - Autres infrastructures (puits, écoles)
<p><u>Module 7 : Rôle de l'animateur et méthodes d'animation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Qui sont les représentants de la coopérative? - Tenir au moins 3 réunions de restitution par Coopérative plus une réunion spéciale consacrée à l'explication des fiches de comptes d'exploitation - Faire la restitution individuellement pour chaque membre qui n'a pas eu la possibilité de participer à la réunion de restitution <p><i>Perspectives :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des activités des AE par le PAPA après deux semaines • Les animateurs se réunissent régulièrement afin de s'échanger sur le progrès de leur travail et de demander (selon besoin) l'appui (en information) du PAPA

Leçons tirées

1. *Le module 4 (présentation des projets partenaires) est le plus problématique. Comment faire comprendre aux producteurs qu'une OP doit atteindre une maturité qui lui permet de mener des activités sans appui extérieur avant de se présenter comme partenaire à un projet, quand, en réalité, des subventions sont versées sans regard ?*
2. *La formation était très lourde et intensive (sept modules en deux jours), surtout pour une cible rurale, peu alphabétisée. Dans l'ensemble, les animateurs endogènes n'ont pas eu la capacité de tout retenir et donc de tout restituer. L'idéal serait d'étaler la formation dans le temps pour laisser aux animateurs le temps de restituer un module avant d'entamer le module suivant. Mais ce serait beaucoup plus long et onéreux.*

3.4.3 Etape 3: Restitution par les animateurs endogènes aux membres des Coopératives

Chaque animateur endogène a ensuite organisé la restitution de la formation comme cela lui était expliqué lors de la formation (module 7). Il était prévu qu'il organise quatre réunions pour transmettre tous les modules et qu'il restitue individuellement pour les producteurs absents aux réunions. Le travail des animateurs endogènes est bénévole.

Deux semaines après la formation, un suivi du travail des animateurs endogènes a été conduit par les agents du PAPAK. Ce suivi s'est fait de manière indirecte, c'est-à-dire qu'on a cherché aléatoirement des membres des Coopératives dans les champs pour les interroger sur les activités des animateurs endogènes et tester ce qu'ils en ont appris.

Dans ce but, un questionnaire a été utilisé, composé, après l'identification d'usage, des questions suivantes :

- Quel est le rôle de l'animateur endogène?
- A combien d'assemblée générale de restitution avez-vous assisté? Quand?
- Comment la restitution s'est-elle déroulée?
- Quels sujets y ont été traités?
- Quel sujet est le plus intéressant ?
- Quelles sont les décisions de l'AG concernant les cotisations pour l'union/ la coopérative?

Le questionnaire a été modifié au fur et à mesure de son utilisation. Au moins 10% des membres de chaque Coopérative ont été interrogés, de préférence individuellement sur les champs, là où ils pouvaient s'exprimer librement.

Dans la grande partie des cas, les animateurs endogènes n'ont pas eu le temps d'organiser toutes les réunions de restitution. Au mieux un tiers des coopératives ont tenu 3 réunions. Les réunions se sont déroulées en grande majorité la nuit ce qui empêche la présentation correcte de la fiche du compte d'exploitation. Dans certains cas, d'autres réunions sont programmées, sinon le suivi permet de rappeler l'importance de la restitution.

Les réponses données ont été analysées et le résultat de cette analyse a été présenté dans un « rapport de suivi évaluation des animateurs endogènes ». Ce rapport a servi de base pour les interventions suivantes. Dans un cas, par exemple, il a été décidé de conduire une formation supplémentaire.

Les animateurs endogènes ont été encouragés à se réunir périodiquement et à demander l'appui du PAPAK si besoin. Après quelques mois, en juillet 2005, quand les premières activités des coopératives ont été exécutées et les fiches de compte d'exploitation ont été appliquées, une réunion d'échange entre les différents animateurs endogènes a été tenue par Union, dont le compte-rendu a servi comme outil pour mesurer les résultats de l'intervention entière.

Concrètement, les réunions d'échange ont permis de faire les constats suivants:

- Une dynamisation pérenne des OP ne peut pas être achevée par une sensibilisation générale à travers la formation des AE seulement.
- Quelques membres de bureau des Unions sont peu engagés et ne maîtrisent pas leurs devoirs.
- Les animateurs endogènes seuls ne peuvent pas assurer le bon fonctionnement de leurs OP.
- Les commandes groupées d'intrants pour la campagne agricole 2005/2006 ont été effectuées seulement par 7 coopératives et 3 GF⁴.
- Dans quelques séances de sélection des AE, les critères de choix proposés n'ont pas été respectés.
- Le milieu culturel des villages ruraux ne permet pas une élection des représentants ou dirigeants qui suit un processus qu'on peut vraiment appeler "démocratique".
- Le président est considéré comme chef de l'OPA avec un pouvoir absolu. Les autres membres de bureau jouent souvent un rôle subordonné.
- Le taux d'alphabétisation est très faible.
- Beaucoup de membres n'ont pas été prêts ou capables de faire des cotisations.
- Les autres projets intervenants dans la zone ne sont pas prêts à collaborer/entrer en synergie et continuent de distribuer des subventions sans demander ni un standard minimum des OP ni des quotes-parts substantiels ; ils renforcent les anciennes attitudes d'attentisme.
- Les relations entre la mutuelle et ses membres ne sont pas à jour. Des parts sociales ne sont pas payées. Des cartes de membre ne sont pas issues. Les membres endettés ne sont pas prêts à repayer leurs crédits. Les procédures d'octroi de crédit sont toujours trop compliquées. La mutuelle n'a aucune connaissance sur la manière dont les crédits sont utilisés.
- La situation économique est assez satisfaisante pour les PA de la Komadougou. Aucun besoin de changement de comportement n'est ressenti par les membres des OPA.

⁴ 6 Coopératives et 3 GF de l'Union de Zeinam Kellouri et 1 Coopérative de l'Union de Tam ont pris des crédits pour un montant total de 13.340.000 FCFA destinés, selon protocole d'accord signé par les PA, N'Gada et PAPAK, à 70% (ZK) ou 80% (Tam) uniquement à l'achat d'intrants, le reste étant versé dans un fonds de roulement de l'OP. Dans le cas de l'Union de ZK, le quote-part des crédits a été mobilisée à travers la vente groupée des sacs de poivron cotisés à l'Union. Les intrants ont été achetés à la centrale à Diffa à un prix favorable.

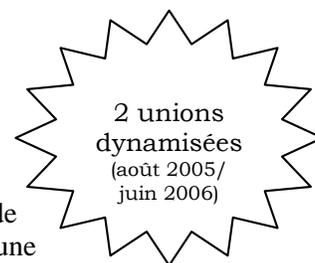
Leçons tirées

- 1. L'information principale retenue par les producteurs interrogés était celle de l'existence des projets qui sont prêts à donner des subventions.*
- 2. Le suivi du travail des AE seulement deux semaines après la formation est trop rapproché pour qu'il ait eu le temps d'organiser toutes les réunions de restitution.*
- 3. Les AE n'ont pas été capables dans l'ensemble de restituer toutes les informations. Les membres des coopératives ont une connaissance générale des thèmes abordés mais le niveau de base est trop faible pour permettre une compréhension totale, surtout pour comprendre et adopter les fiches de Compte d'Exploitation.*
- 4. La stratégie de sensibilisation par les AE n'est pas suffisante pour permettre aux OP de fonctionner correctement (toujours pas de cotisations, registres et comptes mal tenus, pouvoir absolu du président, etc.). Il ne peut s'agir que d'une première étape avant d'autres actions.*
- 5. L'émergence des AE comme personnes clé des organisations est un succès de la stratégie mise en œuvre d'autant plus qu'ils étaient bénévoles.*

3.5 Stratégie de dynamisation approfondie des Coopératives/GF des Unions

Tout comme la stratégie de sensibilisation générale, la stratégie de dynamisation approfondie est basée sur l'hypothèse suivante:

- Il existe dans le cycle de campagne agricole de la culture de poivron certaines étapes qui ne peuvent pas être maîtrisées d'une manière avantageuse par le producteur individuel moyen. Par l'analyse de son compte d'exploitation, le PA peut identifier et comprendre les problèmes posés par ces étapes.



On peut donner ici plusieurs exemples d'étape où l'action collective est avantageuse aussi bien pour l'approvisionnement en intrants, la production que la commercialisation :

Au niveau de l'approvisionnement en intrant :

- **Commande groupée** : Obtenir des produits moins chers et de qualité

Tableau 12 : Comparaison du coût des sacs d'intrants en fonction du type d'approvisionnement :

Produits	Coût achat individuel d'un sac	Coût achat groupé d'un sac	Economie par sac
NPK	10.000	8.000	2.000
Urée	11.000	10.000	1.000
Produits phytosanitaires	4.000	3.500	500
Total			

Au niveau de la production :

- **Irrigation** : Faire des canalisations communes pour diminuer les pertes d'eau liée à l'irrigation. Cela permettrait de réduire le temps et le coût pour la confection de ces canaux d'irrigation.
- **Traitement phytosanitaire** : Traiter ensemble les champs de poivron. Les parcelles infestées peuvent contaminer celles dites saines traitées unilatéralement. Le producteur économiserait le coût du 2ème traitement si cela était fait ensemble..

Tableau 13 : Exemple de coût de traitement à titre individuel et au titre collectif d'un litre de produit

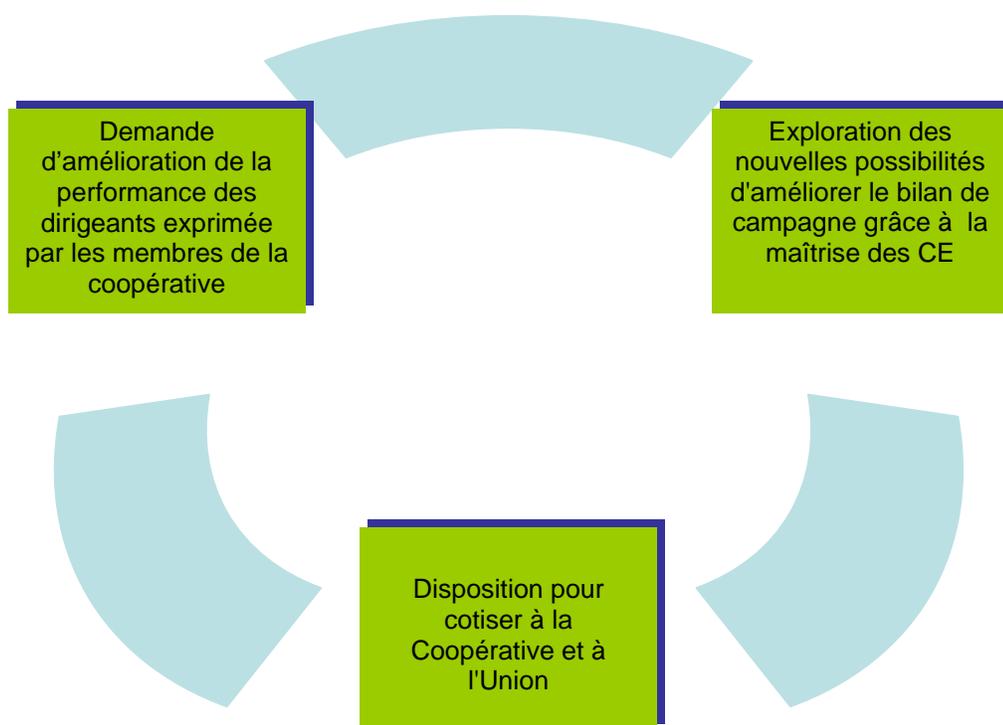
Calendrier traitement	15 Août	15 septembre	15 octobre	15 novembre	15 décembre	Total
Nature Traitement						
Individuel	4500	4500	4500	4500	4500	22500
Collectif	4500		4500		4500	13500
Economie						9000

Au niveau de la commercialisation :

- **Vente groupée** : Mieux vendre les produits (Le producteur a son mot à dire lors des fixations des prix) et réduire les coûts liés au transport

Si le producteur tire profit de l'action collective, son OP est également renforcée et peut devenir dynamique.

Schéma 3 : Points clés d'une Coopérative dynamique



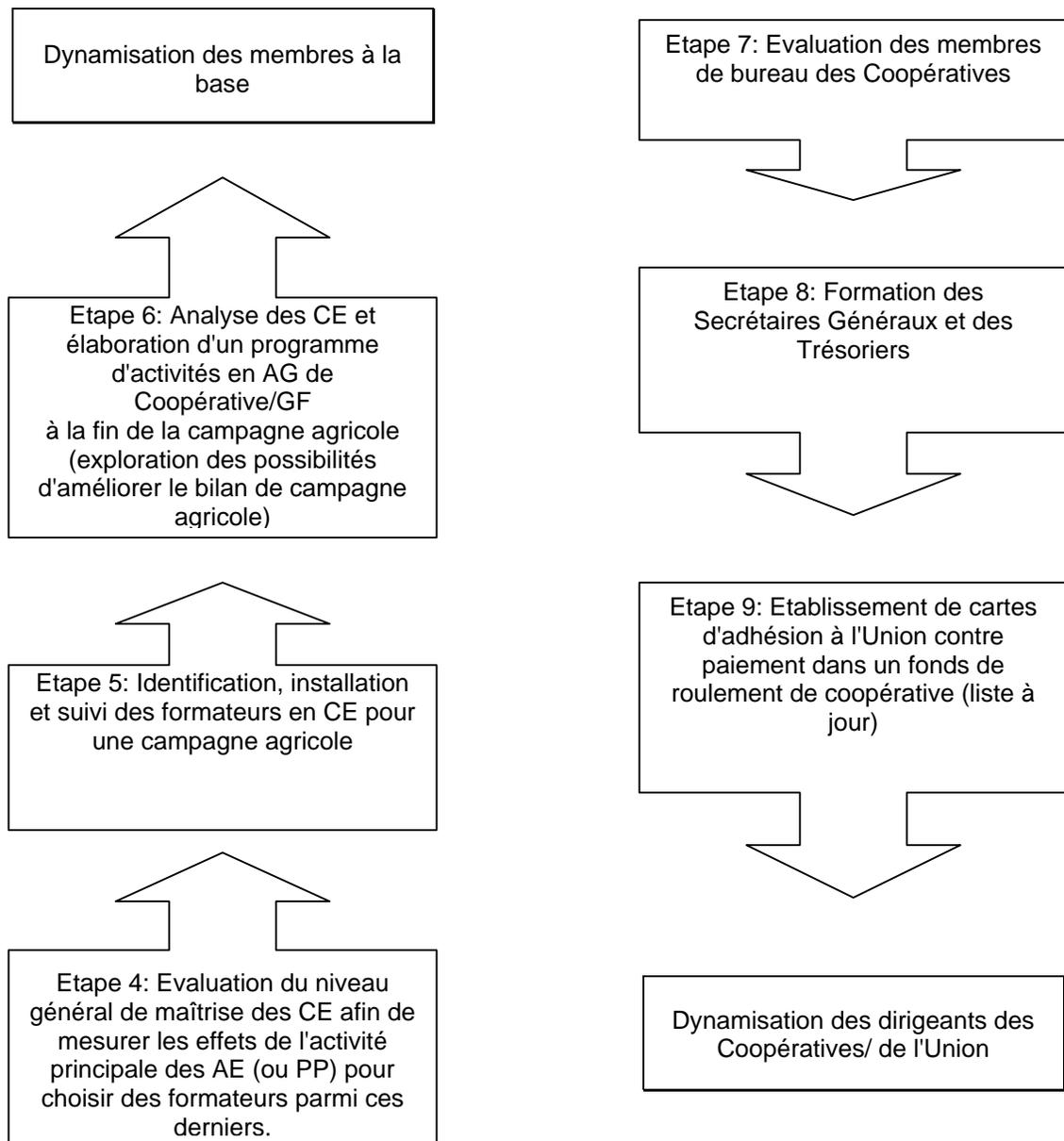
Pour achever une dynamisation pérenne d'une OPA, il est très important que les membres à la base aient bien compris les avantages de l'action commune des membres/ OPA organisées, par exemple, en Union. Ces avantages doivent être perçus au-delà d'un simple accès à des subventions ou crédits donnés de l'extérieur. Une telle compréhension peut seulement émerger d'une maîtrise et de l'analyse de ses comptes d'exploitation par chaque PA membre de l'OPA.

Les dirigeants d'une OPA dynamique doivent servir tous les membres. C'est au membre de demander les services.

En contribuant par des cotisations substantielles qui permettent des actions effectives, les membres font des investissements dont ils veulent voir les résultats.

Suivant cette logique, le projet a opté pour une double stratégie qui cherche à dynamiser les dirigeants à travers un renforcement de la base et une dynamisation de la base à travers un renforcement des dirigeants. On peut l'appeler une "double stratégie" parce qu'il s'agit de deux stratégies qui se poursuivent en même temps. Les six étapes de cette stratégie sont présentées dans le schéma suivant et explicitées ci-après.

Schéma 4 : La double stratégie de dynamisation



3.5.1 Etape 4: Evaluation du niveau de maîtrise des comptes d'exploitation parmi les PA membres des coopératives/GF de l'union

Dans la stratégie de sensibilisation générale menée auparavant par le PAPAK et dans le cadre des activités de vulgarisation agricole vers les producteurs pilotes, une grande partie des interventions s'est focalisée sur :

- l'appui des producteurs pilotes dans l'élaboration et l'analyse de leurs exploitations agricoles à travers l'utilisation des fiches de compte d'exploitation (CE) et
- la formation des animateurs/ animatrices endogènes (AE) membres des organisations paysannes (OP) en divers thèmes dont l'utilisation des fiches de compte d'exploitation (CE).

Malgré la bonne valorisation de ce travail par les groupes cibles, restaient des interrogations sur la capacité des AE et PP à jouer pleinement le rôle envisagé, surtout concernant la maîtrise et la diffusion des comptes d'exploitation (CE). Le projet a donc décidé d'essayer d'appuyer tous les membres des coopératives et GF des unions de Zeinam Kellouri et Tam dans l'élaboration et l'analyse de leurs exploitations agricoles à travers l'utilisation des fiches de CE. Vu la taille très limitée de l'équipe du projet, une partie de ce travail a été déléguée aux producteurs pilotes et AE qui maîtrisaient le mieux les comptes d'exploitation.

L'évaluation, conduite par la Direction Régionale du Développement Agricole de Diffa en août 2005, a permis d'identifier pour l'Union de Zeinam Kellouri ces PP et AE, d'établir les taux d'application et d'adoption par rapport à ce thème, et ainsi de dresser une situation de référence pour les activités qui ont suivi.

Des interrogations suivant des fiches d'enquête préparées par l'équipe du PAPAK ont été conduites avec 11 producteurs pilotes (sur 16 PP membres de l'union de ZK), tous les 17 AE, 362 membres des Coopératives/GF, soit 68% de la totalité des membres, dont 57 membres de conseil d'administration et 3 commissaires aux comptes.

A l'issue de l'évaluation, les capacités d'application des fiches de compte d'exploitation des producteurs et productrices mutualistes de l'union de Zeinam Kellouri étaient connues ainsi que :

- l'aptitude des producteurs pilotes ou AE d'enseigner d'autres producteurs dans la maîtrise de CE
- le niveau de connaissance des avantages du CE des membres des Coopératives/GF
- le degré d'intérêt dans le CE des membres des Coopératives/GF
- le niveau de connaissance des fiches du CE des membres des Coopératives/GF
- la capacité en matière d'alphabétisation pour travailler avec des fiches de CE des membres des Coopératives/GF
- les problèmes de compréhension des fiches de CE rencontrés pendant la formation/ réunion de restitution conduit par les AE
- la volonté des membres des Coopératives/GF d'appliquer et d'analyser méticuleusement les fiches de CE pendant cette campagne agricole.

L'exploitation de l'évaluation des capacités d'application des fiches de compte d'exploitation parmi les membres des coopératives et GF de l'union N'Djitta de Zeinam Kellouri a montré que le CE n'était pas encore compris en profondeur.

Leçons tirées

1. Un questionnaire d'évaluation de niveau de maîtrise de CE doit être composé de questions techniques qui permettent de juger de manière indirecte les capacités des interrogés.

Exemples:

- *Quelle quantité d'engrais est nécessaire pour fertiliser 1 ha de poivron?*
- *Quelle est la quantité d'essence nécessaire pour irriguer 1 ha de poivron?*
- *Quelle est la quantité d'huile de moteur nécessaire pour irriguer 1 ha de poivron?*
- *Quelle est la quantité de poivron que peut produire 1 ha?*
- *Quelles sont les autres charges liées pour la production de poivron sur 1ha?*

2. La formation à travers les animateurs endogènes ne permet pas l'appropriation du Compte d'Exploitation comme outil de décision du PA et de sa coopérative. La sensibilisation générale pourrait se limiter aux autres aspects (sans le module 2 de la formation).

3. L'utilisation du compte d'exploitation comme outil de dynamisation des OP lie fortement cette activité à la vulgarisation agricole.

3.5.2 Etape 5: Identification, préparation et suivi des formateurs en CE pour une campagne agricole

Une formation continue était donc nécessaire qui pouvait être fournie par l'Union, avec l'appui du PAPAK, à travers des AE (Animateurs Endogènes) ou PP (Producteurs Pilotes) dont les profils correspondaient les mieux à ceux demandés pour cette tâche :

- un niveau d'alphabétisation en français qui permette de lire et écrire sans difficultés
- la maîtrise des CE en profondeur
- la présence continue dans les villages concernés
- une disponibilité suffisante (ne pas être trop occupé par le travail sur ses propres champs)
- l'engagement pour la coopérative et l'action commune

L'évaluation a déjà permis d'établir pour l'Union de Zeinam Kellouri une première liste des candidats qui prenait en considération le niveau d'alphabétisation, le nombre des membres formés et l'engagement. Ainsi, neuf candidats ont été choisis.

Cependant, l'évaluation ne permettait pas de juger de manière satisfaisante la maîtrise des CE nécessaire pour la fonction de formateur. Dans le cours de l'identification des formateurs en CE, il était donc nécessaire de conduire des tests de maîtrise de CE basés sur un questionnaire préparé par le PAPAK, à remplir par les neuf candidats. Le même questionnaire posait en plus des questions sur la présence, la disponibilité et l'intérêt du candidat pour travailler dans le cadre proposé.

Les tests ont été conduits les 12 et 13 septembre 2005 aux villages de résidence des candidats en surveillance d'un agent de terrain du PAPAK. Un seul candidat n'a pas été capable de passer le test.

Parmi les autres, quatre ont été retenus (réponses satisfaisantes et assez bonne expression écrite en langue française).

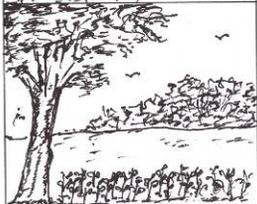
Dans le cas de l'Union de Tam où aucune évaluation de niveau de maîtrise de CE n'a été conduite, seulement deux candidats ont été jugés assez forts pour faire ce travail.

Les contrats ont été conclus entre l'Union et les formateurs. C'est ainsi que l'union a mené sa première action concrète. Les formateurs ont reçu leurs salaires (35.000 Fcfa par mois) par les trésoriers des unions, sur fonds mis à disposition par le PPAK. Les contrats ont commencé en novembre 2005 et ont duré 4 mois seulement. Théoriquement il faudrait commencer plus tôt pour couvrir toute la campagne agricole (8 mois).

Les formateurs ont été invités au PPAK pour recevoir leurs instructions précises et collecter le matériel de formation. Une phase de test de dix jours s'est ajoutée pendant laquelle les formateurs ont commencé leur travail dans les villages. Les résultats de cette phase ont servi à faire la planification précise du programme de travail.

Les coopératives/GF ont été réparties entre les différents formateurs. Chaque formateur a formé les producteurs *individuellement* sur leurs champs à partir de fiches imagées du CE. A la fin de chaque mois, les formateurs ont présenté la liste des personnes formées actualisée et leurs observations à l'union et au projet. Après trois mois, les formateurs ont suivi toutes les personnes formées chaque mois. Un rapport de suivi mensuel a été demandé mais aucun formateur ne l'a fourni. Dans le cas de l'Union de Zeinam Kellouri, les formateurs ont travaillé dans deux équipes de deux personnes.

Exemple de fiche imagée (première page) prévue pour noter les charges d'exploitation

Images				
				
				
				
				

La formation a pris deux aspects:

- a) apprendre aux producteurs comment utiliser l'outil des fiches de CE pour leur propre profit ;
- b) collecter des informations sur les modalités de production individuelle afin de constituer une base de données qui permettra une analyse commune des problèmes liés à la production et une prise de décision pour la campagne suivante.

Le deuxième aspect était souvent mal compris par les producteurs et les formateurs. Habités à donner des réponses aux enquêteurs différents, ils pensaient qu'il s'agissait d'une collecte d'informations au profit du projet. Certains producteurs ont même refusé de participer à la formation parce qu'ils ne voulaient pas donner des informations sans recevoir quelque chose en échange.

Au début de leur travail, les formateurs n'ont pas demandé certaines informations importantes comme la taille des champs, le date de leur dernière jachère ou de leur défrichement, et la distance de la source d'eau. Jusqu'à la fin, ils n'ont pas fait une différence entre la main-d'oeuvre fournie par la famille ou par des aides payés. Malgré les fiches standardisées du PAPAK, les différents formateurs ne se sont pas entendus sur la liste de calculs à faire. Un formateur a même effectué différents calculs dans différentes coopératives.



Un animateur du PAPAK vient en soutien au producteur pilote

Leçons tirées

- 1. Il est très difficile de trouver des paysans qui ont la capacité d'écrire un rapport. Aucun rapport n'était soumis par les formateurs.*
- 2. Quelques formateurs n'ont pas été satisfaits par le salaire proposé par le projet. En conséquence, ils n'ont pas donné un effort pour motiver les paysans de certains villages à s'intéresser aux CE.*
- 3. Il est très important de suivre et contrôler le travail des formateurs avec chaque OPA dès le démarrage pour les aider efficacement dans leur travail.*

4. *Le choix des formateurs était motivé par l'idée de laisser des gens encadrés et expérimentés sur place, faisant partie du groupe cible et pouvant assurer une certaine pérennité des activités après la fin du projet. Pourtant, les difficultés liées à ce choix ont été importantes. Il faut donc réfléchir bien avant de décider s'il est préférable d'engager des professionnels (agents de la DRDA par exemple) pour conduire cette activité, pourvu que le budget du projet le permette.*

5. *Les Unions n'ont pas les moyens de continuer à financer l'activité en fin de projet et la période de formation a été trop courte (moins d'une campagne agricole) avec le PAPAK.*

6. *Le compte d'exploitation est un outil apprécié par les producteurs mais son utilisation est très handicapée par l'analphabétisme de l'écrasante partie de la cible du projet. L'utilisation de fiches imagées a été très pertinente pour permettre aux producteurs de noter les charges de production mais l'étape d'analyse est très délicate.*

3.5.3 Etape 6: Analyse des CE et élaboration d'un programme d'activités en AG de Coopérative/GF

A la fin de la campagne, les formateurs ont conduit avec les agents du PAPAK des réunions (14) qui regroupaient tous les membres formés d'une coopérative/GF. Ces réunions ont été consacrées à l'analyse des résultats. Ce sont les agents du PAPAK qui ont mené l'analyse car les formateurs n'en avaient pas la capacité. Cette analyse est à deux niveaux :

- comparer le produit aux charges pour voir l'excédent dégagé ou le déficit ;
- voir la rubrique qui alourdit les charges et prendre des décisions pour la campagne suivante en comparant les charges entre producteur du village.

Effets souhaités :

Chaque membre formé a élaboré son propre CE, utilisant les fiches d'images fournies par le PAPAK. Pendant l'exercice, l'attention des producteurs a été dirigée vers les étapes dans le cycle de campagne agricole où l'action commune avec d'autres producteurs ou coopératives de producteurs peut donner des avantages.

Il n'y a plus de secrets. Les meilleures méthodes, procédures et chemins d'approvisionnement sont partagés avec l'ensemble des membres de l'union, parce que seulement ensemble on peut avancer.

A la fin de la campagne, les coopératives et l'union vont disposer d'une liste d'activités élaborée par ses membres. Chacune de ces activités va permettre de tirer des avantages et d'améliorer le bilan d'exploitation.

La valeur du travail des formateurs va être reconnu par les producteurs et d'autres unions et coopératives vont s'intéresser, même si les frais doivent être portés par les producteurs eux-mêmes. Ainsi, un centre de service peut s'établir qui va fonctionner après le départ du PAPAK et sans appui d'autres projets.

Résultats des réunions

Ces attentes étaient très optimistes. Pourtant, quelques propositions ont été exprimées par les producteurs et productrices au cours de ces réunions :

Les membres des GF ont proposé de...

- former les femmes sur l'utilisation des motopompes afin de réduire les charges ;

- acquérir des motopompes à travers la cotisation des membres ou avec une subvention PIP2 ;
- acquérir le matériel aratoire (brouette, arrosoir etc.) ;
- continuer l'utilisation de la fumure organique ;
- lutter contre les cypéracées ;
- s'approvisionner en intrants avec l'aide de l'Union ;
- établir un fonds dans leurs propres caisses ;
- éviter d'acheter le carburant à crédit ;
- exclure les membres qui ne respectent pas les engagements au sein des GF.

Les membres des Coopératives ont proposé de...

- chercher une solution pour aider les membres à éviter l'achat d'intrants à crédit ;
- éviter d'acheter des engrais au Nigeria ;
- amener les membres à ne plus s'endetter chez les commerçants afin de créer les conditions qui permettront la vente groupée du poivron ;
- mettre l'état des paiements des parts sociales à jour ;
- changer les membres du CA de l'Union qui ne sont capables ;
- chercher une voie pour libérer les membres de leur endettement individuel chez les commerçants ;
- construire un grand magasin de warrantage (pour 500 sacs par Coopérative) ;
- faire des dépôts de garantie à temps (pendant les récoltes) afin de bénéficier des crédits de la mutuelle N'Gada ;
- utiliser de l'engrais organique dans une partie du champ afin d'éviter des dépenses excessives ;
- faire des commandes groupées d'intrants (même ceux à crédit) afin d'obtenir une meilleure qualité des produits à un meilleur prix ;
- passer l'information si une occasion d'achat à bon prix se présente ;
- explorer les possibilités de ventes groupées ;
- faire des épargnes pour disposer de l'argent quand le bon moment pour s'approvisionner en intrants est arrivé ;
- contacter la commune pour explorer les possibilités de créer des centres d'alphabétisation ;
- chercher des financements pour le warrantage.

Malgré certains problèmes, l'analyse des CE permettait quelques conclusions générales :

- La majorité des producteurs est capable d'atteindre un bilan positif à la fin de la campagne agricole.
- Une utilisation forcée des intrants (surtout de l'engrais) se justifie par une bonne récolte.
- Les systèmes d'irrigation sont peu efficaces et conduisent à une très haute consommation de carburant qui représente la plus grande partie des frais de production.
- Un bon bilan se réalise facilement sur une surface qui dépasse 1,5 ha. Par contre, il est très difficile d'achever un bilan positif si l'exploitation se limite à un champ de moins d'un hectare.
- La nécessité d'organiser l'approvisionnement commun en intrants se pose surtout aux producteurs avec des petits terrains.

- Les coopératives ne sont pas uniquement composées par des producteurs moyens. On trouve presque dans toutes les coopératives un tiers de membres qui maîtrisent leur exploitation beaucoup mieux que les autres. Mais quelque soit le secret de leurs succès, ils vont toujours refuser de le partager avec les autres. En plus, ils servent comme exemple pour diffuser la conviction qu'il existe toujours une solution individuelle.

Leçons tirées

1. *Lier la collecte d'informations à la formation en CE a été une erreur car les producteurs ont interprété la formation comme enquête, à laquelle ils ont donné des réponses peu fiables (dans quelques coopératives, par exemple, les producteurs ont beaucoup exagéré leurs charges pour prouver qu'ils ne sont pas capables de rembourser le crédit à la Mutuelle). En conséquence, leur intérêt dans l'analyse commune de ces fiches de CE était, dans beaucoup de cas, très faible. En plus, comme ils n'ont pas donné un effort pendant la formation, la plupart d'entre eux n'étaient pas capable de suivre cette analyse. Pour garantir le succès d'une telle formation, il faut donc à tout prix éviter de noter un seul chiffre : C'est le producteur qui doit les noter sur sa propre fiche. L'étape 5 et l'étape 6 doivent être bien distinctes.*
2. *Pour les mêmes raisons, la présentation d'une analyse de CE préparée par l'équipe de projet au village n'a aucune valeur pédagogique. C'est pourtant ce qui a été fait pour pallier à la défaillance des formateurs sur ce point : telle que prévue, l'analyse ne peut être maîtrisée par les formateurs issus du milieu.*
3. *Le choix entre l'effet pédagogique et la collecte des informations doit être pris après une considération des priorités posées par les objectifs du projet.*
4. *Les producteurs ne sont pas prêts à prendre en charge le coût de la formation ou même une partie.*

3.5.4 Etape 7: Evaluation des membres de bureau des Coopératives/GF

Afin de préparer les membres des CA des Coopératives/GF à mieux répondre aux besoins émergeant pendant les AG d'analyse des CE et d'améliorer leur capacité de gestion des cotisations des membres et de négociation avec les autres projets, le PAPAK, dans un premier temps, a évalué les membres des bureaux des coopératives et GF.

A travers une évaluation utilisant un simple questionnaire, le projet a acquis des connaissances sur la présence et la disponibilité, le niveau d'alphabétisation, le niveau de connaissance de la vie associative, la compréhension de son rôle, la capacité professionnelle et le besoin en formation de chaque individu membre de bureau.

Ces informations ont permis au projet de :

- préparer un programme de formation qui correspondait aux besoins spécifiques des membres de bureau, notamment les secrétaires ;
- évaluer la fonctionnalité et le dynamisme de chaque coopérative ;
- connaître les contraintes en restructuration des bureaux de coopérative ;
- établir une liste de participants à la formation composée par les membres les plus capables des Coopératives/GF (1 personne par OPA) ;

- établir un échantillonnage de coopératives avec lesquelles le projet va travailler en préférence.

L'évaluation a aussi permis à chaque membre de bureau de connaître les responsabilités liées à l'occupation du poste et prendre conscience de son aptitude à remplir son rôle.

Les résultats de l'évaluation ont été restitués aux membres du conseil d'administration de l'Union. Ils servent également à établir la situation de référence qui peut être utilisée dans l'évaluation finale du projet.

Cette évaluation a révélé que, dans la plupart des coopératives, une documentation du secrétariat et de la trésorerie n'existe pas. Elle a fait les recommandations suivantes :

- Le besoin spécifique le plus exprimé est une formation en tenue de cahier de caisse et gestions de stocks.
- Vu le grand nombre des trésoriers non alphabétisés, une formation classique doit mieux cibler les SG qui s'occupent déjà d'une partie de la trésorerie.

Leçons tirées

1. La plupart des dirigeants des Coopératives ont identifié leur faible niveau d'alphabétisation comme le problème essentiel. C'était donc leur besoin principal en formation. Une fois proprement alphabétisés, tout autre problème se réglerait.

2. En pratique, c'étaient les présidents qui contrôlaient les finances et gardaient l'argent. Les postes des trésoriers étaient souvent occupés par des personnes faibles et sans aucune alphabétisation. Le même principe était appliqué pendant les élections des membres des CA des Unions. Avec les GF, c'était le contraire. Là, la femme avec la meilleure éducation scolaire occupait le poste de trésorière ou secrétaire et assurait une tenue de caisse satisfaisante.

3.5.5 Etape 8: Formation d'un membre de bureau par Coopérative/GF

L'objectif visé à travers cette formation est de former un membre par CA d'OP dans les tâches de secrétariat et de trésorerie de base.

Vu le faible taux d'alphabétisation des producteurs agricoles, le formateur prend des dispositions nécessaires avec des modules simples ayant pour objectif d'amener les participants à :

- Tenir régulièrement et correctement tous les documents de gestion simplifiés (le livre de caisse, les reçus, le registre des membres, la fiche de stock) mis à leur disposition pour la transparence dans la gestion et améliorer la santé financière des OPA.
- Rédiger un compte rendu ou un procès verbal de réunion pour mettre à jour les effectifs et tenir informés de la situation les membres et les partenaires des différentes situations qui prévalent.

L'approche pédagogique utilisée est fondée sur les techniques adaptées à la pédagogie des adultes (Exposés introductifs, Exercices pratiques, Corrections – évaluations, Constat). Si la formation est dispensée en langue locale, des termes simples sont utilisés pour traduire les termes techniques de comptabilité.

La formation a concerné 50 dirigeants (26 de Zeinam Kellouri et 24 de Tam). Elle a duré trois jours suivant 5 modules présentés ci-dessous :

<p><u>MODULE 1 : Le livre de caisse</u></p> <ul style="list-style-type: none">a) Présentation du modèleb) Importance et utilisations: Ce document enregistre tout mouvement d'espèces (recettes/dépenses) et montre le solde de la caisse. Il doit être tenu au jour le jour par le trésorier ou secrétaire au cas où le trésorier est illettré.c) Exercices pratiques : exemple au tableau.
<p><u>MODULE 2 : La fiche de stock</u></p> <ul style="list-style-type: none">a) Présentation du modèleb) Importance et utilisation: Cette fiche enregistre tout le mouvement de stock (entrée-sortie) achetée par l'OPA ou déposée par les adhérentsc) Exercices pratiques : exemple.
<p><u>MODULE 3 : Le carnet de reçu</u></p> <ul style="list-style-type: none">a) Présentation du modèleb) Importance et utilisation: Le reçu est établi lors des versements effectués au trésorier (cotisation, part sociale, remboursement). C'est une preuve des versements effectués par les membres.c) Exercices pratiques : exemple.
<p><u>MODULE 4 : Le registre des membres</u></p> <ul style="list-style-type: none">a) Importance et utilisationb) Présentation du modèle: Il récapitule la liste des adhérents à la coopérative, groupement ou union et montre également si les adhérents se sont acquittés de leur part sociale en espèce ou en nature.c) Exercice pratique : exemple
<p><u>MODULE 5 : Le compte rendu</u></p> <ul style="list-style-type: none">a) Importanceb) Comment présenter une information: Rechercher la précision; rechercher la clarté.c) Différents types de compte-rendu : le compte-rendu; le procès verbal.d) Exercice pratique: exemple

Leçons tirées

1. Les participants ont apprécié la formation. Toutefois, pour beaucoup d'eux, elle n'a rien changé. Si possible, l'application des connaissances apprises doit être suivie dans chaque OPA. En pratique, cela n'a pu être fait que dans le cadre des autres activités.

3.5.6 Etape 9: Etablissement de cartes d'adhésion à l'Union

Dans le cas des producteurs de la Komadougou, les Unions ont été regardées par leurs membres comme une opportunité pour accéder aux crédits et subventions. Il était courant de se présenter comme membre de différentes organisations, selon l'occasion, ce qui est encore plus facile si l'individu utilise différents noms. Aucun contrôle n'était possible.

D'un autre côté, l'identification des membres avec leur Union était toujours très faible. La distribution des cartes de membre avec photo et nom du membre individuel offrait une solution à ces problèmes.

Ainsi, des cartes de membres durables en plastique devraient être disponibles pour chaque membre apparaissant sur les listes de membres des Coopératives/GF membres de ces Unions.

Résultats de l'expérience :

- Soudain, beaucoup plus de "membres" attirés par le spectacle de prise de photos se présentaient qu'il y en avait sur les listes établies par les dirigeants des OP juste quelques jours avant.
- D'un autre côté, dans quelques OPA d'hommes (les coopératives), seulement la moitié des membres (existants sur les listes) se sont présentés pour la prise de leur photo (ce qui n'était pas le cas avec les GF).
- On laissait la décision aux Coopératives/ GF de fixer un prix modeste de vente de carte, avec la perspective que l'argent ainsi gagné restera dans la caisse des Coopératives/ GF et servira à réaliser des activités communes. Quatre mois après la distribution des cartes aux dirigeants des OP, il était prévu que le projet recouperait les cartes non vendues. Fin avril 2006, 62 % de cartes ont été vendues. A la fin du projet, toutes les cartes ont été restituées à l'union.
- Pendant les différentes étapes de l'exercice, le nombre de membres intéressés diminuait de plus en plus. Ainsi étaient éliminés les membres opportunistes. Pourtant, pour les GF, la tendance était tout à fait contraire.
- Après la campagne agricole 2005/2006, l'Union de Tam rencontrait des problèmes sérieux d'être acceptée par une partie de ses membres. Pour assurer sa survie, cette Union a envisagé de se restructurer. Face à cette situation, le projet a décidé de retenir les cartes de membre déjà préparées.

Leçons tirées

- 1. L'établissement de cartes de membres est une activité longue et onéreuse qui n'est pas indispensable. Elle devient intéressante pour la reconnaissance des membres en cas de service rendu comme par exemple la vente d'intrant. Il ne s'agit plus alors de carte de membre mais de livret.*
- 2. Les registres des OP doivent être à jour pour pouvoir effectuer cette activité ; il faut donc que l'OP soit déjà dynamique avant d'entamer un tel acte de formalisation.*

3.6 La responsabilisation des CA d'Union

Dès le début, le projet a essayé d'impliquer les membres des Unions dans les activités de structuration afin de pérenniser les activités. Ainsi, les contrats avec les formateurs en CE ont été signés par le CA de l'Union qui s'est chargé du suivi de cette activité.

Malheureusement, la mise en place des CA d'Union a été faite trop rapidement comme nous l'avons vu. Il n'y a pas eu de présélection de candidats mais un processus « démocratique » ce qui a donné des élus plutôt faibles et peu disponibles. Une fois élus, le projet n'a plus la possibilité de corriger le choix de membres de CA. La seule solution a été de se focaliser sur les membres qui ont un peu d'élan en espérant que leur action ne soit pas bloquée par les autres.

Malgré ce problème, les CA des Union sont arrivés à fixer des plans d'actions rudimentaires comprenant :

- la constitution de cotisation en espèce (2 sacs de poivron par GF/membre de coopérative) ;
- la formation en CE de membres de Coop/GF par AE/PP (Contrats + Suivi) ;
- la restructuration des CA de certaines Coopératives ;
- le suivi de l'utilisation des crédits de la Mutuelle pour les achats groupés d'intrants ;
- l'adhésion d'au moins 2 femmes au CA/Union ;
- la vente des cartes de membres fournis par le projet ;
- le bilan d'un exercice ;
- la préparation et convocation des réunions du CA/Union et des AG d'Union.

En pratique, l'Union de Zeinam Kellouri a plus ou moins réalisé la plupart de ces activités, mais il fallait que le projet la rappelle. Très peu était fait sans que le projet prenne l'initiative.



Le bureau de l'Union de Zeinam Kellouri reçoit une mission ADDR fin octobre 2006

Leçons tirées

1. Le choix de l'Union de Tam, la dernière proposée par les agents de terrain à cause du dynamisme du Président et du SG, pour bénéficier de la stratégie de dynamisation s'est révélé mauvais. L'Union de Tam était la dernière des quatre Unions ayant profité de la stratégie de sensibilisation générale. La plupart de ses Coopératives étaient jeunes et mises en place uniquement pour accéder aux subventions du PIP2. Quelques Coopératives ont quitté la Mutuelle et l'Union. D'autres n'étaient pas intéressées pour devenir membre de la Mutuelle. La structure des Coopératives individuelles était très hétérogène. On y trouvait quelques producteurs qui maîtrisaient leur exploitation avec beaucoup de succès, pendant que d'autres étaient très faibles: une mauvaise situation de démarrage pour une Coopérative. Les fréquentes réunions ont été tenues uniquement avec le but d'établir une boutique d'intrants avec l'appui du projet Intrants/FAO. En conséquence, la viabilité de cette Union était en question déjà avant la fin du projet.

2. Là encore, le problème d'alphabétisation est un frein au succès des activités ainsi que le manque d'initiatives et de volonté d'œuvrer pour la communauté.

4 Bilan de l'action du PAPAK pour la Mutuelle N'Gada

4.1 Résultats de la stratégie de création des Unions

A travers la stratégie mise en œuvre, le PAPAK est devenu une référence par rapport aux interventions dans la vallée de la Komadougou sur les aspects vulgarisation agricole et organisations paysannes. Il a joué un rôle moteur dans la dynamique des organisations paysannes et a tenté de mettre les OP en relation avec les projets et programmes intervenant dans la zone.

La création des Unions est un premier pas vers l'organisation de la filière poivron à travers une fédération. Cependant malgré les appuis méthodologiques et institutionnels divers et du fait des moyens limités du projet, les neuf Unions encadrées ne sont pas fonctionnelles à ce jour. D'après l'étude⁵ menée en novembre 06 (voir annexe), **cinq unions n'ont mené aucune activité depuis leur création et quatre sont peu fonctionnelles.** Les membres des unions n'ont pas tous libéré leur part sociale ou même pas commencé à le faire. Aucune cotisation en nature n'a permis la réalisation d'activités communes. Parmi les unions, trois seulement ont adhéré à la mutuelle N'Gada dont une sans pouvoir débloquer toute la part sociale. Les coopératives membres étant en partie endettées, les unions ne peuvent pas prétendre à mener des opérations de crédit avec la mutuelle. C'est une coopérative « saine » de l'union de Zeinam Kellouri qui a cette année un crédit warranté à la mutuelle mais l'union n'est pas concernée dans ce processus.

La création de structure faîtière donne des résultats très limités d'autant plus qu'avec la fin du PAPAK, les unions ne mèneront à priori des actions que sous l'impulsion d'autres partenaires quand ceux-ci n'en créeront pas d'autres.

Les trois étapes de la stratégie du PAPAK sur les OP de la Komadougou n'ont pas permis l'existence en fin de projet d'union opérationnelle. L'étape de structuration globale regroupant 151 coopératives soit 5735 membres en 9 unions puis celle de sensibilisation générale auprès de 4 unions (78 coopératives soit 2292 membres) et enfin celle de dynamisation auprès de seulement 2 unions (49 coopératives soit 1390 membres) a permis la mise en place d'une méthodologie mais ni le temps ni les moyens n'étaient suffisants.

Concernant l'intégration des GF dans les unions, sollicitée par le bailleur lors d'une mission de suivi, des groupements féminins ont adhéré aux unions et ont profité des mêmes formations et du même suivi que les coopératives. Ainsi huit GF ont adhéré à l'union de Zeinam Kellouri, six GF à l'union de Bassa et huit à celle de Tam. **Cependant leur présence dans les Unions ne leur procure pas de bénéfice n'ayant pas les mêmes intérêts que les GMPA.** En effet les femmes pratiquent le maraîchage dans une parcelle commune alors que les hommes exploitent des surfaces plus importantes (besoins et capacités financières divergent) Dans deux unions devenues mixtes, deux postes au moins du CA des unions leur ont été cédés. Le CA de l'Union de Bassa n'a pas intégré de femmes. Par ailleurs il existe des réseaux de GF mis en place par le MMD, adhérant également à la mutuelle N'Gada, et répondant plus aux besoins des GF. **Ainsi la stratégie de mixité doit être revue en fonction des objectifs à partager par les membres d'une union.**

⁵ Etude sur l'état des Unions mises en place par le PAPAK, enquête du 13 au 17 nov 06, Ibrahim Soumaila

Tableau 14 : Récapitulatif de l'état des Unions créées par le PAPAK

Union	Activités principales réalisées	Relations avec mutuelle N'Gada	Degré d'intervention du PAPAK	Degré d'opérationnalité
kiari kaari « BARE BEYE »	4 AG Sensibilisation par le PAPAK Construction BI avec FAO Intrans, BI non opérationnelle Tentative avortée de cotisation en nature	Non membre	Sensibilisation générale	1
Bassa « KOURKOU RMA »	AG constitutive Sensibilisation par le PAPAK	Non membre	Sensibilisation générale	0
Gueskerou « Machilla »	AG constitutive Sensibilisation par le PAPAK	Non membre	Structuration globale	0
Al-la "BAREMAYE"	AG constitutive Sensibilisation par le PAPAK	Non membre	Structuration globale	0
Zeinam Kellouri « N'DJITTA »	3 AG Sensibilisation & Renforcement capacités avec PAPAK Tentative avortée achat intrant groupé	Membre	Dynamisation	1
Iguir « TATTASSE YE »	3 AG Sensibilisation & Renforcement capacités avec PAPAK Achat intrant groupé par une coopérative membre Projet Construction BI avec FAO Intrans, tentatives avortées	Membre	Dynamisation	1
Diffa « N'GUIBWA »	AG constitutive Sensibilisation par le PAPAK	Non membre	Structuration globale	0
Chetimari	AG constitutive Sensibilisation par le PAPAK	Non membre	Structuration globale	0
Dawan Kayawa « JARADA »	5 AG Sensibilisation par le PAPAK Montage d'un dossier de formation SIDA	Membre	Structuration globale	1

Degré d'opérationnalité

0 : OP non fonctionnelle (pas d'activité)

1 : OP peu fonctionnelle (quelques activités mais pas de résultats probants)

2 : OP fonctionnelle (quelques activités et résultats encourageants)

3 : OP dynamique (activités réussies et reconduites, vision dynamique du futur)

Concernant l'utilisation des comptes d'exploitation comme outil d'analyse individuelle pour réduire ses charges (diminuer les quantités d'engrais par exemple) mais aussi comme outil de regroupement collectif des besoins en intrants pour faire des commandes groupées, son utilisation reste limitée. On a vu que l'action d'animateur endogène ne permettait pas la diffusion de cet outil qui, même simplifié, reste complexe dans un environnement marqué par l'analphabétisme massif. Le PAPAK a tenté de le diffuser par des formateurs (recrutés également localement au sein des unions) mais le taux d'application est au mieux 30% au niveau individuel et aucun travail collectif n'a été fait. Les formateurs n'ont aucunement été sollicités par les membres, même de leur voisinage, pour appliquer la méthode diffusée.

Tableau 15 : Impact de l'action du PAPAK sur les bénéficiaires

Union	Nb. A.E	Nb. de membres touchés par A.E	Nombre de formateurs en CE	Nombre de membres formés en CE	Nombre de producteurs utilisant le CE pour la campagne 2006/2007*	Nombre de dirigeants formés en gestion coopérative
Zeinam Kellouri	22	243	4	253	76	26
Tam (Iguir)	17	325	2	119	24	24
Bassa	13	147				
Kiari Ari	16	97				
Total	68	812	6	372	100	50

*Estimation 30% pour Zeinam Kellouri, 20% pour Tam selon les formateurs interrogés en nov.-06

Il est également intéressant de voir l'impact de la stratégie du PAPAK sur d'une part l'amont de la production, c'est-à-dire l'approvisionnement en intrant, et l'aval, c'est-à-dire la commercialisation.

Sur l'identification et la centralisation des besoins en intrants, première phase avant les commandes groupées. Toutes les coopératives des unions de Zeinam Kellouri, Kiari Kaari, Bassa et Tam ainsi que neuf groupements féminins des unions de Zeinam Kellouri et Bassa ont, à travers leurs animateurs endogènes, été encouragées à identifier et centraliser leurs besoins en intrants. Ainsi pour les deux unions dynamiques, le PAPAK a pu centraliser les besoins. Une fois les besoins identifiés et centralisés au niveau des coopératives et unions, l'étape suivante est l'appui à l'accès à ces intrants. Dans ce cadre, les producteurs sont mis en contact avec les partenaires financiers ou appuyés pour l'achat groupé une fois les ressources financières disponibles. Ainsi, dix (10) coopératives et GF de Tam (Iguir) et de Zeinam Kellouri ont été appuyés à l'achat groupé de six (6) tonnes d'engrais minéral. **Mais aucune union n'a pu faire de commande groupée globale ni dans le temps du PAPAK ni encore moins après puisque pour la campagne 2006/2007 les unions n'ont pas centralisé les besoins.**

Le cas de Zeinam Kellouri est parlant : comme il n'y pas d'engouement général, c'est une coopérative membre qui a pu faire une commande groupée grâce au PAPAK de 2 millions pour des engrais. Cela concernait environ 20 personnes. Ceci est révélateur de l'état d'esprit général, peu favorable à la mise en commun.

Concernant la synergie entre projets et la mise en contact des OP avec les projets et programmes de la zone, on a vu dans la stratégie que toutes les coopératives de Zeinam Kellouri, Kiari Kaari, Bassa et Tam ont été mis en contact avec les projets intervenant dans la zone de la Komadougou (PAC, PADL, PIP2, Intrans FAO) par l'intermédiaire des animateurs endogènes. **Suite à cette mise en contact, certaines coopératives ont pu bénéficier des actions des projets mais il faut noter que les coopératives membres des cinq autres unions sont également bénéficiaires des projets sans la mise en contact.**

L'intervention des autres projets au niveau des unions mises en place par le PAPAK, non plus au niveau des membres des unions mais avec l'union comme partenaire direct reste limité à deux essais encore infructueux. Il s'agit de la mise en place de boutiques d'intrants:

1. **Pour l'union de Kiari Kaari**, une collaboration avec le projet FAO Intrans a permis la construction d'une Boutique d'Intrants mais une incompréhension des procédures a entraîné la jeune union à utiliser les fonds récoltés pour le fond de roulement dans la construction. De ce fait, la boutique existe (magasin de 7 m par 4) mais elle n'est pas équipée et il n'y a pas eu de formation en gestion de BI. Cependant le projet FAO Intrans recherche les moyens de rendre la BI opérationnelle.
2. **Pour l'union d'Iguir**, la construction d'une Boutique d'Intrants avec le même projet FAO Intrans n'a pas aboutie. Selon les responsables de l'Union, l'Union a fait des briques pour la construction mais FAO a traîné alors avec la saison des pluies tout a été perdu ; ensuite il a été prévu de réhabiliter une chambre du village ce que l'Union a fait en posant aussi porte et fenêtres, mais FAO a dit que c'est trop petit finalement ; l'Union a refait des briques et cette fois les a vendues ou en tout cas a eu l'intention de les vendre avant la saison des pluies. **Par ailleurs, les coopératives de TAM, membres de l'union d'Iguir, ont deux magasins construits par PADL et PIP2** et leurs ouvrages de retenue d'eau réhabilités. Ces coopératives ne sont donc plus motivées pour participer à l'Union.

Concernant la valorisation de la production (meilleure commercialisation), le PAPAK a organisé une foire agricole fin mars 2005 pour donner l'opportunité aux OP de la Komadougou d'échanger avec d'autres coopératives ou GF, projets, marchands et services techniques. Il faut noter la participation de 9 unions des coopératives, de 15 groupements féminins, des producteurs de la zone du Lac Tchad et des cuvettes oasiennes de Maïné et Goudoumaria, des producteurs de Zinder et de Maradi.

Par ailleurs, le PAPAK a favorisé les ventes groupées de la production (poivrons surtout) en vue de tirer le meilleur profit. Au cours de la campagne 2004-2005, 12 coopératives et GF qui constituent l'union Zeinam Kellouri, ont vendu du poivron en groupé pour une valeur de 6 000 000 FCFA. Ceci a permis à 8 coopératives et GF de constituer des dépôts de garanti au niveau de la Mutuelle N'Gada. Mais cette action n'a pas été suivie en 2005-2006 ni programmée par les unions en 2006-2007.

Enfin on peut noter que les Unions comptent en moyenne 17 membres (entre 7 et 30 membres). Dans le cas de l'Union d'Iguir on a déjà fait le constat du désintérêt d'une partie des membres, ceux du village de Tam assez éloigné d'Iguir. Dans le cas de l'Union de Dawan Kayawa, une des principales difficultés relevées résident dans l'éloignement des villages et le nombre élevé de membre (18). A quel niveau l'achat groupé est économiquement intéressant ? A quel niveau la BI est efficace ? Ces questions n'ont pas été posées et on voit que les intervenants travaillent aussi bien avec des OP qu'avec des regroupements d'OP. **Il semblerait que dans la zone d'intervention de la mutuelle N'Gada, le regroupement des coopératives doit se faire en petite union sur un rayon limité.**

Tableau 16 : Répartition des Unions et de leurs OP par commune

Commune	nombre d'union	nombre GMPA	nombre GF	total OP	moyenne de membres par union	% de GF
Bosso	2	26	6	32	16	19%
Chétimari	2	27	-	27	14	0%
Diffa	1	30	-	30	30	0%
Gueskerou	3	29	8	37	12	22%
Maine	1	17	8	25	25	32%
total	9	129	22	151	17	15%

4.2 Impact de la stratégie mise en œuvre par le PAPAK sur la mutuelle N'Gada

L'étude du comportement des groupements des neuf unions appuyées par le PAPAK en tant que membres de la mutuelle ne permet pas de tirer des conclusions favorables à l'intervention du projet. Il faut ici rappeler la limite du temps d'intervention et des moyens disponibles du projet ainsi que les mauvaises saisons agricoles 2004-2005 et 2005-2006 qui ont freiné les activités.

Ainsi plusieurs statistiques permettent de dresser les commentaires suivants.

Tableau 17 : Etat d'adhésion des unions et de leurs OP à la mutuelle N'Gada

Union	Commune	Nombre de villages	Union adhérent à N'Gada		OP membre de N'Gada	OP non membre de N'Gada	total OP par union	% de membre de N'Gada
1 Zeinam Kellouri	Gueskerou	13	Oui	GMPA	13	2	15	87%
				GF	5	3	8	63%
2 Iguir (Tam)	Maine Soroa	12	Oui	GMPA	11	6	17	65%
				GF	1	7	8	13%
3 Bassa	Bosso	9	Non	GMPA	9	1	10	90%
				GF	4	2	6	67%
4 kiari kaari	Bosso	11	Non	GMPA	16		16	100%
				GF	0			
5 Al-la	Gueskerou	6	Non	GMPA	7		7	100%
				GF	0			
6 Gueskerou	Gueskerou	4	Non	GMPA	7		7	100%
				GF	0			
7 Chetimari	Chetimari	9	Non	GMPA	7	2	9	78%
				GF	0			
8 Dawan Kayawa	Chetimari	10	Oui	GMPA	18		18	100%
				GF	0			
9 Diffa	Diffa	12	Non	GMPA	30		30	100%
				GF	0			
Total		61	1		128	23	151	85%

Commentaire 1 : Le PAPAK a travaillé au départ avec des OP membres de N’Gada mais certaines OP ont été créées après le démarrage du projet et n’ont pas adhérees à ce jour à la mutuelle. Aucune obligation n’a concerné l’adhésion à la mutuelle pour bénéficier des actions du PAPAK comme cela aurait pu être envisagé dans le cas d’une synergie plus rapprochée.

Commentaire 2 : Concernant les Unions, les deux unions ayant bénéficiées de toutes les actions de dynamisation du PAPAK ont adhéré. L’union de Dawan Kayawa a également adhéré mais n’a pas encore pu verser toute sa part sociale. Les autres n’ont mené aucune action après leur création et n’ont donc pas mobilisé les fonds nécessaires à l’adhésion.

Tableau 18 : Impact de l’action du PAPAK parmi les membres de N’Gada

Commune	nombre d'union		nombre total OP sociétaire N'Gada au 30/06/06	nombre OP membre union	nombre OP membre union et N'Gada	membre potentiel de N'Gada	% OP membre N'Gada concerné par action PAPAK	OP ayant bénéficié action poussée de PAPAK et membre N'Gada	% OP membre N'Gada concerné par action poussée PAPAK
Bosso	2	GMPA	47	26	25	1	53%		0%
		GF	4	6	4	2	100%		0%
Chétimari	2	GMPA	96	27	25	2	26%		0%
		GF	7			-	0%		0%
Diffa	1	GMPA	119	30	30	-	25%		0%
		GF	18			-	0%		0%
Gueskerou	3	GMPA	76	29	27	2	36%	13	17%
		GF	11	8	5	3	45%	5	45%
Maïne	1	GMPA	29	17	11	6	38%	11	38%
		GF	4	8	1	7	25%	1	25%
total	9		411	151	128	23	31%	30	7%

Commentaire 3 : Le PAPAK a réellement touché très peu de membre de N’Gada (7%) auquel il faut ajouter les membres potentiels... Le travail restant à faire est énorme même si d’autres intervenants agissent sur la structuration des membres de N’Gada !!!

Tableau 19 : Comportement par rapport au crédit des OP touchées par le PAPAK (depuis 2003)

Union	Commune		pas d'expérience de crédit depuis 2003	bonne expérience de crédit	crédit en cours sain	mauvaise expérience de crédit	crédit en cours en souffrance	montant total octroyé en souffrance	solde en souffrance
1 Zeinam Kellouri	Gueskerou	GMPA	6	1	1	1	4	7 100 000	7 012 550
		GF	3	2					
2 Iguir (Tam)	Maine Soroa	GMPA	5	1			5	9 731 000	8 413 407
		GF				1			
3 Bassa	Bosso	GMPA				1	8	16 817 500	13 048 504
		GF	4						
4 kiari kaari	Bosso	GMPA	3	4		1	8	19 100 000	15 545 976
		GF							
5 Al-la	Gueskerou	GMPA	4		1		2	3 600 000	3 353 380
		GF							
6 Gueskerou	Gueskerou	GMPA	3			1	3	8 400 000	5 650 000
		GF							
7 Chetimari	Chetimari	GMPA	4				3	2 735 000	1 840 218
		GF							
8 Dawan Kayawa	Chetimari	GMPA	12	1		1	4	13 304 000	5 692 429
		GF							
9 Diffa	Diffa	GMPA	14	4		3	9	9 200 000	7 530 933
		GF							
Total		128	58	13	2	9	46	89 987 500	68 087 397
			45%	10%	2%	7%	36%		
		100%	45%	12%		43%			

Commentaire 4 : Les OP bénéficiaires du PAPAK n'ont pas amélioré leur comportement face au crédit. Toutes les unions ont des membres endettés ou des membres dont l'expérience antérieure à 2003 ne leur permet pas d'accéder au crédit (grande partie des OP qui n'ont pas d'expérience de crédit depuis 2003).

Tableau 20 : Part des OP des Unions créées par le PAPAK dans les crédits agricoles en souffrance au 31 octobre 2006

	montant	nombre OP
Individu	34 528 125	146
GF	5 228 676	3
GMPA	93 683 984	66
total	133 440 785	215
OP des Unions	68 087 397	46
part des OP des Unions sur OP	69%	67%

Commentaire 5 : Les OP bénéficiaires du PAPAK ont une part dans les crédits en souffrance correspondant à leur nombre. Elles représentent près de 70% des crédits en souffrance mais l'action du PAPAK ne permet pas une implication des unions dans le processus de recouvrement enclenché suite à l'AG de juin 2006.

Tableau 21 : Comportement des OP membres des unions face à l'épargne

	NB CLIENT	dépôt à vue	dépôt à terme	dépôt de garantie	épargne obligatoire	total dépôt
UNIONS						
Bassa	13	152 298	-	5 047 315	749 000	5 948 613
Iguir	12	156 502	-	2 919 300	250 000	3 325 802
Zeinam Kellouri	18	537 407	-	2 130 000	395 000	3 062 407
kiari kaari	16	65 100	400 000	5 730 000	940 000	7 135 100
Al-la	7	16 660	-	1 080 000	140 000	1 236 660
Gueskerou	7	359 374	-	2 970 000	255 000	3 584 374
Chetimari	7	1 216 700	-	820 000	170 000	2 206 700
Dawan Kayawa	18	334 133	-	3 991 200	474 500	4 799 833
Diffa	30	515 569	-	4 260 000	615 000	5 390 569
Total 9 Unions	128	3 353 743	400 000	28 947 815	3 988 500	36 690 058
Total PM Sociétaire	418	13 936 830	400 000	40 812 815	5 492 500	60 642 145
Total PP Sociétaire	842	16 150 394	-	18 560 700	3 788 000	38 499 094
Total Sociétaire	1 260	30 087 224	400 000	59 373 515	9 280 500	99 141 239
Total Auxiliaire	1 149	94 870 712	-	25 096 497	2 239 000	122 206 209
Total Général	2 409	124 957 936	400 000	84 470 012	11 519 500	221 347 448
dépôt moyen membres 9 unions		26 201	3 125	226 155	31 160	286 641
dépôt moyen PM sociétaires		33 342	957	97 638	13 140	145 077
Part des Unions	31%	24%	100%	71%	73%	61%

Commentaire 6 : Les OP bénéficiaires du PAPAK n'ont pas un comportement d'épargnant différent des autres OP. Elles épargnent quand elles y sont contraintes (épargne de garantie et épargne obligatoire ainsi que dépôt minimum sur le compte de dépôt à vue).

5 Conclusion

En ce qui concerne la structuration des OP de la Komadougou, le PAPAK s'est heurté à de nombreux problèmes et en premier lieu la sous-estimation de leur niveau de structuration en début de projet ce qui fait qu'il s'est lancé dans la mise en place de structure faïtière qui n'ont pas de base solide. Il s'est adressé aux OP de la mutuelle N'Gada dites dynamiques pour les regrouper en union mais ces OP se sont révélées des enveloppes vides, créées uniquement pour accéder au crédit de la mutuelle N'Gada ou à d'autres avantages par d'autres projets en partenariat avec la mutuelle ; des regroupements de producteurs n'ayant pas la volonté de mener des actions communes.

De plus les mauvaises campagnes successives ont confronté le PAPAK à de sérieux problèmes qui se sont répercutés au-delà du volet vulgarisation à la structuration même. Comment faire tester aux unions des ventes groupées quand les productions sont si faibles ? Comment faire adopter l'outil du compte d'exploitation quand les résultats sont faussés par une mauvaise récolte ? Et plus et, comment travailler avec des OP qui ne remboursent plus leur crédit à la mutuelle ? Aussi les résultats du PAPAK sont très limités dans ce domaine.

Les caractéristiques de la zone, en particulier l'individualisme marqué et l'analphabétisme massif, sont également des freins à la stratégie choisie par le PAPAK. Baser les initiatives des OP et des Unions sur l'analyse des comptes d'exploitation des producteurs membres demande dans ce contexte un long processus d'accompagnement extrêmement coûteux qui ne pourrait se faire que par la mise en œuvre d'un projet de développement spécifique, intégrant si possible un volet alphabétisation. Le faible taux d'adoption de l'outil au niveau des producteurs et l'absence de capacité d'analyse au sein des OP et même des unions remettent en question son utilisation.

Les caractéristiques de la culture du poivron, culture à forte valeur ajoutée qui permet aux producteurs exploitant plus de 2,5 hectares⁶ d'atteindre généralement un bilan positif à la fin de la campagne, impliquent de s'intéresser aux petits producteurs pour lesquels l'approvisionnement en intrant commun et la vente groupée est une nécessité économique. Hors les coopératives sont composées de tout type d'exploitant, des plus petits aux plus grands.

La mutuelle N'Gada s'engage de plus en plus vers le crédit individuel, malgré le coût lié au traitement comparativement au crédit collectif, et l'ouverture de ses guichets va encore inciter les producteurs à utiliser cette option qu'ils préfèrent.

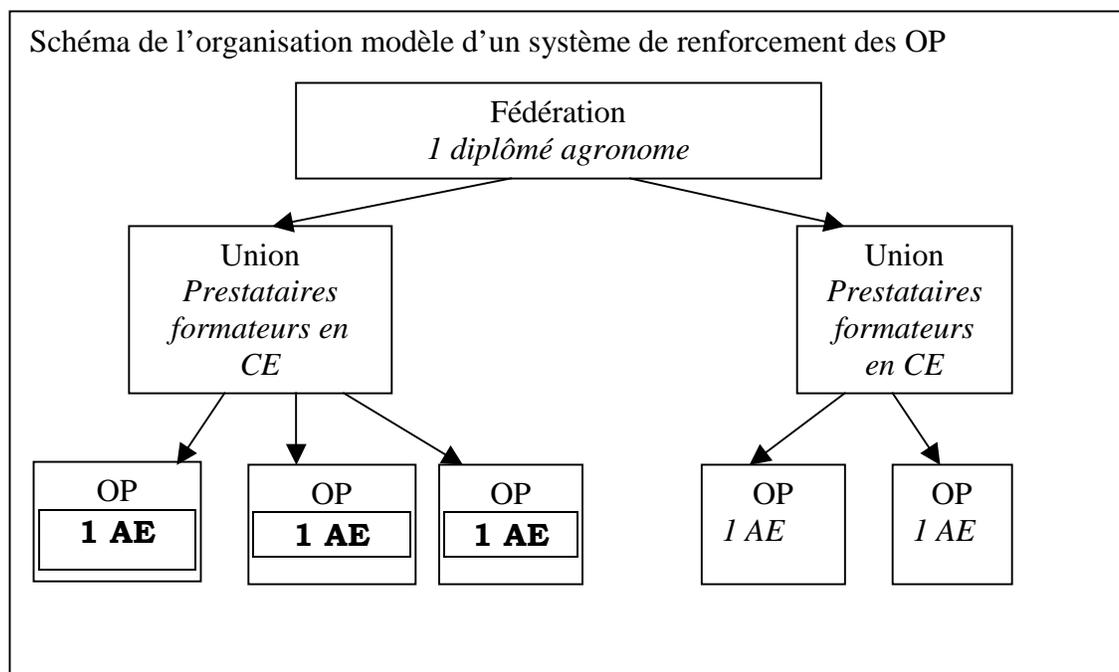
La multitude des intervenants auprès des producteurs voit la naissance et/ou la redynamisation d'OP ou union se superposant à d'autres et les producteurs incités dans leur esprit d'attentisme. La pérennité des actions dans ce contexte ne semble pas assurée.

Même si les OP ne sont guère fonctionnelles et les unions quasi inactives, le système informel permet aux producteurs de s'approvisionner de manière groupée (pour 40%) et de vendre de manière groupée (de 60%).

⁶ Superficie à confirmer : entre 1,5 et 2,5 selon les sources

Quant au crédit, la tendance reste très forte au niveau du crédit usurier (60%) que celle de s'orienter vers la mutuelle N'Gada (30%). Il faut noter à ce niveau que la Mutuelle N'Gada n'a pas la capacité financière de satisfaire tous les besoins en crédits des producteurs agricoles de la Komadougou et que les mauvais payeurs sont exclus des crédits actuels.

Dans l'optique de renforcer les OP avec la stratégie du PAPAK il faudrait pouvoir organiser les producteurs suivant le schéma suivant ce qui nécessiterait un coûteux et long projet.



AE : Animateur Endogène

CE : Compte d'Exploitation

Toutefois il est envisageable de mener une réflexion au sein des OP et des unions en s'appuyant sur les leaders, les personnes clés du milieu, les commerçants, les élus, etc. sur l'avenir de cette filière et surtout sur la recherche de solutions en interne pour aplanir certaines difficultés. Dans cette optique, il faudrait pouvoir mobiliser de manière ponctuelle l'ensemble des animateurs, structures déconcentrées venant en appui aux producteurs pour mener ces réflexions en partenariat avec les projets et programmes intéressés.

ANNEXES

Annexe 1 : Bibliographie

1. Les organisations paysannes : Structure et fonctionnement SAUTER 03-97 (12p)
2. Principes associatifs : cas des ONG, associations et des coopératives au Niger SAUTER 05-2003 (12p)
3. Les organisations paysannes au Niger - Atelier régional sur les expériences en matière de gestion des ressources naturelles : évolution et perspectives Koudougou, Burkina Faso, 6 – 10 Décembre 1999 - Communication n°14 présenté par Mme Dodo Hannatou Cellule GRN/Niger (25p)
4. Atelier « Donner du pouvoir aux organisations paysannes » Banque Mondiale et FIPA, 28 au 30 juin 1999, Session 3, « Comment appuyer les OP ? Comment mettre à leur disposition des ressources financières et humaines pour renforcer leurs capacités ? » Denis Pesche, 01/07/99 (8p)
5. Grain de Sel n°28 - septembre 2004 - L'appui aux organisations paysannes en question
6. Rapports semestriels du Projet d'Appui aux Producteurs Agricoles de la Komadougou (PAPAK) Décembre 2003, Juin 2004, Décembre 2004, Juin 2005, Décembre 2005, Juin 2006
7. Rapport final Projet d'Appui aux Producteurs Agricoles de la Komadougou (PAPAK), juin 2006 (50p)
8. Rapport d'évaluation finale du Projet d'Appui aux Producteurs Agricoles de la Komadougou (PAPAK), juin 2006, Idrissa Abdoulaye, Mohamadou Lawane Garba (59p)
9. Rapport sur les activités de structuration des producteurs agricoles de la Komadougou, 8 avril 2005, PAPAK (47p)
10. Rapport de suivi des animateurs endogènes de Zeinam Kellouri, décembre 2004, PAPAK (8p)
11. Rapport de la mission de structuration zone Ouest, février 2004, PAPAK, DAC/POR, N'Gada (13p)
12. Rapport de la mission de structuration zone Est, mars 2004, PAPAK, DAC/POR, N'Gada (10p)
13. Etude sur les filières et les systèmes de production de la Komadougou, Dominique Herault, IRAM, Avril 2004 (72p)
14. Etude sur la mobilisation de l'épargne des producteurs agricoles dans la zone de la Komadougou, Dorothee Pierret, Aminata Bâ, IRAM, Avril 2004 (49p)
15. Etude de l'impact de la production et de la commercialisation du poivron dans la région de Diffa au Niger, Pierre-François Pret, Salifou Konaté, Février 2006, AGRIFOR Consult, Commission Européenne (70p)

Annexe 2 : Chronologie des activités de structuration des producteurs agricoles de la Komadougou par le PAPAK 2004/2006

Activités de structuration en 2004

Février	Mission de structuration des coopératives en unions - Zone Ouest Mission du consultant de l'IRAM pour l'étude sur les filières et les systèmes de la production de la Komadougou
Mars	Mission de structuration des coopératives en unions - Zone Est
Avril	Rapport final de l'étude sur les filières et les systèmes de la production de la Komadougou déposé Voyage d'études des 9 présidents d'union à Maradi et Agadez
Mai	Atelier de réflexion sur la structuration des Unions Atelier d'exploitation des études dans le cadre du PAPAK et du PASFR
Septembre	Analyse organisationnelle des coopératives
Octobre	Elaboration de la Stratégie de sensibilisation générale des coopératives des unions
Novembre	Sélection des animateurs endogènes de l'union de Zeinam Kellouri Elaboration du programme de formation des animateurs endogènes Formation des animateurs endogènes de l'union de Zeinam Kellouri
Décembre	Suivi évaluation des animateurs endogènes de l'union de Zeinam Kellouri

Activités de structuration en 2005

Janvier	Voyage à Maiduguri d'un représentant de l'union de Zeinam Kellouri pour la mise en contact et négociation avec des fournisseurs d'intrants et de produits phytosanitaires Participation à l'atelier de synergie et de validation du rapport sur l'étude diagnostic sur les contraintes des organisations de producteurs du PIP2 Formation supplémentaire des animateurs endogènes de l'union de Zeinam Kellouri
Février	Sélection des animateurs endogènes de l'union de Kiari Kaari Formation des animateurs endogènes de l'union de Kiari Kaari
Mars	Suivi évaluation des animateurs endogènes de l'union de Kiari Kaari Sélection des animateurs endogènes de l'union de Bassa Participation à l'atelier de synergie et de validation du plan d'actions sur le warrantage du PADL-Diffa Formation des animateurs endogènes de l'union de Bassa Organisation d'une foire agricole dans les localités du PAPAK et du PASFR

Avril	Suivi évaluation des animateurs endogènes de l'union de Bassa
Mai	Sélection des animateurs endogènes de l'union de Tam Formation des animateurs endogènes de l'union de Tam
Juin	Suivi évaluation des animateurs endogènes de l'union de Tam
Juillet	Atelier d'échange des animateurs endogènes et des membres de bureau de l'union de Zeinam Kellouri Atelier d'échange des animateurs endogènes et des membres de bureau de l'union de Kiari Kaari Atelier d'échange des animateurs endogènes et des membres de bureau de l'union de Bassa Atelier d'échange des animateurs endogènes et des membres de bureau de l'union de Tam Conception des crédits spéciaux destinés uniquement à l'achat groupée d'intrants avec la mutuelle N'Gada Réunions d'information sur les crédits spéciaux avec les dirigeants de la mutuelle N'Gada, des Unions, et des Coopératives des Unions de Zeinam Kellouri et Tam
Août	Signature d'un accord d'utilisation de crédits pour l'achat d'engrais par la mutuelle N'Gada, le PAPAK, le PASFR et les coopératives/GF des Unions de Tam et de Zeinam Kellouri Evaluation des capacités des dirigeants des Coopératives/GF de l'union de Zeinam Kellouri Evaluation des capacités d'application des fiches de CE parmi les membres des coopératives et GF de l'union de Zeinam Kellouri
Septembre	Identification et instruction des formateurs en CE pour l'union de Zeinam Kellouri Formation des membres de l'union de Zeinam Kellouri dans l'utilisation de fiches de CE
Octobre	Identification et instruction des formateurs en CE pour l'union de Tam Formation des membres des unions de Zeinam Kellouri et de Tam dans l'utilisation de fiches de CE Confection d'une carte de membre avec photo individuel par membre d'Union de Zeinam Kellouri sur la base des listes actualisées
Novembre	Confection d'une carte de membre avec photo individuel par membre d'Union de Zeinam Kellouri sur la base des listes actualisées Evaluation des capacités d'application des fiches de CE parmi les membres des coopératives et GF de l'union de Tam Formation des membres des unions de Zeinam Kellouri et de Tam dans l'utilisation de fiches de CE
Décembre	Formation des SG et T des coopératives et GF de l'union de ZK en tenue de cahiers de caisse ainsi qu'à la gestion des stocks Formation des membres des unions de Zeinam Kellouri et de Tam dans l'utilisation de fiches de CE

Activités de structuration en 2006

Janvier	<p>Distribution des cartes de membre d'union de ZK</p> <p>Formation des SG et T des coopératives et GF de l'union de ZK en tenue de cahiers de caisse ainsi qu'à la gestion des stocks</p> <p>Formation des membres des unions de Zeinam Kellouri et de Tam dans l'utilisation de fiches de CE</p> <p>Confection d'une carte de membre avec photo individuel par membre d'Union de Tam sur la base des listes actualisées</p>
Février	<p>Distribution des cartes de membre d'union de ZK</p> <p>Confection d'une carte de membre avec photo individuel par membre d'Union de Tam sur la base des listes actualisées</p> <p>Formation des membres des unions de Zeinam Kellouri et de Tam dans l'utilisation de fiches de CE</p> <p>Participation de 13 représentants des unions à une voyage d'études sur le warrantage avec visite des unions à Say, Kollo et Maradi</p> <p>Participation de 9 membres de l'Union de Tam et 1 membre de l'Union de Diffa à un voyage d'études sur les techniques de production de dattes à Goudoumaria</p> <p>Analyse des CE des membres de l'Union de Zeinam Kellouri</p>
Mars	<p>Confection d'une carte de membre avec photo individuel par membre d'Union de Tam sur la base des listes actualisées</p> <p>Analyse des CE des membres de l'Union de Zeinam Kellouri</p> <p>Atelier de réflexion sur les enjeux de la filière de poivron dans la viabilité économique des communes de la Komadougou</p> <p>Réunions d'analyse des CE des Coopératives et GF de l'Union de Zeinam Kellouri</p> <p>Participation de 3 producteurs et 3 productrices à la foire agricole à Goudoumaria organisée par le PAGRN</p> <p>Analyse des CE des membres de l'Union de Tam</p>
Avril	<p>Réunions d'analyse des CE des Coopératives de l'Union de Tam</p>

Annexe 3 Rapport sur l'état des Unions mises en place par le PPAK, Résultat de l'enquête menée du 13 au 17 nov. 06 par Ibrahim Soumaila

L'état des Unions mises en place par le PPAK

Introduction

L'ENQUETE SUR L'ETAT DES UNIONS DE LA KOMADOUGOU s'est déroulée du lundi 13 au vendredi 17 novembre 2006. L'enquêteur s'est déplacé au siège des neuf unions ou si besoin au domicile du président de l'Union. En plus du président, à Zeinam Kellouri et Tam, l'enquêteur a également interrogé des formateurs en CE, des animateurs endogènes et même des producteurs.

Présentation du questionnaire

L'enquête s'est basée sur le questionnaire suivant :

Nom de l'union :
Village :
Zone d'intervention :
Communes concernées :
Date de création :

1) Les activités réalisées

1. Quelles sont les activités réalisées par l'Union depuis sa création ?
2. Quelle est la participation des membres à l'activité : par exemple si achat ou vente groupé, combien d'OP ont participé ? pour quel montant ? Si faible pourcentage de participation, pourquoi ? Y a-t-il eu des critères de choix des bénéficiaires ou certains n'ont pas voulu ou pas pu participer ? Si activités répétées sur plusieurs années, peut on voir une augmentation de la participation ?
3. Quel est le bilan des activités, positif et négatif ?
4. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la réalisation des activités ?
5. Quels rôles les membres du CA ont joué dans la réalisation des activités ? Principes de bonne gouvernance, transparence, prise de décision... respectés ? ou pouvoir entre les mains du président ?
6. Jugement sur le rôle du PPAK.
7. Appuis d'autres partenaires ? Lesquels ? Comment ? ...
8. **Pour unions de Zeinam Kellouri et Tam** : en particulier voir les actions réalisées depuis la fin du PPAK, sans appui extérieur. Voir si Tam a pu résoudre ses problèmes internes qui ont empêché la distribution des cartes de membres. Voir comment ils ont géré la fin de la distribution ? Voir dans le cadre de la campagne 2006-2007 les activités réalisées telles que commande d'intrant groupé. Est que les unions ont pu déterminer leur besoin en intrant global ? Mieux ou moins bien que l'année précédente avec le PPAK ? Pour tous les groupements ?
Est-ce qu'il est possible de mettre à jour ce tableau à partir des données des unions pour la campagne actuelle ?

Situation des besoins en intrants exprimés par les deux unions

Structure	Besoins exprimés			
	Urée (T)	NPK (T)	Produits phyto (litres)	Appa de ttt
Tam (Iguir)	43,05	132,65	1673	156
Zenam kellouri	50,60	205,00	1500	145
Total	93,65	337,65	3173	301

9. **Pour les bénéficiaires des formations en CE**, est que les comptes d'exploitation sont toujours utilisés pour faire bilan activités ? *Peut être sonder quelques exploitations faciles d'accès???*
 10. **Voir autres relations avec l'extérieur** (service de l'Etat, autre OP ou union, projet, secteur privé, etc). En particulier voir qui bénéficie en tant qu'union ou membre d'une union d'un autre projet pour BI ou warrantage...
 11. **Lister** les OP dynamiques au sein des unions.
 12. **Déterminer le degré de fonctionnalité des unions : non fonctionnelle / ...**
-

2) L'état des documents conservés par l'Union

Demander à consulter tous les documents conservés par l'union et noter pour chacun leur état, leur tenue, les dates de fin d'enregistrement, etc. et qui les conserve... Il s'agit des documents administratifs (statut, règlement intérieur, agrément), des documents comptables (registre des membres, cahier de compte,) des correspondances, des PV de réunion (AG, organes) etc.

A partir de ces documents, voir :

- Statut juridique : n° agrément
 - Nombre d'AG
 - Nombre de PV de réunion, fréquence des réunions, pourcentage de présence
 - Nombre de membre et répartition GMPA/GF/Autre
 - Représentation des femmes dans les organes
 - Niveau de formation des élus
 - Renouvellement des élus depuis le démarrage
 - Résultats financiers, moyens financier de l'union
 - Etat des cotisations
 - Degré de participation des membres
-

3) Les relations avec la mutuelle N'Gada

L'union a-t-elle adhéree à N'Gada ?

Si non pourquoi ? les membres n'ont pas voulu, ou pas d'action en ce sens.

Si oui :

Date d'adhésion à N'Gada : N° de compte :

L'Union peut elle présenter son livret ? Qui le conserve ?

Quelle opération faite avec N'Gada ? épargne ? crédit ? etc.

Comment s'est faite l'adhésion ? décision en AG ou par le bureau ? Comment avez-vous payé les droits et parts sociales ?

Recevez vous la visite de l'animateur N'Gada ? Avez-vous reçu des sensibilisations/informations... en tant que nouveau client N'Gada ? Par qui ?

Récapitulatif de l'état des Unions

Les résultats par Union sont résumés dans le tableau suivant puis détaillés ci après.

Le degré d'opérationnalité des Unions est noté sur une échelle de 4 :

0 : OP non fonctionnelle (pas d'activité)

1 : OP peu fonctionnelle (quelques activités mais pas de résultats probants)

2 : OP fonctionnelle (quelques activités et résultats encourageants)

3 : OP dynamique (activités réussies et reconduites, vision dynamique du futur)

Union	Activités principales réalisées	Relations avec mutuelle N'Gada	Degré d'opérationnalité (0 / 1 / 2 / 3)
K iari K aari « BARE BEYE »	4 AG Sensibilisation par le PAPAK Construction BI avec FAO Intrans, BI non opérationnelle Tentative avortée de cotisation en nature	Non membre	1
Bassa « KOURKOU RMA »	AG constitutive Sensibilisation par le PAPAK	Non membre	0
Gueskerou « Machilla »	AG constitutive Sensibilisation par le PAPAK	Non membre	0
Al-la "BAREMAYE"	AG constitutive Sensibilisation par le PAPAK	Non membre	0
Zeinam Kellouri « N'DJITTA »	3 AG Sensibilisation & Renforcement capacités avec PAPAK Tentative avortée achat intrant groupé	Membre	1
Iguir « TATTASSE YE »	3 AG Sensibilisation & Renforcement capacités avec PAPAK Achat intrant groupé par une coopérative membre Projet Construction BI avec FAO Intrans, tentatives avortées	Membre	1
Diffa « N'GUIBWA »	AG constitutive Sensibilisation par le PAPAK	Non membre	0
Chetimari	AG constitutive Sensibilisation par le PAPAK	Non membre	0
Dawan Kayawa « JARADA »	5 AG Sensibilisation par le PAPAK Montage d'un dossier de formation SIDA	Membre	1

Détail de l'état des Unions

1/ UNION « BARE BEYE » DE K I A R I K A A R I

1) Les activités réalisées

1 Depuis la création, les activités sont :

- AG constitutive de l'Union avec l'appui du PAPAK + 3 AG
- Plusieurs séances de travail avec PAPAK sur vie associative, nature des cotisations, approvisionnement en intrants, vente groupée, recherche d'autres partenaires
- Construction d'une boutique d'intrant avec l'appui de FAO Intrant mais jusqu'à aujourd'hui la BI n'est pas opérationnelle. En fait, FAO Intrant a financé la toiture, les portes fenêtres et le crépissage mais a refusé de rembourser la maçonnerie pré financée par l'Union. Normalement FAO Intrant prend en charge la maçonnerie, les portes fenêtres, la toiture et le crépissage et l'Union apporte seulement la main d'œuvre et ensuite le fond de roulement nécessaire au démarrage des activités. De ce fait, la boutique existe (magasin de 7 m par 4) mais elle n'est pas équipée, il n'y a pas eu de formation en gestion de BI et l'Union n'a plus les moyens de financer le fond de roulement.
- Paiement des parts sociales (10.000 Fcfa/coopérative)
- Le bureau compte relancer les activités pour tenter d'équiper la BI mais cela dépend de la motivation des membres. Une cotisation de 12 000 Fcfa / coopérative est fixée.

2 La participation des membres aux activités n'est pas satisfaisante :

- Il y a eu une cotisation en nature de 2 sacs de poivron par coopérative. 5 coopératives ont respecté leur engagement puis retiré leurs sacs puisque les autres n'avaient pas cotisées.

3 Le bilan général est plus ou moins encourageant.

4 Les principales difficultés sont le manque de moyen financier dû au refus de cotiser des membres et la démotivation des membres face au problème avec FAO Intrant qui a demandé de pré financer l'activité de construction et qui a ensuite refusé de rembourser l'Union.

5 Les élections se font de manière normale. Les décisions sont unanimes au sein du bureau et sont restituées aux membres au niveau des villages. Cependant les comptes ne sont pas maîtrisés et douteux. Les décisions prises ne sont pas respectées par les membres. Le président est écouté par tous.

6 La démarche du PAPAK était claire et bien expliquée mais les producteurs attendaient quand même que le projet amène par exemple des intrants gratuits.

7 Seul partenaire : FAO Intrant

10 Pas d'information pour répondre

11 OP dynamiques : Tamsouwa, Wawou, Djaboullam, Tchassala, K iari K aari

12 Union peu fonctionnelle

2) L'état des documents conservés par l'Union

- Agrément : document absent
- Nombre d'AG : 4
- Pas de PV de réunion, réunion du bureau trimestrielle
- 17 GMPA membre
- Union non mixte
- Niveau de formation des élus : 2 élus niveau CM2 (SG et Trésorier adjoint), les autres non alphabétisés
- Renouvellement des élus depuis le démarrage : non
- Résultats financiers non maîtrisés
- Etat des cotisations ?
- Degré de participation des membres : 8/10 membres du bureau

3) Les relations avec la mutuelle N'Gada

L'union n'a pas adhéré parce que les premières cotisations ont payées la construction de la BI et que l'argent n'a pas été reconstitué.

2/ UNION « KOURKOURMA » DE BASSA

1) Les activités réalisées

1 Aucune activité depuis le démarrage hormis quelques réunions du bureau. Une tentative de relance des activités sans effet du fait du manque de volonté des membres.

2 /

3 Le bilan est négatif.

4 Les principales difficultés relèvent du désintérêt des membres et du manque de cotisation dû en partie aux déficits répétés de la production. Egalement, le choix du siège est mal vu par certains. Enfin la vision erronée du PAPAK qui consiste à amener des intrants gratuitement aux producteurs.

5 Ce sont toujours les mêmes leaders qui se présentent aux élections mais le choix est démocratique dans les règles. De même les décisions sont prises en AG mais après elles ne sont pas respectées par les membres.

6 Le PAPAK est le seul à avoir tenté quelque chose mais de notre côté on n'a rien fait.

7 L'Union n'a aucun partenaire en dehors de FAO Intrans qui a promis de faire du warrantage mais qui n'est pas revenu depuis première visite.

10 Aucune coopérative membre n'a bénéficié de BI ou crédit warranté.

11 Pas d'OP réellement dynamique puisque aucune n'a payé sa part sociale !

12 Union non fonctionnelle

2) L'état des documents conservés par l'Union

- Agrément : document au niveau secrétariat
- Nombre d'AG : AG constitutive seulement
- Pas de PV de réunion, réunions irrégulières
- Membres : 10 GMPA et 3 GF
- Pas de femme dans les organes

- Niveau de formation des élus : 2 élus niveau CM2 (Président et SGAdjoint), 1 Collège (SG), les autres non alphabétisés
- Renouvellement des élus depuis le démarrage : non
- Résultats financiers : caisse vide
- Etat des cotisations : pas de cotisation
- Degré de participation des membres : 4/10 membres du bureau

3) Les relations avec la mutuelle N’Gada

L’union n’a pas adhéré parce qu’elle n’a pas de fonds.

3/ UNION « MACHILLA » DE GUESKEROU

1) Les activités réalisées

1 Aucune activité depuis le démarrage ; Les membres ne se sont jamais réunis pour entreprendre une activité. Même le paiement de la part sociale n’est pas effectif.

2 /

3 Le bilan est négatif.

4 Les principales difficultés relèvent du manque de cotisation, de l’individualisme, de la méconnaissance de la vie associative.

5 /

6 Le PAPAK est le seul à avoir tenté quelque chose mais de notre côté on n’a rien fait.

7 L’Union n’a aucun partenaire en dehors de FAO Intrans qui est venu mais qui n’a pas de moyens.

10 Deux coopératives membres (N’Gadam, Gueskerou) ont eu des appuis avec PADL et PIP2.

11 OP dynamiques si un projet les convoque.

12 Union non fonctionnelle

2) L’état des documents conservés par l’Union

- Agrément : document au niveau SG
- Nombre d’AG : AG constitutive seulement
- Pas de PV de réunion, réunions irrégulières
- Membres : 9 GMPA
- Union non mixte
- Niveau de formation des élus : 2 élus niveau Collège (SG et SGAdjoint), 1 élu alphabétisé (Trésorier)
- Renouvellement des élus depuis le démarrage : non
- Résultats financiers : 25.000 Fcfa avec le trésorier
- Etat des cotisations : seulement quelques parts sociales versées
- Degré de participation des membres : /

3) Les relations avec la mutuelle N’Gada

L’union n’a pas adhéré.

4/ UNION « BAREMAYE » DE AL-LA

1) Les activités réalisées

1 Aucune activité depuis le démarrage ; Les membres ne se sont jamais réunis pour entreprendre une activité.

2 /

3 Le bilan est négatif.

4 Les principales difficultés relèvent du manque de cotisation, du manque de confiance envers le CA (surtout le président – ancien membre du Comité de Crédit de la mutuelle N’Gada - « qui a eu des problèmes avec la mutuelle et a fui »), de la méconnaissance de la vie associative.

5 /

6 Le PAPAK n’a rien apporté à l’Union.

7 L’Union n’a aucun partenaire.

10 La coopérative de Dewa.a une BI avec le PIP2.

11 Pas d’OP dynamiques.

12 Union non fonctionnelle

2) L’état des documents conservés par l’Union

- Agrément : document au niveau Président
- Nombre d’AG : AG constitutive seulement
- Pas de PV de réunion, pas de réunion
- Membres :12 GMPA
- Union non mixte
- Niveau de formation des élus : 4 élus niveau CM2 (Président, Vice Président, SG, Trésorier)
- Renouvellement des élus depuis le démarrage : non
- Résultats financiers : Quelques parts sociales versées.
- Etat des cotisations : Néant
- Degré de participation des membres : /

3) Les relations avec la mutuelle N’Gada

L’union n’a pas adhéré.

5/ UNION « N’DJITTA » DE ZEINAM KELLOURI

1) Les activités réalisées

1 Depuis la création, les activités sont :

- AG constitutive de l’Union et autres AG avec l’appui du PAPAK
- Paiement des parts sociales
- Plusieurs séances de travail avec PAPAK sur vie associative, nature des cotisation, approvisionnement en intrants, vente groupée, recherche d’autres partenaires
- Voyages d’étude au Nigeria et Agadez/Maradi avec PAPAK.

- Tentative d'achat groupé d'intrants : cotisation d'un sac par personne des coopératives mais comme tous n'ont pas cotisé chacun a repris sa part.

2 La participation des membres aux activités n'est pas satisfaisante (pas de cotisation)

3 Le bilan général est plus ou moins positif.

4 Les principales difficultés sont la méconnaissance de la vie associative, le manque de moyens financiers dû au non respect des engagements, l'attentisme des membres, l'importance des charges de production du poivron d'où les difficultés d'approvisionnement en intrants, le désintéressement des membres dû à l'échec de la première tentative d'achat groupé.

5 /

6 Bonne appréciation du PAPAK mais regret lié aux faibles moyens du projet.

7 Le seul partenaire qui est venu est FAO Intrant mais il n'y a rien de concret.

8 Depuis la fin du PAPAK, aucune activité n'a été menée même pas une réunion du CA. Les occasions d'échange sont les rencontres au marché ou lors des cérémonies. La centralisation des besoins n'est pas faite cette année.

9 Les Comptes d'Exploitation sont très faiblement utilisés pour faire le bilan. Au mieux 2 ou 3 producteurs sur 10 le pratiquent. C'est un outil reconnu efficace mais l'analphabétisme est un frein majeur. Les formateurs ne sont jamais sollicités pour noter les charges même dans leur propre village.

10 Seule la coopérative de N'Goui Fiego fait le warrantage car c'est un bon payeur.

11 OP dynamiques : Zeinam Kellouri, N'goui, Argougoumsouri, Zougoulou, Kourna Kry, Bridieme, Kaalam, Fiego Koulouwou, Tchawa.

12 Union peu fonctionnelle

2) L'état des documents conservés par l'Union

- Agrément : Les documents sont bien tenus et conservés. Les documents administratifs avec le SG et les documents financiers avec le trésorier.
- Nombre d'AG : 3
- Pas de PV de réunion, pas de réunion hors celles initiées par le PAPAK
- 16 GMPA et 8 GF membre
- 3 femmes dans les organes
- Niveau de formation des élus : 3 élus niveau CM2 (Président, SG, Sec. Info. Adj.), 1 collègue (sec. Info), 2 alphabétisés
- Renouvellement des élus depuis le démarrage : non
- Résultats financiers 194 400 en caisse
- Etat des cotisations : pas de cotisation arrêté
- Degré de participation des membres : /

3) Les relations avec la mutuelle N'Gada

L'union a adhéré à N'Gada. Les documents sont avec le trésorier. En tant que nouveau client ils n'ont jamais eu la visite d'un animateur.

6/ UNION « TATTASSEYE » DE IGUIR

1) Les activités réalisées

1 Depuis la création, les activités sont :

- AG constitutive de l'Union et autres AG avec l'appui du PAPAK
- Paiement des parts sociales
- Plusieurs séances de travail avec PAPAK sur vie associative, nature des cotisations, approvisionnement en intrants, vente groupée, recherche d'autres partenaires
- Projet de BI avec FAO Intrans mais non finalisé : l'Union a fait des briques pour la construction mais FAO a traîné alors avec la saison des pluies tout a été perdu ; ensuite il a été prévu de réhabiliter une chambre du village ce que l'Union a fait en posant aussi porte et fenêtres, mais FAO a dit que c'est trop petit finalement ; l'Union a refait des briques et cette fois les a vendues ou en tout cas a eu l'intention de les vendre avant la saison des pluies.

2 Comme pas d'engouement général, c'est une coopérative membre qui a pu faire une commande groupée grâce au PAPAK de 2 millions pour des engrais. Cela concernait environ 20 personnes.

3 Le bilan général est plus ou moins positif.

4 Les principales difficultés sont le manque de moyen pour refus de cotisation, l'éloignement des villages, le désintérêt des membres de TAM qui se sont vus construire des magasins au niveau de leur village, l'attentisme.

5 Membres du CA pas très dynamiques même avec le PAPAK. Bonne gouvernance mais transparence moindre car les membres ne savent pas ce qu'il y a dans la caisse.

6 Bonne appréciation du PAPAK mais regret lié à la courte durée du projet. Aussi le PAPAK n'a pas livré les cartes de membre comme il l'a fait pour l'Union de Zeinam Kellouri.

7 Le seul partenaire qui est venu est FAO Intrans mais toujours pas de BI.

8 Depuis la fin du PAPAK, aucune activité n'a été menée. La centralisation des besoins n'est pas faite cette année.

9 Les Comptes d'Exploitation ne sont pas appliqués. Au mieux 2 producteurs sur 10 les utilisent.

10 Les coopératives de TAM ont deux magasins construits par PADL et PIP2 et leurs ouvrages de retenue d'eau réhabilités.

11 OP dynamiques : Gremadi, Bladourna, Tam, Boudoum, Iguir, Lawan Boucardi, Kanama.

12 Union peu fonctionnelle

2) L'état des documents conservés par l'Union

- Agrément : documents administratifs avec le SG.
- Nombre d'AG : 3 avec PV
- 2 femmes dans les organes

- Niveau de formation des élus : 3 élus niveau CM2 (Président, SG, SG, SG Adj.), 1 alphabétisé (vice président)
- Renouvellement des élus depuis le démarrage : intégration des 2 femmes
- Résultats financiers 289 500 dans le compte
- Etat des cotisations : pas de cotisation arrêté
- Degré de participation des membres : /

3) Les relations avec la mutuelle N’Gada

L’union a adhéré à N’Gada en 2005. Les documents sont avec le trésorier. Elle a fait l’épargne mais pas de crédit (ses membres sont endettés).

7/ UNION « N’GUIBWA » DE DIFFA

1) Les activités réalisées

1 Aucune activité depuis le démarrage ; Les membres ne se sont jamais réunis pour entreprendre une activité. Il y a eu participation du bureau à des voyages d’étude, ateliers mais pas au nom de l’Union mais parce qu’ils appartiennent à plusieurs structures

2 /

3 Le bilan est négatif. Mais le président de l’Union est très dynamique et engagé dans le milieu paysan.

4 Les principales difficultés relèvent de la multitude de coopératives non agricoles et de la méconnaissance de la vie associative. Les membres veulent la facilité et l’immédiat ; ils sont attachés au per diem pour toute activité.

5 Aucune activité du CA depuis l’AG.

6 Le PAPAK n’a rien apporté à l’Union. Le projet est trop court mais il répondait à nos besoins.

7 L’Union n’a aucun partenaire.

10 Des coopératives travaillent avec le PADL sur les périmètres irrigués et aussi pour l’alphabétisation et la vulgarisation de quelques semences.

11 Les OP dynamiques sont CDA, CBLT Lada, AHA Chetimari, Albarka, Moussamiram koura, Kouatara, N’goui Kara’a, Dounomaram

12 Union non fonctionnelle

2) L’état des documents conservés par l’Union

- Agrément : Pas d’agrément (à la différence des autres unions, le dossier n’est pas traité par le DAC/POR mais par la commune de Diffa et l’agrément n’est pas sorti)
- Nombre d’AG : AG constitutive seulement
- Pas de réunion
- Membres: /
- Union non mixte
- Niveau de formation des élus : 5 élus instruits (niveau inconnu) (Vice président, SG, Trésorier adj, Sec. Info. ; Sec Info adj), 1 élu alphabétisé (président)
- Renouvellement des élus depuis le démarrage : non
- Résultats financiers : Caisse vide.
- Etat des cotisations : Néant

- Degré de participation des membres : /

3) Les relations avec la mutuelle N’Gada

L’union n’a pas adhéré.

8/ UNION « ... » DE CHETIMARI

1) Les activités réalisées

1 Aucune activité depuis le démarrage.

2 /

3 Le bilan est négatif.

4 Les principales difficultés relèvent du refus de cotiser, de la recherche de la facilité, de l’attentisme.

5 Aucune activité du CA depuis l’AG.

6 Le PAPAK a permis la création de l’Union mais rien de plus

7 L’Union n’a aucun partenaire.

10 Pas de partenaires pour les coopératives membres.

11 OP dynamiques ?

12 Union non fonctionnelle

2) L’état des documents conservés par l’Union

- Agrément : Documents perdus
- Nombre d’AG : AG constitutive seulement
- Pas de réunion
- Membres:12 GMPA
- Union non mixte
- Niveau de formation des élus : 1 élu niveau CM2 (SG)
- Renouvellement des élus depuis le démarrage : non
- Résultats financiers : Caisse vide.
- Etat des cotisations : Néant
- Degré de participation des membres : /

3) Les relations avec la mutuelle N’Gada

L’union n’a pas adhéré.

9/ UNION « JARADA » DE DAWAN KAYAWA

1) Les activités réalisées

Depuis la création, les activités sont :

- AG constitutive de l’Union et 4 à 5 autres AG
- Paiement des parts sociales par 3 coopératives
- Montage d’un dossier de formation sur le SIDA avec le GIE GNEMA
- Prévision de cotisation d’un sac par membre des coopératives pour cette année

2 /

3 Le bilan général est plus ou moins positif.

4 Les principales difficultés sont l'éloignement des villages, le choix du siège mal fait car le village est difficile d'accès et le nombre élevé de coopérative.

5 Les membres du bureau sont dynamiques et informent les autres membres des activités.

6 Le PAPAK a lancé la coopérative mais ne pouvait pas tout faire vu la grandeur de la zone et le court temps du projet.

7 L'Union a travaillé avec le GIE GNEMA pour le dossier SIDA.

10 Aucun projet n'a construit de BI ou autre.

11 Il y a au moins 7 coopératives dynamiques.

12 Union peu fonctionnelle

2) L'état des documents conservés par l'Union

- Agrément : Les documents administratifs sont avec le SG.
- Nombre d'AG : 5 avec 5 PV
- Réunion fréquente sans PV
- Membres:/
- Union non mixte
- Niveau de formation des élus : 1 élu niveau 6° (SG), 2 élus CM2 (président, SG Adjoint)
- Renouvellement des élus depuis le démarrage : non
- Résultats financiers : pas plus de 5000 F.
- Etat des cotisations : prévision pour l'année
- Degré de participation des membres : /

3) Les relations avec la mutuelle N'Gada

L'union a adhéré à la mutuelle depuis 8 mois. Le livret est avec le président. La part sociale d'adhésion n'a pas été complétée mais N'Gada a autorisé l'ouverture.

Annexe 4 Carte d'implantation des unions

