Numéro du projet 11csaz-5641

Réfléchir sur la pérennité des Banques Céréalières, des Groupements Féminins de Crédit et du CSA-OCP à Zinder

10 au 31 Décembre 2012, Zinder, Niger

Amza Tahirou

Arnhem, Les Pays-Bas, Février 2013 © Agriterra

Agriterra
B.P. 158
6800 AD Arnhem
Willemsplein 42
Pays-Bas

T +31 26 44 55 445
F +31 26 44 55 978

agriterra@agriterra.org
www.agriterra.org
Rabobank Arnhem: 15 52 97 163

Fondation Agriterra
Chambre de Commerce
41 048542

Membre d'AgriCord

Données AgriStudies™

Auteurs	: Amza Tahirou
Titre	: Réfléchir sur la pérennité des Banques Céréalières, des Groupements Féminins de Crédit et du CSA-OCP à Zinder
Éditeur	: Agriterra
Numéro AgriStudies	: 3_53367
Pays	: Niger
Catégorie	: Secteur bancaire et de crédit Gestion financière Développement institutionnel Renforcement de l'organisation interne

SOMMAIRE

RESUME 1

REMERCIEMENTS 3
AUTEUR 4

1. INTRODUCTION 5

2. PRESENTATION DU CSA-OCP 7

2.1 HISTORIQUE DU POSITIONNEMENT ECONOMIQUE DU CSA-OCP 7
2.2 VISION DE LEADERS PAYSANS DU CSA-OCP! 8
2.3. STRATEGIES ACTUELLES D'ADAPTATION DES MEMBRES DU CSA-OCP! 10

3. CLARIFICATION DES CONCEPTS ECONOMIQUES 11

3.1 ELEMENTS DE COMPARAISON DE STRUCTURES D'APPUI AU MONDE PAYSAN 11
3.2 EFFETS DES PROJETS SUR LA PSYCHOLOGIE ET LE COMPORTEMENT DU PAYSAN! 12
3.3 ELEMENTS SUR LA CULTURE D'ENTREPRISE ET D'ESPRIT DE SERVICE 14
3.4 POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE SUR SON MARCHE 15
3.5 L'EXPLOITANT AGRICOLE COMME CLIENT OU ACTEUR ET NON COMME SUJET DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE! 16
3.6 LES FONCTIONS ECONOMIQUES DU CHEF D'EXPLOITATION AGRICOLE 16

4. CONTEXTE NATIONAL ET INTERNATIONAL 19

4.1 L'EXPLOITATION FAMILIALE COMME BASE DE L'ORIENTATION ECONOMIQUE 19
4.2 FONCTIONNEMENT DU MARCHE DU MIL AU NIGER : LES ACTEURS EN PRESENCE ! 20
4.3 STRATEGIE COMMERCIALE DES BANQUES CEREALIERES AU NIGER ! 21
4.4 LA POLITIQUE AGRICOLE NATIONALE COMME OPPORTUNITE D'APPUI AUX STRUCTURES PAYSANNES DANS LEUR ORIENTATION ECONOMIQUE ! 23
4.5 LES POLITIQUES AGRICOLES REGIONALES COMME OPPORTUNITES DE RENFORCEMENT ECONOMIQUE DES EXPLOITATIONS AGRICOLES ET DES ORGANISATIONS PAYSANNES 23
4.6 VISION D'UNE AGRICULTURE FAMILIALE COMME MODELE ECONOMIQUE EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DANS LE MONDE ! 24

5. METHODOLOGIE D'ANALYSE FINANCIERE 25

5.1 METHODOLOGIE 25
5.1.1 OUTIL D'ANALYSE FINANCIERE 25
5.1.2 SCHEMA DE GESTION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET COMMERCIALE 25
5.1.3 LOGIQUE D'ANALYSE DE LA RENTABILITE ET DE LA PERENNITE DU CSA –OCP 26
5.1.4 QUELQUES INDICATEURS FINANCIERS QUI POURRONT ETRE NECESSAIRES POUR L'ANALYSE! 26
5.1.5 ANTICIPER SUR SES RISQUES EN TANT QU'ENTREPRISE ! 27

6. ANALYSE DE LA RENTABILITE ET DE LA PERENNITE DU CSA-OCP 31

6.1 LA CONSTITUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRE DU CSA–OCP 31
6.1.1 LE PORTEFEUILLE GLOBAL 31
6.1.2 ANALYSE DU COMPORTEMENT DES MEMBRES DU CSA-OCP PAR RAPPORT AUX COTISATIONS 32
6.1.3 L'EXPERTISE DU CSA–OCP COMME PRINCIPALE SOURCE DE REVENUS 32
6.1.4 ANALYSE DE L'EVOLUTION DES RESULTATS FINANCIERS DU CSA-OCP SUR 3 ANS 34
6.1.5 ANALYSE DES CHARGES CUMULEES DU CSA–OCP SUR 3 ANS 35
6.1.6 PRESENTATION DU BILAN ET DU COMPTE DE RESULTAT 2011 DU CSA – OCP 36
6.2 FACTEURS FAVORABLES ET DEFAVORABLES A LA PERENNITE DU CSA-OCP 37
6.2.1 LES DETERMINANTS DE LA PERENNITE DU CSA-OCP 37
6.2.2 LES PESANTEURS A LA PERENNITE DU CSA–OCP 37
6.3 CONCLUSION PARTIELLE SUR LA VIABILITE DU CSA–OCP 38

6.4 Recommandations pour la perennisation du CSA – OCP....43
7. Analyse de la rentabilite et de la perennite des banques cerealieres... 57
7.1 Ce que dit la loi sur les cooperatives agricoles dont les BC....57
7.2 Ce que les membres comprennent des termes economiques de services, prestataire et client ! 57
7.3 Analyse financiere des Banques cerealieres 59
7.3.1 Etats financiers....59
7.3.2 Analyse de l'evolution des fonds de roulement des banques cerealieres 73
7.3.3 Visibilite globale sur le fonds de roulement des 14 BC visitees 75
7.3.4 Analyse du taux de marge brute....76
7.3.5 Analyse du taux de marge nette....77
7.3.6 Analyse des charges d'exploitation 78
7.3.7 Synthese des performances commerciales et financieres 2012 des 14 BC visitees....79
7.4 Les contours de la rentabilite des BC 79
7.4.1 Les risques auxquels les BC sont exposes pour mieux les prevenir, controler et gerer ! 79
7.4.2 Les facteurs determinants de la rentabilite des BC 81
7.4.3 L'implication des membres dans la perennisation de leurs BC 85
7.4.4 Origines des performances et contre performances des BC....86
7.5 Conclusion partielle sur la rentabilite et la perennite des banques cerealieres .87
7.6 Recommandations pour les BC....91
8. L'analyse de la rentabilite et de la perennite des activites des GFC 95
8.1. Comprendre les concepts 95
8.1.1 Le cycle de la pauvrete et de la vulnerabilite....95
8.1.2 Le slogan ou la culture d'epargne et de credit 96
8.1.3 L'utilisation rationnelle du credit....96
8.1.4 Le processus de la constitution d'un capital productif 96
8.1.5 Le credit est un metier 97
8.1.6 Le succes du credit repose sur 3 elements essentiels....97
8.2 Analyse du systeme d'epargne et de credit des GFC membres du CSA....97
8.2.1 Caracteristiques du credit 97
8.2.2 Caracteristiques de l'epargne 98
8.3 Success stories sur la rentabilite du credit....99
8.4.Conclusion partielle sur la viabilite des activites des GFC....102
8.5 Recommandations pour les GFC 104
8.5.1 Recommandations specifiques sur le credit....104
8.5.2 Recommandations specifiques sur l'epargne 104
Conclusion generale....105
Annexes 107

Résumé

En l'an 2000, alors qu'un grand projet d'appui à la sécurité alimentaire (Projet BIT, financé par les Pays-Bas) dans la région de Zinder au Niger, était déjà arrivé en fin de phase, les délégués de 200 banques céréalières (BC) et groupements féminins de crédit (GFC), se réunissaient en assemblée générale constitutive du Centre de Services d'Appui aux Organisations Coopératives et Paysannes (CSA-OCP à Zinder au Niger). L'ambition de départ était alors de capitaliser les acquis techniques (animateurs, gestionnaires villageois de BC, outils pédagogiques…) laissés par le projet pour prendre en charge et autonomiser l'accompagnement technique des BC et GFC. Le CSA-OCP est dès lors une structure paysanne destinée à prester des services aux organisations paysannes de base (BC, GFC…) dans leur mise en place et accompagnement technique. Il obtint son agrément officiel d'autorisation d'exercice 1 an plus tard, soit en 2001.

Ayant démarré avec des moyens financiers modestes constitués d'un capital social de 1500 euros, entièrement libéré par les 200 membres fondateurs et d'un budget annuel de fonctionnement de 760 euros à travers les cotisations annuelles des membres, le CSA-OCP a dû miser sur le développement de partenariat pour asseoir et maintenir sa légitimé et notoriété au près des membres. Ainsi en 10 ans, avec l'appui de plusieurs partenaires techniques et financiers dont AGRITERRA depuis 2008, le CSA-OCP a pu mettre en place 100 organisations paysannes de base dont 92 banques céréalières (BC) et 8 boutiques d'intrants agricoles (BI), ce qui très appréciable.

Aujourd'hui, sur un total de 300 membres réclamé par le CSA-OCP, seuls les 100 membres arrivés après sa création sont réellement actifs. Les 200 membres fondateurs sont timides et souffrent de disfonctionnement d'ordre managérial et de leadership, de mauvaises pratiques de gestion financière et commerciale cumulées sur plusieurs années et enfin de leur membership pléthorique (400-500 membres) et de leur esprit d'assistance par les projets. A titre illustratif, seuls les membres fondateurs présentent dans leurs situations financières, des créances importantes non recouvrées et des ventes à perte sur achat allant jusqu'à 57%. Certains de ces membres fondateurs ne se rappellent même plus de leur situation de cotisation avec le CSA-OCP. Ces anciennes BC appartiennent à tout un village et non à une organisation paysanne autonome bien spécifique, créant ainsi de nombreux confits et même des interférences politiciennes, d'où leur manque pour la plus part d'efficacité, d'efficience…

Pourtant, la prompte mobilisation et implication des membres actifs est visible à travers leur participation aux formations, aux cotisations ordinaires et extraordinaires, aux voyages d'échange d'expériences, à l'expérimentation des innovations technico économiques…

Plusieurs villages continuent encore de taper à la porte pour la mise en place et l'accompagnement d'une BC, BI, GFC, ce qui donne au CSA-OCP, la légitimité d'une structure dynamique et de confiance avec des très bonnes perspectives d'expansion ou de croissance en termes d'adhésion des membres.

Le budget de fonctionnement du CSA-OCP est encore financé à hauteur de 75% par les partenaires financiers dont AGRITERRA principalement. Les investissements et activités sont financés à 100% par les partenaires. Cependant, les cotisations annuelles représentent 25% du budget annuel de fonctionnement, ce qui revient à interpeller le CSA-OCP sur sa productivité dans les prestations de services pour une nette amélioration des fonds propres.

Toute fois, en raisonnant réseau, on peut sans risque de se tromper, dire que le CSA-OCP est une structure paysanne dynamique et émergeante avec une bonne gouvernance. Les élus et le secrétaire exécutif sont connus sur le terrain et sont très bien respectés par les membres. Les BC et GFC sont libres dans leur gestion et le CSA-OCP assure le rôle de suivi, contrôle, d'appui conseil, de formation, de mise en relation… En dix ans, le CSA-OCP a développé son réseau de part une reconnaissance et une confiance acquises au niveau des partenaires techniques et financiers. Le CSA-OCP a ainsi réussi son implantation dans toutes les communes de la région de Zinder, ce qui lui donne une forte représentation sur le terrain et une diversification de ses opportunités partenariales et de membership. Cette expansion et croissance est également une opportunité de création de large cadre de concertation paysanne source de partage de riches expériences et de renforcement de capacités.

Ainsi, dans un contexte géographique et climatique difficiles comme celui de la région de Zinder, fief du CSA-OCP, on peut se réjouir des performances actuelles acceptables de l'ensemble du dispositif, confirmées par de la tendance positive dégagée par l'analyse des viabilités institutionnelles, techniques, financières et sociales.

Au terme de l'ambitieuse réflexion sur la rentabilité et la pérennité du dispositif et au regard de cette dynamique intéressante, le CSA-OCP et ses partenaires notamment AGRITERRA sont interpelés quant à la poursuite des efforts de modernisation et de pérennisation à travers entre autres :

- Le développement d'une meilleure culture d'entreprise et d'esprit de service chez les élus, les membres et le staff technique : paiement des cotisations et prestation de services de qualité avec une facturation motivante pour les membres au regard de la problématique actuelle ;
- La mise en réseau des membres pour les achats groupés en céréales pouvant créer des économies d'échelles sur les achats pour les BC ;
- L'amélioration de la performance financière des membres (BC, GFC, BI) par l'établissement des états financiers annuels, leur analyse et présentation aux assemblées générales pour une meilleure compréhension, prise de conscience et réaction ;
- Le renforcement des capacités humaines, techniques et de la productivité des élus et du staff technique au siège du CSA-OCP ;
- Le renforcement de la représentation et de la défense des intérêts des paysans membres en vue d'une grande mobilisation et adhésion des paysans et de partenaires techniques et financiers.

Concernant les banques céréalières (BC), on peut compter sur un fonds de roulement moyen de 3 500 euros pour chacune des 14 BC visitées. Extrapolées aux 100 membres actifs, le réseau de BC membres du CSA-OCP cumule, un capital financier de 190 000 euros, ce qui est relativement consistant quand on connait le contexte de la pauvreté au Niger et particulièrement dans la région de Zinder. Ces banques céréalières dégagent une certaine rentabilité avec une marge brute de 20% et une marge nette pondérée de 10%. Cependant, cette rentabilité peut être nettement améliorée sur les trois ans à venir à travers :

- Une augmentation du fonds de roulement de chaque BC par les membres au moyen de cotisation en nature à la récolte ;
- Une maîtrise des charges d'exploitation à travers la participation financière ou en nature des membres au financement de ces charges annuelles ;
- Une bonne gestion des performances commerciales (bons prix d'achat et de vente, bonne stratégie d'approvisionnement immédiatement au voisinage à la récolte et en achat groupé avec les autres BC si nécessaire) ;
- Une bonne gestion financière (utilisation des fonds et bénéfices de la BC pour les activités de la BC, Compte bancaire, tenue de la comptabilité, élaboration des états financiers et présentation à l'assemblée générale, réalisation des contrôles prévus par la BC et le CSA-OCP) ;

- Un plan d'affaire pour chaque BC (maîtrise des besoins solvables en céréales et en services des membres et les stratégies de leur satisfaction…) ;
- Un développement d'activités économiques autour de la BC.

Quant aux groupements féminins de crédit (GFC), il faut comprendre qu'ils sont composés de femmes membres des BC du CSA-OCP et n'existent pas encore en tant qu'entité juridique formelle. Le processus de leur formalisation est encours et les femmes restent membres des BC et des GFC, option qui nous parait assez cohérente et solide.

Le capital de départ de chacun des GFC visités est en moyenne de 750 euros, constitué à partir d'une ligne de crédit affectée par la BC au GFC. Deux activités sont menées par les GFC, il s'agit de :

L'épargne : une cotisation de 100 FCFA / femme / semaine est initiée depuis le mois de novembre 2012 au niveau de tous les GFC visités. L'opération devrait s'étendre à tous les GFC membres du CSA-OCP et se poursuivre jusqu'en fin 2013 de façon à constituer un fonds consistant pour le financement des activités génératrices de revenus des femmes membres du CSA-OCP.

Le crédit : sur la base de la ligne de crédit affecté par la BC au GFC, chaque femme bénéfice de 15 000 à 20 000 FCFA de crédit sur 6 mois au taux de 1% par mois avec un remboursement infine.

Les activités économiques financées par les membres des GFC vont de l'embouche (90%) au petit commerce (7%) et à la transformation (extraction d'huile d'arachide : 3%). Ces activités dégagent une certaine rentabilité qui reste toute fois faible et précaire.

Les améliorations à apporter au niveau des GFC sur les trois années à venir, sont relatives entre autres à :
- Formalisation des GFC ;
- Ouverture de compte bancaire d'épargne pour chaque GFC ;
- Elaboration de politique et procédure standard des opérations de crédit et épargne des GFC ;
- Formation des membres et élus sur le crédit et l'épargne ;
- Suivi des activités de crédit et épargne des GFC par le CSA-OCP ;
- Conseil de gestion aux femmes concernant des activités spécifiques comme l'embouche.

Une mise en relation des GFC avec une institution de micro-finance professionnelle (ASUSU) de la place par le CSA-OCP a abouti à des montants de crédit de 3000 euros pour chacun des 4 GFC bénéficiaire au taux d'intérêt de 2,5% / mois sur 6 mois avec remboursement infine. L'expérimentation est encours, elle fera l'objet de capitalisation et de diffusion lorsque les résultats sont concluants.

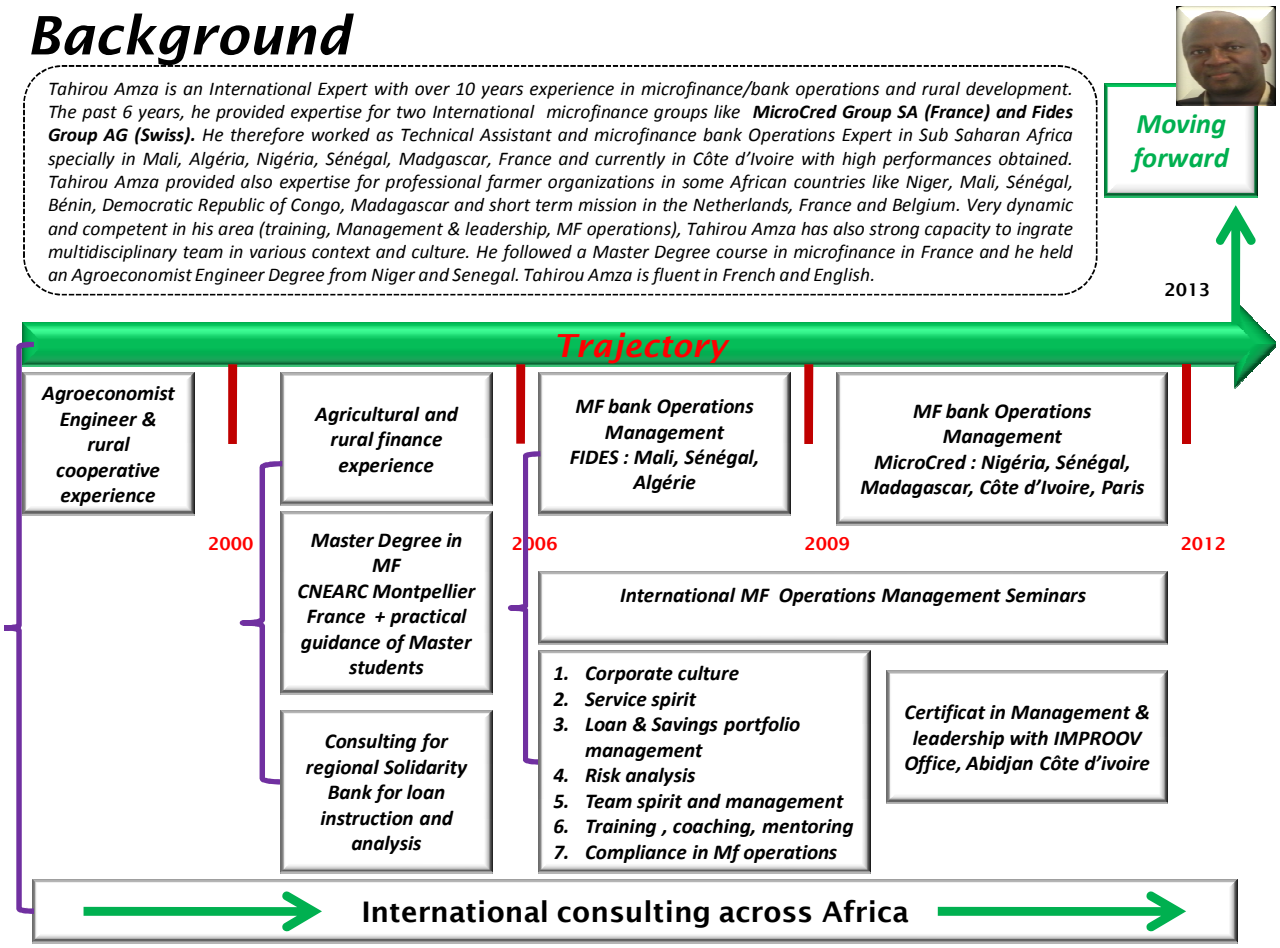
Remerciements

Au terme de cette étude, nous profitons pour remercier très sincèrement, les membres des BC et GFC rencontrés lors des visites de terrain et lors de l'atelier de formation. Nos remerciements particuliers vont également à l'endroit du Président, du commissaire aux comptes et du chauffeur du CSA-OCP qui nous ont accompagnés tout au long de la mission de terrain. Nous n'oublions pas de témoigner notre satisfaction à l'endroit du staff technique (Secrétaire Exécutif et Secrétaire Comptable) pour leur coopération et leur écoute à toutes nos demandes d'informations et de documentation. Nous saluons leur volonté de faire la transparence dans la gestion

quotidienne des activités du CSA-OCP et encourageons la bonne gouvernance du CSA-OCP ainsi que tout appui visant le renforcement des capacités managériales et de leadership de cette structure paysanne innovante. Enfin qu'AGRITERRA aussi à travers sa chargée de relations, trouve l'expression de notre gratitude.

Auteur

Tahirou Amza a été pratiquant agricole, il est agroéconomiste et expert international en développement et financement agricole et rural. Il a plus de 10 ans travaillé pour les organisations professionnelles agricoles africaines notamment à ***Madagascar*** (FEKRITAMA) en ***Afrique centrale*** (FOPAC, LOFEPACO, COOCENKI en République Démocratique du Congo) et en ***Afrique de l'ouest*** (CNCR / ASPRODEB au Sénégal, FUPRO au Bénin, CNOP et AOPP au Mali, Plate forme Paysanne au Niger, FCMN–NIYA au Niger en qualité de Directeur Exécutif, AREN au Niger, Centre de services aux paysans Zinder au Niger). Il par ailleurs travaillé dans le financement agricole / rural et des micro entreprises pour la Banque Régionale de Solidarité au Niger en qualité d'expert en analyse de crédit et pour la holding de microfinance FIDES GROUP AG (Suisse) respectivement au Mali, Algérie et Sénégal et pour la holding de microfinance MICROCRED GROUP SA (France) respectivement au Nigéria, Sénégal, Madagascar, France et en Côte d'Ivoire en qualité d'Assistant Technique et Expert en management des opérations de microfinance. Son engagement pour la cause paysanne est constant.



1. Introduction

Dans le cadre de la coopération Nord-Sud entre exploitants agricoles, AGRITERRA (Pays–Bas) est en partenariat avec le Centre de Services d'Appui aux Organisations Coopératives et Paysannes (CSA-OCP, Zinder au Niger) depuis l'année 2008. Ce partenariat s'inscrit dans une logique de renforcement durable des services économiques aux membres. Dans cette dynamique et au chapitre de son plan d'actions 2012, le CSA–OCP a prévu une réflexion pour confirmer sa viabilité. Notre étude qui s'est déroulée à Zinder au Niger du 10 au 30 décembre 2012, répond à cette demande avec les objectifs spécifiques suivants :

1. Evaluer la situation actuelle des banques céréalières et les groupements féminins de crédit sur le plan de la gestion financière
2. Faire ressortir les insuffisances et les obstacles qui ralentissent ou empêchent l'atteinte des résultats attendus de la réalisation des banques céréalières et des groupements féminins de crédit en vue de procéder à une orientation de pérennité durable de ces structures sur le plan d'autofinancement
3. Formuler une stratégie qui permet au Centre de Service d'Appui aux organisations coopératives et paysannes (CSA-OCP) de générer des propres fonds à travers ses services offerts à ses membres.

Pour réaliser cette ambition, un échantillon de 20 Banques Céréalières (BC) et 10 Groupements Féminins de Crédit (GFC), soit 20% des membres actifs, a été proposé dans les termes de référence et validé avec le consultant au regard de la grande dispersion des membres et de l'accès difficile du terrain.

La méthodologie adoptée a été la suivante :

1. Briefing avec le Président et le staff technique (Secrétaire Exécutif et secrétaire comptable, le chargé des suivis et formations n'étant pas disponible) pour clarifier les objectifs et résultats, valider l'échantillon, le calendrier, recueillir les informations et documents utiles ;
2. Rencontre et réflexion avec des responsables des BC et GFC participants à l'atelier de formation sur la loi coopérative organisée par le CSA-OCP ;
3. Ateliers de réflexion sur site au village avec les responsables et membres de 15 BC et GFC ;
4. Rencontre avec les services techniques et partenaires (ONG Afrique Verte, GIE HUSA'A, IFM ASUSU) sur leur vision de la pérennité des BC et CSA-OCP ;
5. Restitution provisoire et finale avec les élus et le staff technique du CSA-OCP ;
6. Rédaction du rapport provisoire et final.

Les informations d'ordre économique et financier, ont été collectées au moyen de guide d'entretien et traitées sur Microsoft Excel pour analyse et interprétation. Sur les 20 BC 10 GFC prévus, 15 BC et 13 GFC ont été visités, soit un taux de réalisation de 87% pour les 2 groupes cibles. Ce pourcentage nous parait assez représentatif pour conclure sur base des résultats trouvés, quant à la santé financière du dispositif et les chances de pérennité afin de prendre position et de dégager des perspectives.

Le rapport est structuré autour des chapitres suivants :

- Introduction
- Présentation du CSA-OCP
- Clarification des concepts économiques
- Contexte national et international
- Méthodologie d'analyse financière
- Analyse de la pérennité du CSA-OCP
- Analyse de la rentabilité et de la pérennité des activités des BC
- Analyse de la rentabilité et de la pérennité des activités des GFC
- Conclusion générale.

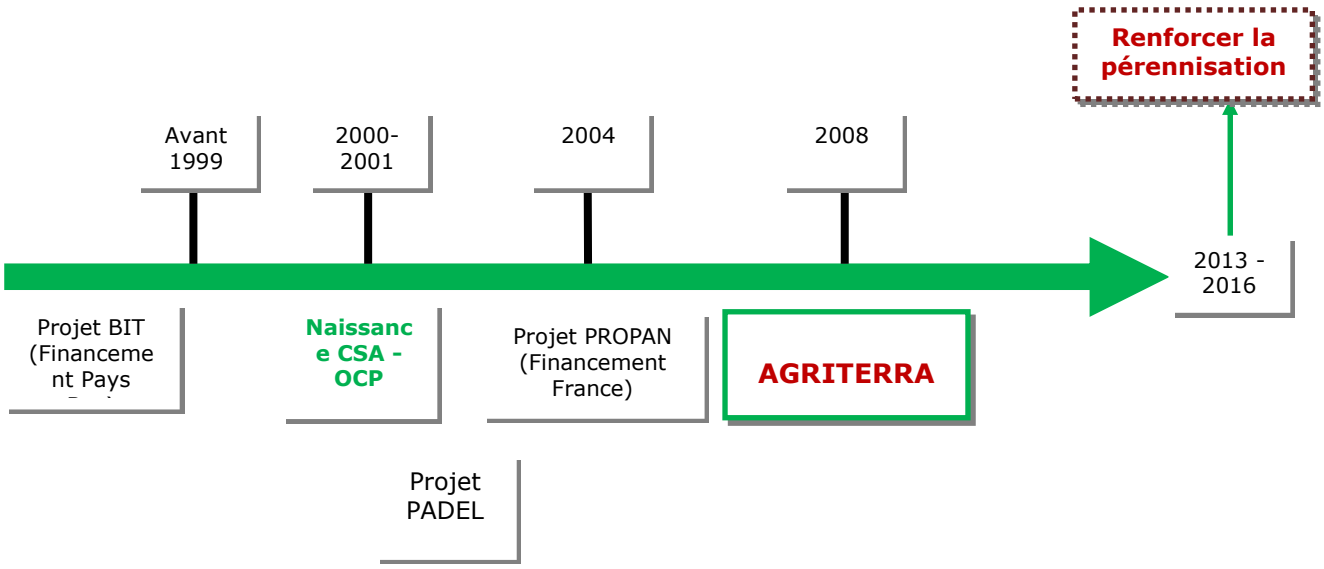
2. Présentation du CSA-OCP

2.1 Historique du positionnement économique du CSA-OCP

Une inspiration pertinente et innovante à l'initiative du CSA–OCP, appuyé par les partenaires
L'ambition de départ était de pérenniser les acquis laissés par les projets d'appui à la sécurité alimentaire dans la région de Zinder en termes de banques céréalières et de groupements féminins de crédit de façon à rendre les OP autonomes en matière de prestation de services de formation, conseil, suivi, mise en relation…, aux membres.

La démarche de création du CSA-OCP
Par zone avec l'accompagnement des projets en fin de phase, des délégués des banques céréalières et des groupements féminins de crédit ont été choisis pour constituer l'assemblée générale constitutive du CSA–OCP (200 membres à la création).

Le transfert des compétences des projets au CSA-OCP
L'encadrement de haut niveau avait presque disparu. Le Secrétaire Exécutif et le chargé des suivis et formations actuels sont les rares personnes à croire et à soutenir l'initiative. La logistique n'a pas non plus été transférée à CSA–OCP pour lui donner les moyens de fonctionner, d'où un démarrage difficile et une efficacité pas évidente. Pourtant, le CSA–OCP est aujourd'hui, une structure dynamique, en croissance.



Crée dans le cadre de la pérennisation des acquis laissés par les interventions des projets, avec l'idée géniale que « les structures paysannes prestent durablement des services aux paysans », le CSA–OCP a démarré en 2000 – 2001 avec un capital de 1500 euros et une cotisation annuelle de 4 euros pour chacun des 200 membres fondateurs. N'ayant pas pu se donner les moyens propres pour son ambition, le centre a développé des partenariats qui lui ont permis d'avoir un personnel permanent de 3 personnes, de la logistique pour travailler. Une décennie après sa création, le CSA-OCP est aujourd'hui une STRUCTURE EMERGEANTE avec plus de proximité avec les membres et des initiatives économiques structurantes qui appuient la disparition de l'esprit d'assistance par les projets.

2.2 Vision de leaders paysans du CSA-OCP!

Le Président : Issa Mounkaila

Président du CSA–OCP depuis 2 ans, membre Fondateur,
Expertise confirmée en gestion des banques céréalières depuis 1998.

Très fier d'être désigné à la tête du CSA–OCP, j'assume ma fonction avec responsabilité dit-il !

Je pense que les membres m'ont choisi à cause de ma transparence, mon honnêteté, mon engagement et volontarisme, ma capacité de représenter et de défendre les intérêts des membres, bref la confiance qu'ils portent en ma modeste personne.

Le CSA –OCP m'a beaucoup apporté dans le développement de mes compétences techniques et managériales. J'ai eu l'opportunité de bénéficier de formations en communication, lobbying, techniques de montage de micro projet, suivi évaluation, vie associative, gestion de BC, genre…

Comme exploitant agricole, je dispose de 10 ha mise en valeur et j'ai produit en 2012 : 700 kg de mil pour une valeur de 256 euros f, 250 kg de sorgho pour une valeur de 76 euros, 250 kg de niébé pour 76 euros, 900 kg de sésame pour une valeur de 480 euros. Je fais aussi de l'élevage et je dispose de 3 bovins pour 686 euros, 3 ovins pour 115 euros, 6 caprins pour 152 euros, 1 équin pour une valeur de 183 euros. Le commerce complète le budget
Au démarrage, le CSA ne disposait de rien, aujourd'hui, nous possédons des ordinateurs, des équipements, 1 système de comptabilité, 1 véhicule, 3 salariés. Mon ambition pour les 3 prochaines années c'est d'avoir pour le CSA plus de résultats financiers chiffrés, plus de salariés, plus de moyens logistiques et plus de partenaires ! Bien que nos moyens, restent encore modestes, nous travaillons dur et bien !

Jeune, très dynamique, honnête et transparent, il jouit d'une grande légitimité au près des clients / membres : respect, écoute et reconnaissance.

Mr Dardaou Issaka, Président de la BC de Chirkou, Zinder –Niger, 2012

Situation 2012

Rubrique	**Montant (FCFA)**
Revenus	
Récolte 2012	300 000
Vente animaux 2012	150 000
Main d'œuvre agricole 2012	0
TOTAL revenus agricoles 2011	**450 000**
Charges (famille de 8 personnes)	
Alimentation du ménage	730 000
Autres	100 000
TOTAL charges/an	**830 000**
Résultat net 2011 = - 380 000	
Stratégies d'adaptation	
Exode	200 000
Crédit familial	180 000
Economie sur achat à la BC	15 000

NB : les revenus agricoles ne couvrent que 54% du budget annuel du ménage. L'épargne et le crédit apparaissent comme des alternatives intéressantes dans les stratégies de stabilisation et de sécurisation des ménages.

Commissaire aux comptes : Lawal Adam

Membre du CSA depuis sa création,

Commissaire aux comptes depuis 2 ans,
Gestionnaire formateur BC depuis 1996
Expérience confirmée dans le domaine

J'exerce ma fonction de commissaire aux comptes avec beaucoup d'amour. Les membres reconnaissent la valeur contributive de notre activité de contrôle et nous avons accès aux informations de façon autonome. En tant que membre, c'est une fierté de faire ce contrôle opérationnel et d'apporter des suggestions d'amélioration pour une meilleure rentabilité et pérennité de nos BC, GFC et du centre.

Le CSA a beaucoup apporté dans le renforcement des mes capacités techniques à travers des formations sur l'étude diagnostique, la vie associative, l'auto évaluation, le contrôle, l'élection des membres des comités de gestion, le genre…

Je suis exploitant agricole avec 5 ha mises en valeur. En 2012, j'ai produit 1500 kg de mil pour une valeur de 550 euros, 250 kg de sorgho pour une valeur de 76 euros, 500 kg de niébé pour une valeur de 230 euros, 300 kg d'arachide pour une valeur de 70 euros. Je fais aussi de l'élevage dont 2 ovins pour 61 euros, 3 caprins pour 81 euros.

Mon ambition pour les 3 prochaines années est de veiller à la bonne tenue des assemblées générales du CSA et des BC et GFC, à l'organisation de l'audit externe et rendre service aux membres par des conseils et recommandations suite aux contrôles opérationnels.

Les revenus agricoles qui ne suffisent pas à satisfaire qu'à peine, les 50% du budget familiale annuel, sont complétés par du petit commerce.

Il est très dynamique et très efficace en que commissaire aux comptes. Il mérite tous les encouragements.

Mr Abdou Djibo, **exploitant agricole**
Angouan Tchida, Zinder –Niger, déc 2012

Situation 2012

Rubrique	**Montant (FCFA)**
Revenus	
Récolte 2012	884 000
Vente animaux 2012	230 000
Main d'œuvre agricole 2012	0
TOTAL revenus agricoles 2011	**1 074 000**
Charges (famille de 13 personnes)	
Alimentation du ménage	803 000
Autres	200 000
TOTAL charges/an	**1 003 000**
Résultat net 2011 = - 380 000	
Stratégies de capitalisation sur 5 ans	
Achats de 4 champs	900 000
1 bœuf	150 000
5 moutons	200 000

NB : Cette vision est aussi soutenue par les membres que nous avons pu rencontrer lors de l'atelier de formation et lors des visites de terrain. Tous sont unanimes sur l'importance de la rigueur, de la discipline dans la gestion financière et de la régularité des cotisations car c'est la preuve de leur autonomie. Il reste pour les membres de passer à l'acte par des actions concrètes de prise en charge des services prestés par le CSA–OCP aux membres.

2.3. Stratégies actuelles d'adaptation des membres du CSA-OCP!

Le financement du budget annuel de Mr Yacouba Issa, Exploitation agricole, membre du CSA-OCP
Compte d'exploitation 2012 :

Rubrique	Montant (FCFA)
Revenus	
Récolte 2012	120 000
Vente animaux 2012	70 000
Main d'œuvre agricole 2012	50 000
TOTAL revenus agricoles 2012	**240 000**
Charges (famille de 10 personnes)	
Alimentation du ménage	800 000
Autres	100 000
TOTAL charges/an	**900 000**
Résultat net 2012 = - 660 000	
Stratégies d'adaptation	
Exode	250 000
Crédit familial	410 000
Economie sur achat à la BC	15 000

NB : la production agricole tout revenu confondu ne peut couvrir que 20 à 30% du ménage du paysan, il va falloir développer des initiatives économiques à travers les BC ou individuellement afin de boucler le budget.

NB : les années excédentaires, les paysans capitalisent dans les animaux pour prévenir les chocs !

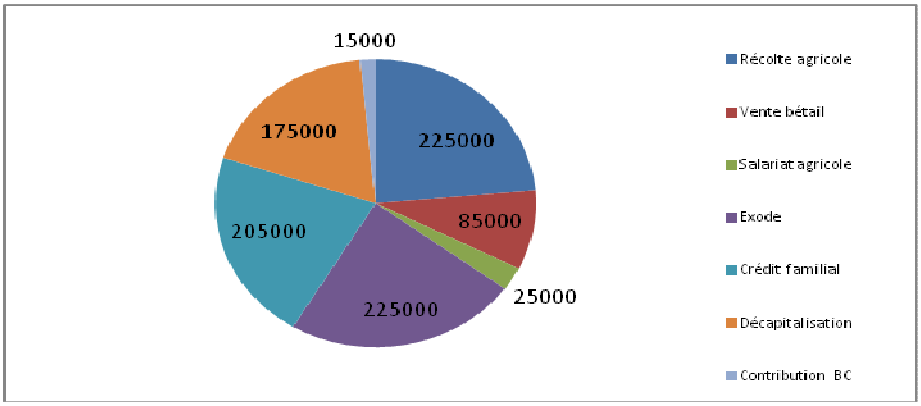
Le financement du budget annuel de Mr Allassane Garba, Exploitation agricole, membre du CSA-OCP
Compte d'exploitation 2012 :

Rubrique	Montant (FCFA)
Revenus	
Récolte 2012	330 000
Vente animaux 2012	100 000
Main d'œuvre agricole 2012	0
TOTAL revenus agricoles 2012	**430 000**
Charges (famille de 8 personnes)	
Alimentation du ménage	766 500
Divers	150 000
TOTAL charges/an	**916 500**
Résultat net 2012 = - 486 500	
Stratégies d'adaptation	
Exode	200 000
Décapitalisation animaux	350 000
Economie sur achat à la BC	15 000

NB : ces deux cas montrent le niveau de vulnérabilité des ménages agricoles qui n'ont pas d'alternatives. Le cas est critique pour les personnes âgées et les femmes chefs de ménage qui sont très souvent sans capital !

Sur un budget moyen / ménage paysan de 900 000 FCFA / an, soit 1370 euros à financer, les stratégies d'adaptations paysannes sont les suivantes :

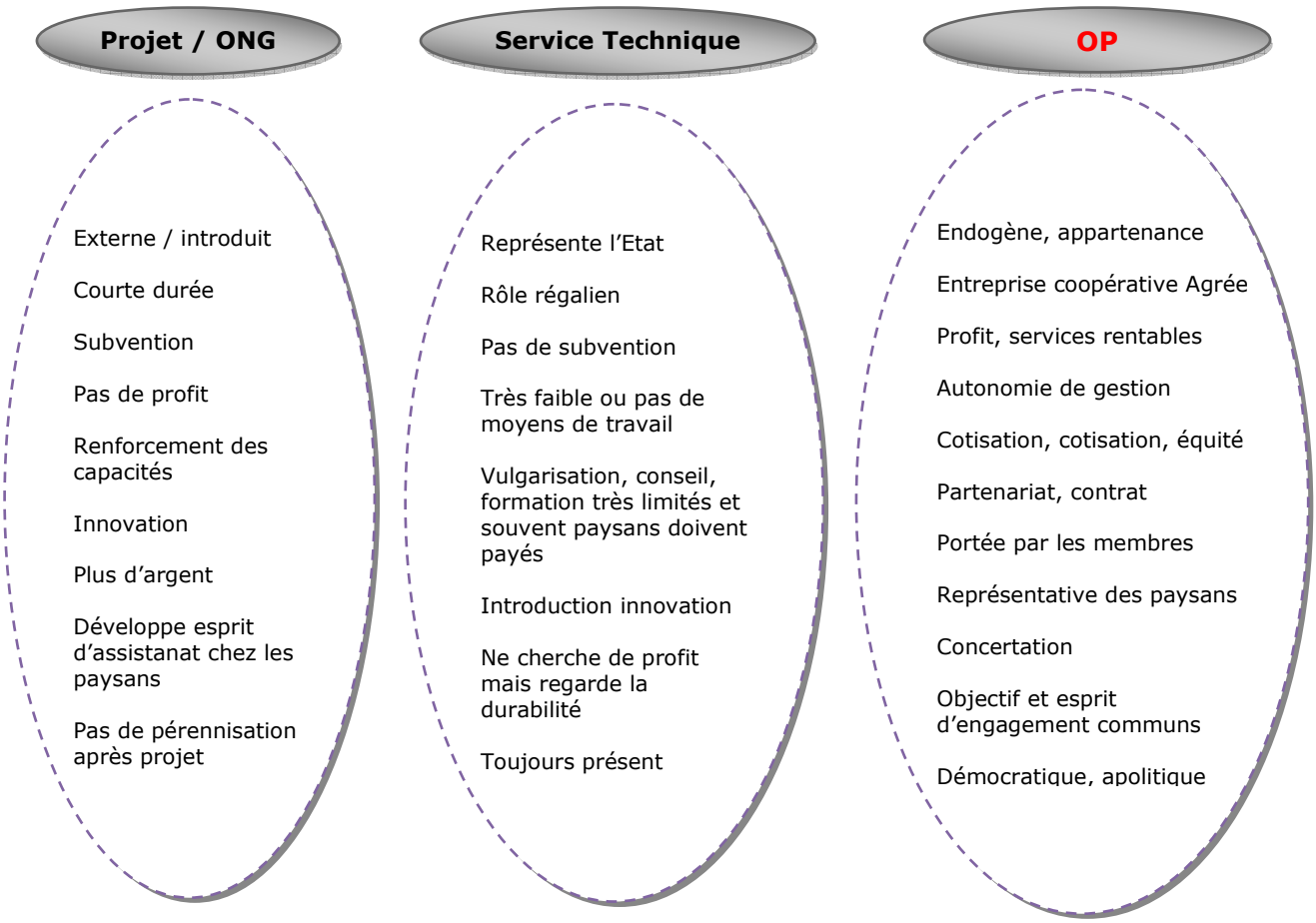
La diversification est une constante chez les populations paysannes !



3. Clarification des concepts économiques

3.1 Eléments de comparaison de structures d'appui au monde paysan

Suite à notre participation à l'atelier de formation sur la loi coopérative organisée par le CSA-OCP pour ses membres et au regard des besoins apparus, nous avions été amené à sensibiliser et à impliquer les participants quant à leur rôle et responsabilité dans l'orientation économique, ce qui a donné lieu au développement des concepts qui suivants :



Les membres de CSA-OCP semblent bien faire la différence entre ces trois types de structure d'appui au monde rural et agricole. La région de Zinder compte tenu de ses records dans l'insécurité alimentaire a connu beaucoup de projets et cela a certainement contribué à polluer davantage l'esprit des producteurs agricoles.

Les paysans sont alors pris dans le piège entre prendre leur destin en main seul et faire l'attentiste à cause des quelques opportunités d'intervention des projets, ONG, bailleurs et Etat. Mais tout le monde est unanime que si certes les projets, ONG apportent un soutien technique et financier d'appoint, ils ne peuvent le faire que sur des durées très limitées. Seule l'organisation paysanne peut soutenir dans la durée ses membres.

Les mauvaises expériences de gestion financière, suivies de l'impunité flagrante connue à la suite des détournements des fonds laissés par les projets arrivés en fin de phase d'intervention, ont crée des effets pervers dans le comportement quotidien de nombre des membres des comités de gestion de certaines BC. En effet, il est

aujourd'hui, difficile de recouvrer un crédit en espèce ou en nature, octroyé par une BC à ses membres s'il s'agit d'un village ayant connu des non remboursements par les prédécesseurs. Cette situation crée aussi beaucoup de réticences dans la mobilisation des cotisations ordinaires et spéciales. Pourtant les possibilités de mobilisation financière locale sont bien possibles quelque soit la situation de précarité comme c'est le cas des groupements féminins de crédit qui ont déjà initié des cotisations de 100 FCFA / individu. Selon les BC, des montants de crédit de l'ordre de 15 –à 20 000 FCFA ont été octroyés à chaque femme avec intérêt, généralement de 1% / mois sur 6 mois. Cette dynamique encourageante est entreprise dans presque tous les GFC visités.

La prise en charge de leur développement étant d'abord la leur, le CSA–OCP est encouragé à continuer dans sa démarche d'organiser des ateliers de sensibilisation sur les cotisations, la culture d'entreprise, la bonne gestion financière, la vision pour l'émergence du CSA-OCP comme prestataire de services de qualité à ses membres.

3.2 Effets des projets sur la psychologie et le comportement du paysan!

Nous comprenons que le paysan Nigérien semble psychologiquement abattu par son manque de statut (voir loi agricole). En effet, il est choquant d'entendre fréquemment des entrepreneurs agricoles comme nos braves paysans, de toujours se considérer comme « les citoyens pauvres, d'une autre catégorie… ».

La vérité est pourtant toute autre, le fait de ne pas partir à l'école du blanc ou de ne pas suivre des cours d'alphabétisation ne suffit absolument pas pour dire qu'ils sont moins intelligents que les autres. Il faut juste voire cela comme une question d'opportunité présentée à d'autres citoyens à un moment précis car dans un pays où encore au 3eme millénaire, le taux de scolarisation ne dépasse pas les 30%, on comprend que ceux qui ont fait les bancs ont juste été chanceux ou prédestinés à cela.

Nous n'oublions pas certes la sécheresse avec ses corollaires, mais là encore, le paysan a sa part de responsabilité sur la dégradation de l'environnement à travers l'utilisation irrationnelle des ressources naturelles.

Les termes d'un Niger sous développé, pauvre, pays de famine, reconnus partout dans le monde, ont probablement eu un impact négatif sur la mentalité de nos braves paysans qui sont devenus attentifs de l'aide internationale et inactifs devant leurs responsabilités de citoyen, de pilier du développement économique et social de leur terroir, région et pays.

Le jeu semble alors fossé ou biaisé car les partenaires techniques et financiers sont perçus comme les meilleurs connaisseurs du milieu et les porteurs des solutions miracles aux préoccupations quotidiennes des paysans.

Oh paysan du Niger ! La loi coopérative de 1996 t'a pourtant donné l'autonomie de créer avec les collègues du village, votre société coopérative dont vous avez l'initiative, l'autonomie de gestion avec un fonctionnement démocratique ouvrant à la concertation avec vos moyens de bord : les cotisations

Oh paysan du Niger ! Les constats mitigés des résultats des banques céréalières pour ne prendre que ceux là, montrent quand même que tu as été souvent défaillant dans ta gestion commerciale, ta gestion financière, ton refus de payer les crédits contractés à la banque céréalière, ton manque de prévision (plan d'affaire), de budget pour ton organisation, ta négligence dans la mobilisation de tes cotisations ordinaires

et spéciales en tant que sociétaire. Tu as été quelque fois défaillant quant à ta capacité de dépassement, ton laisser – aller sur des questions sensibles dans la vie de la coopérative, la tenue des assemblées générales statutaires et extraordinaires, la concertation avec les autres membres pour réfléchir, je dis réfléchir et bien réfléchir sur ta situation, les goulots d'étranglement, les solutions à ton niveau et les démarches commerciales, de négociation, lobbying, plaidoyer pour les perspectives…

Oh paysan du Niger ! Depuis le stock initial de céréales que le 1er partenaire a déposé dans ta coopérative, tu n'as pas pu rien ajouter au capital ou au fonds de roulement de ta banque céréalière année après année pour faire face à l'accroissement de tes propres besoins et de ceux des autres

Oh paysan du Niger ! Tu n'as pas assez capitalisé sur les bonnes pratiques et innovations introduites par les projets et ONG qui sont maintenant partis te laisser devant tes responsabilités !

Oh paysan du Niger ! Si tu as pu me lire, tu dois te sentir et te comporter en citoyen comme les autres avec des droits et des devoirs. Tu dois te valoriser en tant qu'exploitant ou entrepreneur agricole car ta mission de fournir de la nourriture à tous, de la matière 1er aux industries de transformation est noble ! Oui elle est noble !

Oh paysan du Niger ! Tu dois te donner plus de valeur, avoir un mental fort car tu es le principal client ou le principal acteur, point de focalisation de tous les intervenants dans ton domaine à commercer par l'Etat du Niger !

Oh paysan du Niger ! Ton défis est alors juste de t'assumer, de considérer ta situation pas comme une fatalité, de te regarder dans un miroir, d'organiser avec les autres paysans des ateliers, séminaires de vérité, de prise en charge de soi, de te remettre en cause profondément et de lever ta tête haute avec la certitude que :

- Tu connais et acceptes la réalité de ta situation de référence actuelle !
- Tu fixes ce que tu veux pour ta vie et pour celle des membres de ton organisation paysanne !
- Tu fixes où tu veux aller toi-même d'abord et où tu veux contribuer à amener ton organisation paysanne !
- Tu te poses les questions : Que voulons –nous ?, Qu'avons – nous ?, Comment valoriser au mieux ce que nous avons pour obtenir ce que nous voulons ? Que se passera –t-il en conséquence ?

3.3 Eléments sur la culture d'entreprise et d'esprit de service

La porte d'entrée de notre étude a été d'abord de réfléchir et d'impliquer les membres du CSA-OCP, dans une bonne compréhension de l'orientation économique, d'où la nécessité apparue pour nous de développer, les concepts suivants :

La culture d'entreprise	L'esprit de
Implique entre autres : 1. Sentiment d'appartenance de tous et de chacun à la structure qui est l'affaire de tous car elle assure l'avenir et le développement personnel et collectif : grandir avec l'entreprise. Ethique et professionnalisme 2. Comprendre et s'approprier des valeurs, missions et options stratégiques 3. Responsabilisation en termes de rigueur, de discipline dans l'application des politiques et procédures 5. Participation, engagement dans la durée, coopération au développement de l'entreprise : avoir un sentiment de fierté d'avoir contribué au succès de l'entreprise 6. Capitalisation, partage d'expériences : réfléchir en permanence pour améliorer et avancer 8. Performance et mérite : faire toujours la différence, ne pas se contenter d'être bon mais d'être excellent, tolérance zéro dans les comportements non conformes, partage des meilleurs résultats… 9. Plan d'affaire avec des objectifs clairs qui montrent clairement là où on veut aller car s'il est vrai qu'il n'y a pas de vent pour celui qui ne sait pas où il va, celui qui sait là où il va peut toujours utiliser le vent à son avantage 10. Un système efficace de suivi, d'évaluation et de contrôle des performances techniques et financières avec des indicateurs précis comparables aux standards et normes 11. Management de qualité : optimisation des ressources, bonne organisation, valorisation et motivation des clients et des collaborateurs, gestion du temps 12. Un marketing efficace : faire connaitre, faire adhérer, faire consommer les produits et services. Excellente qualité de service. Devoir d'appel **NB :** une entreprise est une unité économique qui combine différents facteurs (humains, techniques et financiers) dans le but de produire des biens ou services avec le plus souvent un objectif de recherche de profit social et financier. Son activité doit être fidèlement retracée dans sa comptabilité selon les règles.	**Implique entre autres :** 1. Valeurs 2. Engagement 3. Disponibilité 4. Responsabilité **NB :** *Avoir confiance et inspirer confiance sont, sans doute les attitudes primordiales dans toutes les relations d'affaires.*

Le client	Le prestataire de service	La relation commerciale
Personne physique ou morale qui accepte d'acheter un ou des produits et services offerts par un prestataire pour satisfaire des besoins biens précis.	Personne physique ou morale (Entreprise ou organisation) qui vend quelque chose d'utile contre rémunération rentable. Il peut s'agir de la vente de produits, de services, de l'expertise technique, du conseil, de la formation, des outils techniques et pédagogiques…	Entre le client et le prestataire de services, il existe un lien commercial qui se pérennise à travers la proximité, la connaissance et la confiance mutuelles, le respect des engagements réciproques. En tant que prestataire de services, le CSA –OCP doit raisonner en termes de : 1. Rentabilité 2. Satisfaction client 3. Fidélisation client 4. Performances accrues 5. Risque 6. Sécurité

Le service
Rentabilité, adapté, accessible, disponible, compétitif

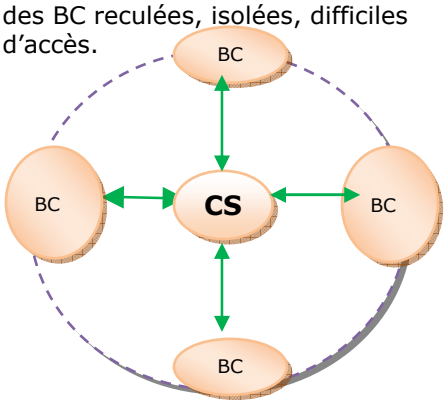
Culture d'entreprise = orientation commerciale, orientation satisfaction et fidélisation client ; en gros : raisonner performance !!!

3.4 Positionnement de l'entreprise sur son marché

En tant que structure de prestation de services, il nous a semblé pertinent que le CSA-OCP développe d'avantage son raisonnement en termes de part de marché et de positionnement sur son marché, d'où le développement des concepts suivants :

Ce que pense le CSA-OCP

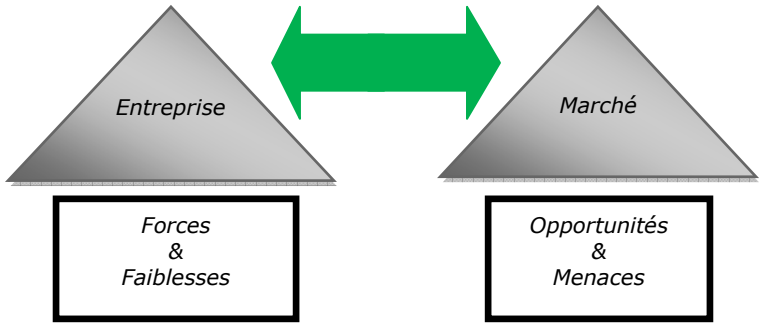
Les membres : un bon maillage sur toute la région de Zinder, mais des BC reculées, isolées, difficiles d'accès.



Assez d'opportunités d'appui en tant que structure paysanne comparativement aux prestataires privés comme les groupements de conseils, les groupes d'intérêt économique (GIE), les cabinets privés…
Le développement de notre portefeuille reposera sur :

- Consolider la base existante
- Recrutement de nouveaux membres
- Lobbying, plaidoyer et négociation
- Développement et diversification de partenariats

Ce qu'il faut comprendre



L'approche marketing

Faire Connaitre → **Faire adhérer** → **Faire Consommer**

Marketing MIX :

1. Produit
2. Prix
3. Place
4. Promotion

Vendeur professionnel :

1. Attirer l'Attention
2. Susciter l'Intérêt
3. Provoquer le Désir
4. Déclencher l'Achat

Etude de satisfaction service et de notoriété de CSA – OCP
Quel feedback des membres ou des clients pour mieux adapter, mieux améliorer les services !!!

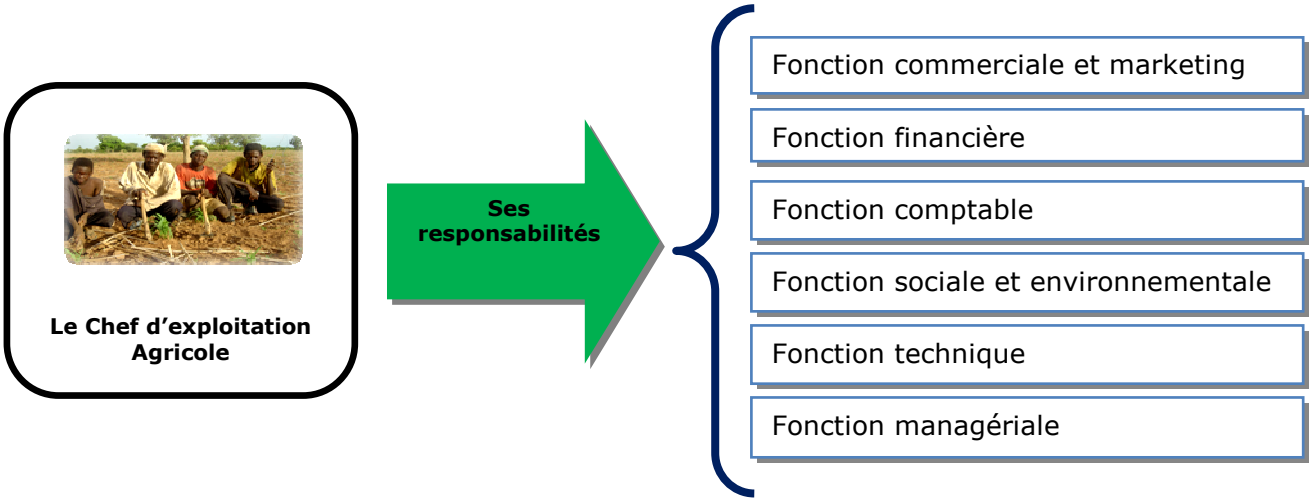
3.5 L'exploitant agricole comme client ou acteur et non comme sujet du développement économique!

Histoire du client en entreprise commerciale pure et dure !

Le client est toujours 1er !	Importance du client !
Il a un besoin, nous avons alors du travail à faire !	Le visiteur le plus important qu'on reçoit à nos points de services !
Il est unique, nous devons être flexibles dans les mesures du possible !	Il ne dépend pas de nous, au contraire, nous dépendons de lui pour notre survie !
Il a un choix, nous devons être le meilleur choix !	Il n'est pas une interruption de notre travail, il est en est l'objet !
Il a des grandes attentes, nous devons exceller dans notre domaine !	Il n'est pas un étranger à notre service, il en fait parti !
Il a des urgences, nous devons livrer nos services vite et bien !	Nous ne lui faisons pas de faveur, au contraire c'est lui qui nous donne l'opportunité de travailler !
Il a des sensibilités, nous devons en tenir compte !	Il ne vient pas vers nous pour subir nos caprices et mauvaises humeurs !
Il a un réseau de relations, nous devons lui prouver la qualité de nos services pour espérer qu'il nous réfère beaucoup d'autres clients !	Il vient vers nous parce qu'il a besoin de nos produits et services qui ne sont faits que pour lui !
Nous existons à cause de lui !	Il n'est pas qu'une donnée statistique, mais un chef d'entreprise comme nous !

3.6 Les fonctions économiques du chef d'exploitation agricole

Base de l'économie, le métier d'exploitation agricole est une fonction importante avec plusieurs responsabilités à savoir :



NB : Voici les rôles que chaque paysan membre du CSA-OCP est sensé assurer de façon permanente. Le CSA-OCP lors de ses sensibilisations, doit insister sur cela, de façon à ce que le paysan voit son rôle de chef d'entreprise agricole et donc de bien s'inscrire dans la logique d'une culture de performance.

La définition d'une agriculture «familiale» paraît devoir préciser les rapports entre les membres de la famille (rapports de parenté «confondus» avec les rapports de production), la composition du ménage agricole (le nombre de couples, le nombre d'actifs, les rôles des femmes et des autres membres de la famille), les modalités de transmission de l'exploitation (terre, moyens de travail, épargne), les formes d'installation, les modalités d'extension ou de réduction des activités, les conditions culturelles d'élaboration des stratégies de la famille et le rapport exploitation / famille, les relations au sein du groupe social local, avec les fournisseurs et les acheteurs, avec l'Etat et avec les instances idéologiques.

4. Contexte national et international

4.1 L'exploitation familiale comme base de l'orientation économique

Unité économique agricole

Changement climatique, Sécheresse, exploitation irrationnelle des ressources naturelles, pression démographique

↓

Baisse de récolte et de productivité, vulnérabilité des ménages agricoles, famine, décapitalisation, faible investissement dans l'exploitation

↓

Pauvreté sévère

Cultures pluviales et irriguées + élevage

Budget agricole de l'Etat faible

Encadrement technique Etat quasi inexistant

Organisation Paysanne

S'unir pour devenir plus fort !!!

Renforcement des capacités techniques, de production, d'approvisionnement en intrants, de commercialisation et de transformation

Elaboration d'outils pédagogiques

Amélioration des

Représentation et défense des intérêts des membres

Concertation

Lobbying plaidoyer

Liaison, capitalisation des expériences et bonnes pratiques

Endogène

Banque Céréalière

Stratégie de gestion des crises alimentaires

Activités connexes à haute valeur ajoutée :
Crédit aux femmes
Multiplication de semences
Transformation
Embouche
Petit commerce

Stock alimentaire tampon de sécurité
Rentabilité et pérennité
Autonomie de gestion
Concertation. La BC a un agrément pour développer des partenaires formels

4.2 Fonctionnement du marché du mil au Niger : les acteurs en présence !

Acteur N° 1 : Etat du Niger et ses partenaires

Intervention pour distribution gratuite les années de grande famine et de vente à prix modéré

Reconstitution du cheptel et des stocks d'aliments bétail

Enjeux et défis : la souveraineté alimentaire

Enjeux pour la mobilisation de l'électorat politique

Stock national de sécurité alimentaire de l'ordre de 700 à 800 tonnes / an
Intervention pour réguler / stabiliser les prix des céréales de base sur le marché notamment le mil qui est la principale consommation des populations rurales

Initiative 3 N : les Nigériens nourrissent les Nigériens :

« Le Peuple nigérien a un immense défi à relever, un défi qui a un rapport avec sa dignité *et son honneur: le défi de l'éradication de la faim »*

Acteur N°2 : Opérateurs économiques

Les commerçants ont des circuits d'acheteurs et d'information plus organisés pour créer la spéculation sur les prix de vente

Loi du marché

Création de pénurie de céréales

Création spéculation des prix

Maximisation profit

Influence les paysans à brader la récolte

Forte influence du Nigéria dans les perturbations du marché du mil au Niger

Constituer un stock de céréales pour prévenir est une habituelle culturelle des paysans

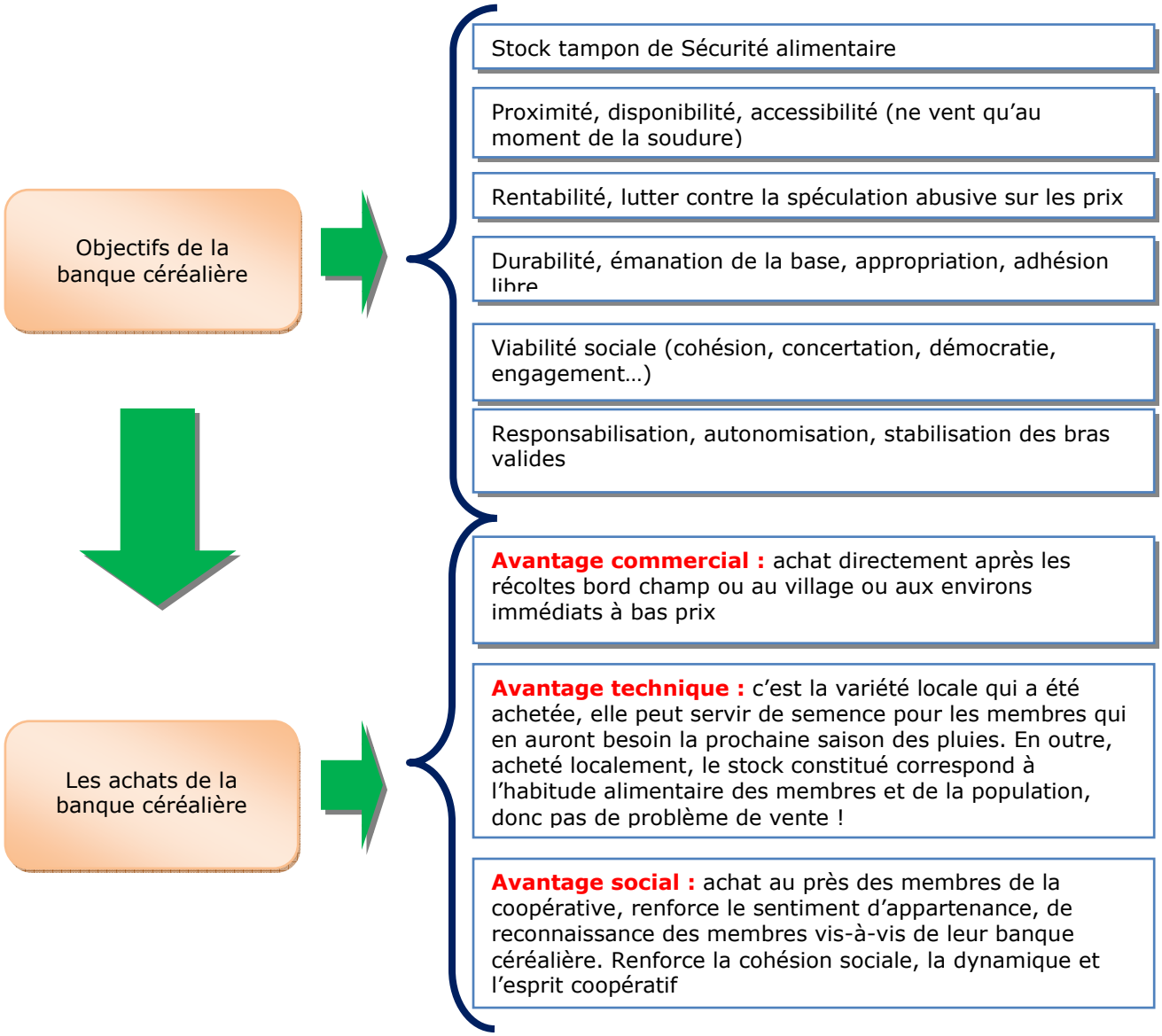
Acteur N° 3 : les OP / Banques céréalières

Aux spéculations des commerçants, il faut ajouter la question de la gestion financière !

Achat au près des membres à la récolte, vente aux membres à la soudure

Les fonds des BC sont fortement perturbés par les interventions de l'Etat et partenaires

4.3 Stratégie commerciale des banques céréalières au Niger !



En 2011 et 2012, vu que les récoltes n'ont pas été bonnes, la reconstitution du stock des banques céréalières a été très problématique. En effet, les gestionnaires sont obligés d'organiser les achats de céréales dans des zones ou marchés assez reculés. Souvent les achats se font jusqu'au Nigéria. Lors de notre mission en décembre 2012, sur 53 banques céréalières visitées en octobre et novembre derniers par les élus du CSA –OCP, seule 1 seule banque céréalière a pu faire sa reconstitution de stock et là encore c'était des achats au Nigéria voisin. Cette situation n'est pas sans conséquence sur la rentabilité des banques céréalières à cause des coûts de transport et autres frais y afférents, sans compter la qualité des céréales et le conditionnement (nombre de kg ou de tia).

Compte tenu de la famine de 2011, les commerçants et l'Etat avaient beaucoup déstocké, il va leur falloir reconstituer les stocks 2012-2013 et cela crée la rareté de l'offre sur le marché et par conséquent une augmentation des prix d'achat. A titre illustratif, le prix du kg de mil à la récolte qui coûte max 150 FCFA (0,23 euros) en situation normale, coûte en décembre 2012 à 260 FCFA (0,40 euros). **La grande interrogation pour CSA-OCP et ses membres est faut-il actuellement acheter ou pas** ? Car au rythme de la situation alimentaire et nutritionnelle non rassurante, l'Etat et ses partenaires risquent de revenir pour casser les prix de vente au moment de la soudure 2013 ou même faire de la distribution gratuite, ce qui mettrait les banques céréalières à perte si elles prennent l'option de vendre. Au cas contraire, il faut décaler les ventes d'une année entière , ce qui n'est pas aussi sans conséquence sur le maintien de la qualité organoleptique des céréales compte tenu de la qualité de conservation et de traitement sanitaire des stocks. C'est dire que là aussi, les risques de perte de stock et donc de diminution du fonds de roulement des banques sont réels.

Au finish, compte tenu de la forte fluctuation des prix et de l'intervention souvent non concertée des différents acteurs, la gestion et la rentabilité des banques céréalières n'est pas une chose facile et **représente un réel défi !**

La vente du stock de la banque

1er génération de banques céréalières : 100% de vente à crédit et récupération à la prochaine récolte. Résultat : 0% de remboursement, ces banques céréalières ont fait faillite ainsi. Les paysans n'avaient pas été conséquents envers eux même.

2 eme génération de banques céréalières : 1/3 du stock vendu à crédit aux membres contre paiement à la récolte et 2/3 du stock vendu au comptant. Là encore, certains paysans n'ont pas pu honorer le crédit.

3 eme génération de banques céréalières : 100% de vente au comptant. Les ventes de la BC se font toujours en détail. **Pas de crédit en espèce aussi !!!**

L'histoire de la gestion des banques céréalières a été malheureusement marquée par des mains mises des autorités coutumières et même des politiciens pour avoir leur part du gâteau. S'en est suivi des détournements, de l'utilisation abusive et frauduleuse des fonds de la BC par des gestionnaires, des refus de remboursement des crédits en nature et en espèce contractés au près de la BC. C'est cela la réalité dans la quelle travaille le CSA –OCP mais progressivement avec seulement les bons élèves. La BC a une seule vente par an si non par deux ans, ce qui limite aussi la rentabilité et la pérennité.

Organisation, fonctionnement et gestion de la banque céréalière

Elus : Président, Secrétaire, Trésorier

Comité de gestion : achat, vente, comptabilité, banque compteque

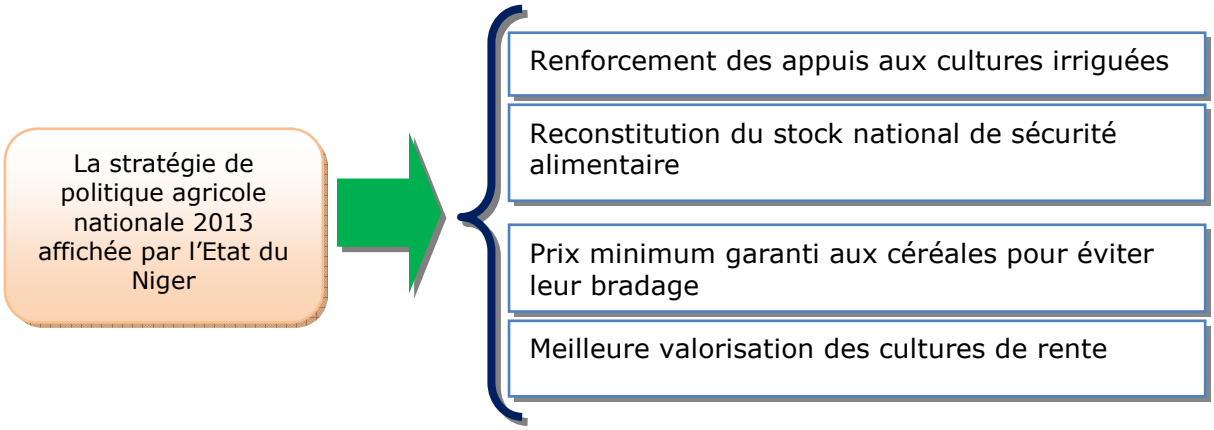
Commissariat aux comptes : contrôle et compte rendu

Assemblée générale : 4 au total dont 1 AG avant les achats, 1 AG après les achats, 1 AG avant les ventes et 1 AG après les ventes

Toutes les stratégies et outils de développement rural et agricole ont été pensés et mis en place dans un souci que les paysans pensent collectif, s'impliquent, s'approprient en tant que propriétaire et jouent leur vrai rôle d'acteur, de client qui sait ce qu'il veut, où il veut aller, ce qu'il peut faire pour lui-même sans les autres et sais ce qu'il attend des autres acteurs. Et il doit écarter tout comportement de mauvaise gestion financière.

Depuis le 1er stock apporté par le partenaire auquel les paysans ont souvent contribué à hauteur de 10%, il n'y a pas eu **d'augmentation de capital de la part des membres**. Il est dés lors recommandable que chaque BC ait **son plan d'affaire** construit lors d'un « atelier plan d'affaire » représentatif des membres se focalisant sur des préoccupations comme : quelle est le niveau de satisfaction de nos membres et du village de notre BC ? Quelle est **la capacité d'achat en cash** de nos membres à la soudure ? Quel est alors le **besoin potentiel ?** Quel montant d'argent avons-nous pour y faire face ? Quel complément d'argent avons –nous besoin ? Comment et où trouverons –nous cet argent ? Comment allons –nous bien géré les achats et ventes, le stock, l'argent ? Comment maîtriser les coûts ? Quelle viabilité cherchons-nous ? Quels indicateurs de mesure des performances ?
C'est dans une telle optique, qu'on peut parler d'orientation économique, on peut avoir plus de visibilité sur la rentabilité et la pérennité de la banque céréalière et des autres activités économiques initiées à la base.

4.4 La politique agricole nationale comme opportunité d'appui aux structures paysannes dans leur orientation économique !



L'Etat et l'ensemble des partenaires au Niger, interviennent dans le cadre de la politique agricole nationale SDR (Stratégie de Développement Rural) et aujourd'hui dans le cadre de l'initiative « 3N » (les Nigériens Nourrissent les Nigériens) qui offrent des opportunités de soutien technique et financier au monde paysan.

4.5 Les politiques agricoles régionales comme opportunités de renforcement économique des exploitations agricoles et des organisations paysannes

Objectif et dispositif institutionnel ECOWAP	***Objectif de la Politique agricole de l'union / UEMOA***
L'objectif de cette politique est de contribuer à assurer, de façon durable, la sécurité alimentaire de la population, d'impulser un développement économique et social, de réduire la pauvreté dans les Etats membres, et de réduire ainsi les inégalités entre territoires, zones et nations. Etant donné la structure du secteur agricole, la vision de la politique agricole commune (PAC) est de développer une agriculture moderne à caractère durable, sur la base d'exploitations familiales efficaces et efficientes, et la promotion d'entreprises agricoles à travers le secteur privé. *Dispositif institutionnel : 4 institutions* • *Le Fonds Régional pour l'Agriculture et l'Alimentation* • *L'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation Le Comité Consultatif pour l'Agriculture et l'Alimentation* • *Le Comité Inter-Départements pour l'Agriculture et l'Alimentation*	*L'objectif global de la politique agricole de l'UEMOA (P.A.U) est de contribuer durablement à la satisfaction des besoins alimentaires de la population, au développement économique et social des Etats membres et à la réduction de la pauvreté en milieu rural. Cet objectif global se décline en trois objectifs généraux qui sont : (1) Réaliser la* ***sécurité alimentaire****, en réduisant la dépendance alimentaire et en améliorant le fonctionnement des marchés des produits agricoles ; (2) Accroître la* ***productivité*** *et la production de l'agriculture sur une base durable ; (3) Améliorer les conditions de vie des producteurs, en développant* ***l'économie rurale et en revalorisant leur revenu et leur statut*** *social.*

4.6 Vision d'une agriculture familiale comme modèle économique en Afrique de l'ouest et dans le monde !

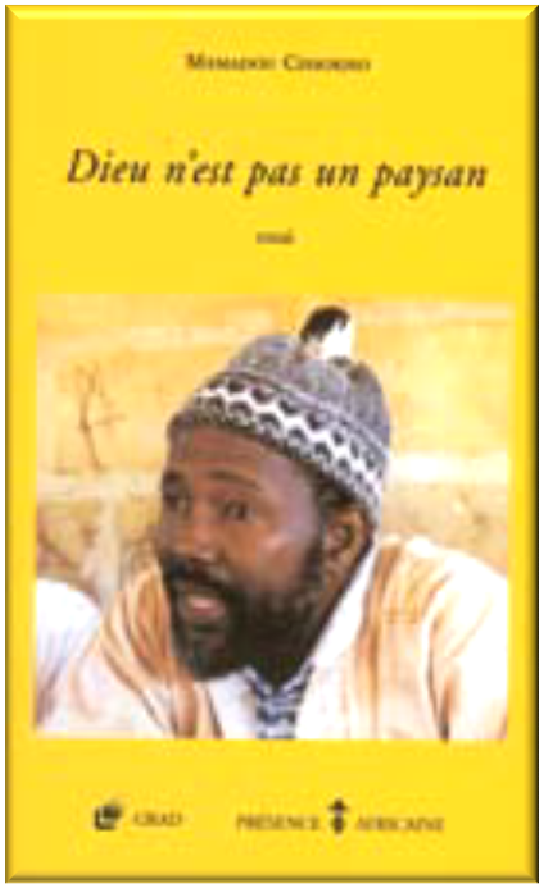
Leader paysan charismatique : auteur du livre « Dieu n'est pas un paysan »

Tout son parcours semble soutenu par deux idées fortes :

Le caractère incontournable de l'exploitation familiale, à la fois entreprise économique performante et fondement socio- culturel du vivre ensemble

La nécessité pour les paysans de s'organiser d'une manière autonome et de devenir un partenaire incontournable dans la définition concertée des politiques agricoles au niveau national, régional et international

***Les paysans et leurs organisations ont besoin de réfléchir et de définir leurs propres visions et actions. Ils ont besoin d'échanges, d'accompagnements multiples, mais en restant maîtres des modalités*.**



En 1974, Mamadou Cissokho a choisi de laisser sa craie de jeune instituteur pour devenir paysan au sein d'une exploitation familiale qu'il crée à Bamba Thialène (à 400 km de Dakar) au Sénégal.

Dans ce village, des paysans l'accueillent et lui font confiance. Depuis lors, il est la cheville ouvrière du mouvement paysan en Afrique de l'Ouest.

Fin 2008, ses pairs d'Afrique du Sud, de l'Est et du Centre lui ont confié le soin de fonder la Plateforme panafricaine des paysans et des producteurs d'Afrique.

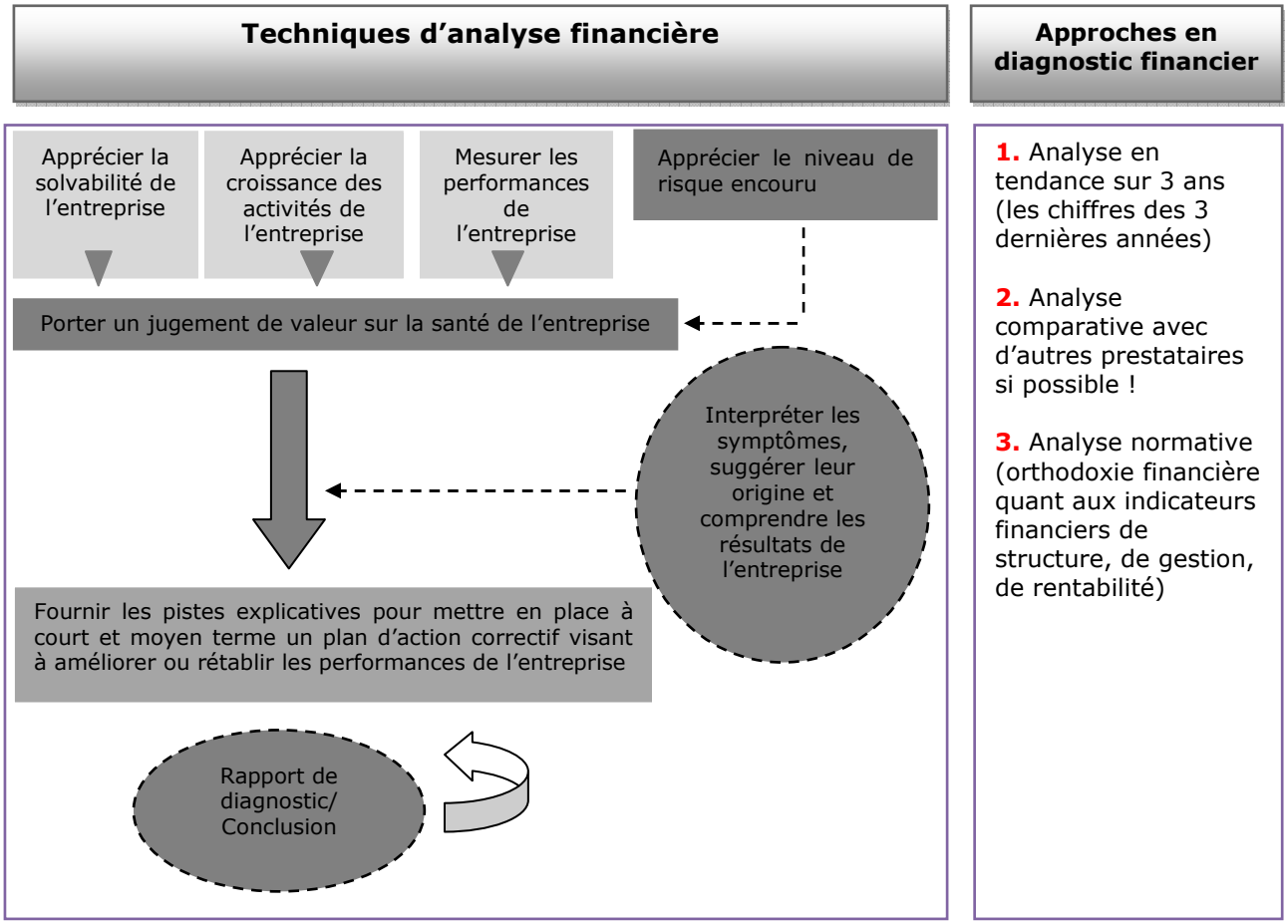
Il a une volonté de jouer collectif : réfléchir ensemble, échanger, voir à l'extérieur, auto-évaluer…

5. Méthodologie d'analyse financière

5.1 Méthodologie

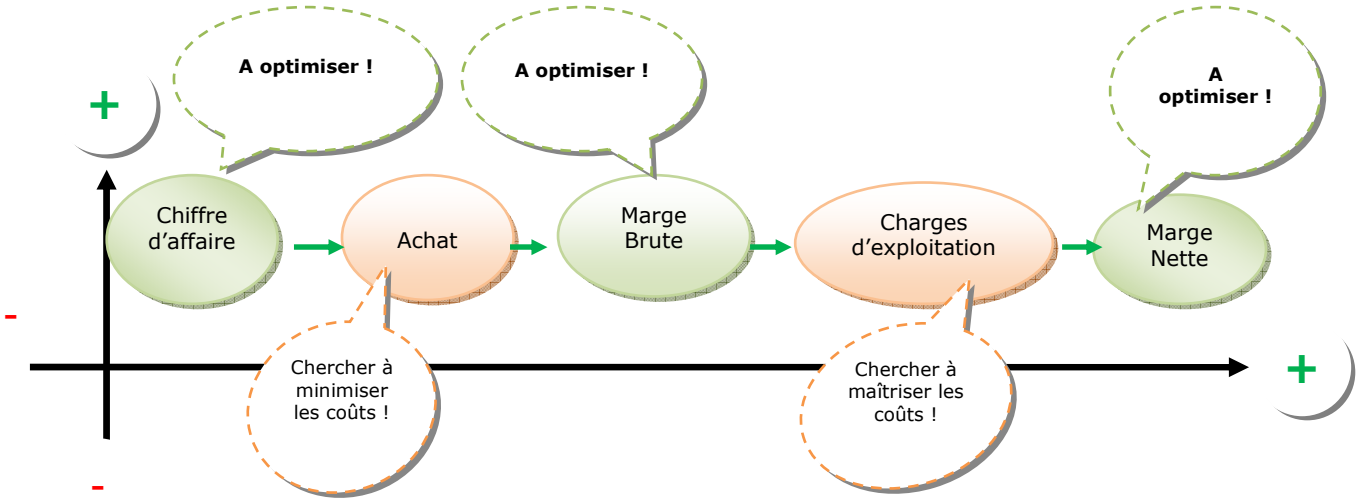
5.1.1 Outil d'analyse financière

Notre démarche s'inspire de la méthodologie de diagnostic financier ci-dessous :



5.1.2 Schéma de gestion de la performance financière et commerciale

En entreprise, le raisonnement est fondé sur la maximisation du profit et la minimisation des coûts.



5.1.3 Logique d'analyse de la rentabilité et de la pérennité du CSA – OCP

On ne peut parler de rentabilité et de pérennité sans connaitre quels sont les déterminants, comment augmenter ses revenus et comment maîtriser ses charges d'où l'importance du développement suivant ?

Augmenter les revenus : identifier les sources existantes et nouvelles. Diagnostiquer le potentiel de chaque source, prioriser et prendre des options stratégiques…	**Maîtriser les coûts :** identifier les postes existants et nouveaux. Diagnostiquer chacun, voir les nécessaires équilibres à avoir et prendre des options stratégiques de maîtrise	**Identifier les déterminants :** d'une mobilisation optimale de revenus internes et externes, miser sur les succès déjà existants
1. Viabiliser/rentabiliser les BC **2.** Développer les activités économiques structurantes **3.** Contractualisation des services avec les membres et les partenaires **4.** Nouveaux adhérents **5.** Nouveaux services (plan d'affaire aux BC, Elaboration Etats financiers…) **6.** Développement d'autres services comme l'alphabétisation	Comparer la productivité du staff et des élus par rapport aux résultats Evaluation des performances du staff sur base mensuelle Facturation des services techniques Mettre un objectif de résultat devant chaque dépense	**1.** Initier et maintenir des activités économiques structurantes viables autour de la BC (semences, crédit/épargne…) **2.** Alphabétisation **3.** Rentabilité et pérennité de la BC **4.** Continuité et qualité des prestations du CSA (formation, suivi, mise en relation, approvisionnement…) **5.** Satisfaction des membres et des partenaires **6.** Qualité des services prestés

5.1.4 Quelques indicateurs financiers qui pourront être nécessaires pour l'analyse!

Nom de l'indicateur financier		Formule de calcul
Taux d'autonomie opérationnelle	=	Revenus / charges opérationnelles *100
Rotation du stock	=	Fonds de roulement/Achat (en nombre de jour)
Taux de marge (%)	=	Marge commerciale/chiffre d'affaire*100
Taux d'endettement (%)	=	Total dettes / Total actif*100
Productivité du staff technique	=	Revenus totaux crées / nombre d'employés
Productivité des élus	=	Cotisations recouvrées / nombre BE

5.1.5 Anticiper sur ses risques en tant qu'entreprise !

Dans son cheminement vers l'orientation économique et en tant qu'entreprise, le CSA –OCP doit avoir une approche méthodologique d'anticiper sur les risques inhérents à tout business.

Type de risque	Contenu du risque	Mesures à prendre par CSA
Opérationnel	Perte ou baisse des revenus pour mauvaise gestion financière ou mauvaise gestion commerciale ou événement externe : vol, incendie, perte, fluctuation des prix, mise de stock par l'Etat, les ONG, Projets sur le marché créant des baisses des prix	• Renforcer le suivi, l'autoévaluation et le contrôle • Renforcer la sensibilisation sur la culture d'entreprise et l'éthique professionnelle • Renforcer la formation sur la gestion financière : comptabilité saine, compte bancaire…**Politique et procédures** • Renforcer la tenue des assemblées générales prévues pour plus de communication et de transparence pour les membres et mesures de sanctions contre les mauvais comportements • Bien structuré l'approvisionnement des BC et mieux maîtriser les données financières des OCP • Avoir un plan d'affaire par BC/an et expliqué en assemblée générale pour appropriation, suivi, évaluation et contrôle. Assurance calamité
Ressources humaines	Eternel recommencement suite à des départs en exode des gestionnaires des BC Niveau d'alphabétisation faible des membres Bénévolat des membres du BE CSA et BC Personnel technique cadre limité en nombre et rémunération dépendante de l'extérieur	• Miser sur les personnes stables pour la gestion notamment les femmes et hommes d'un certain âge • Organiser l'alphabétisation là où nécessaire • Compensation des manques à gagner des élus • Rémunération compétitive avec fonds propres • Chercher plus de productivité chez les cadres et augmenter le nombre de cadre, si non il y a des limites humaines qui peuvent se traduire par la fatigue, l'inefficacité… Politique RH

Financier	Participation financière des membres encore limitée Les cotisations ne sont pas uniformes pour les anciens et nouveaux membres Diversification des partenaires financiers assez timide Concentration de financement de fonctionnement sur 1 seul partenaire : Agriterra Pas d'activité économique structurant générant des revenus en plus pour CSA Les prestations de services aux autres partenaires sont faibles ou que les stratégies de contractualisation ne bénéficient pas trop à CSA en tant que structure Les frais de gestion sur projets ou opération exécutés sont très faibles	• Elaborer une politique de facturation des services aux membres et non membres et prévoir les mesures de suivi, évaluation et contrôle/audit • Sensibiliser les membres pour une uniformisation des cotisations compte tenu de la régularité des services d'accompagnement reçus par an de CSA • Montage de dossiers vendables pour d'autres partenaires techniques et financiers autre que Agriterra avec peut être l'appui de consultant d'Agriterra au besoin • Initier une activité économique structurante générant de revenus en plus pour CSA • Elaborer un manuel de procédures la gestion des revenus des prestations externes et des frais de gestion perçus sur les projets avec les mesures de suivi, d'évaluation et de contrôle (existe déjà) • Penser à lier certaines des activités économiques rentables avec le système financier formel : banques, IMF • Renforcer et diversifier au niveau des membres, les activités économiques concrètes ayant un fort impact sur la dynamisation des membres et l'augmentation de leur participation financière à l'autofinancement de CSA • Renforcer le système mutuel de solidarité • Manuel de procédures de gestion, des revenus et coûts
Les actifs	La logistique a été pour l'essentiel acquise avec l'appui extérieur : véhicule, ordinateur Le bureau CSA –OCP est logé dans les locaux des services techniques de l'Etat	• Entretien et provision pour renouvellement du matériel au besoin au risque de ne pas pouvoir faire face aux obligations de travail comme le suivi des activités des BC, GFC… • Contribution propre progressive au financement des actifs comme un local pour les bureaux • Politique d'amortissent et de renouvellement

Image et notoriété	Les anciens membres ne payent que des montants de cotisation 10 fois inférieurs à celle des nouveaux membres CSA –OCP a un seul grand partenaire financier et technique qui est Agriterra Les prestations externes aux partenaires se font rares Les membres voient que la cotisation annuelle est déjà beaucoup, que tout doit leur venir en gratuit de l'extérieur Des nouvelles demandes d'adhésion qui ne sont pas forcément traitées dans les délais souhaités par CSA faute de moyens humains et financiers Conflit de leadership entre élus et entre élus et technicien	• Assumer sa responsabilité de prestataire de services devant les membres et les sensibilise en retour pour assurer leur rôle de client qui doit payer pour les services de qualité reçus • Assurer au niveau des membres une communication efficace produit c'est sur l'importance de chaque service d'accompagnement dans la vie des OCP • Assurer une communication institutionnelle pour mieux vendre CSA – OCP au niveau des partenaires techniques et financiers • Avoir un site web pour mieux communiquer sur l'expertise, les acquis du CSA – OCP • Diversifier les activités économiques autour des BC pour une plus grande redynamisation des membres • Présenter aux partenaires crédibles, les rapports d'audit et d'activités • Renforcer la présence de CSA –OCP dans les différents cadres de concertation concernant l'appui aux producteurs. Renforcer le secrétariat exécutif par 1 cadre technique en appui au SE • Représentation dans tous les cadres de concertation des ruraux

Gouver-nance	Perte des membres Perte de confiance des membres Pertes financières à cause des découragements pour payer les cotisations et autres prestations Possible dissolution par les 2/3 des membres mécontents	• Bon fonctionnement • Bon répartition des tâches et rôle (distinguer les organes d'administration, d'exécution et de contrôle) • Audit indépendant • Choix objectif et démocratique des élus • Comportement éthique : pas de conflit d'intérêt • Tenue régulière des AG ordinaires et extraordinaires au besoin • Renouvellement des mandats des élus selon la loi coopérative et les statuts et règlement intérieur • Rapportage régulier et transparent • Gestion financière saine et communication transparente avec les membres
Institution-nel	Perte de la confiance des autorités et partenaires techniques et financiers Retrait d'autorisation d'exercice et possible dissolution	• Respect des exigences de la loi coopérative et des statuts et règlement intérieur que le CSA – OCP s'est librement doté • Fonctionnement des organes et séparation des tâches • Bonne gestion financière et comptable • Rapportage transparent • Respect de l'administration et des partenaires et autres organisations sœurs

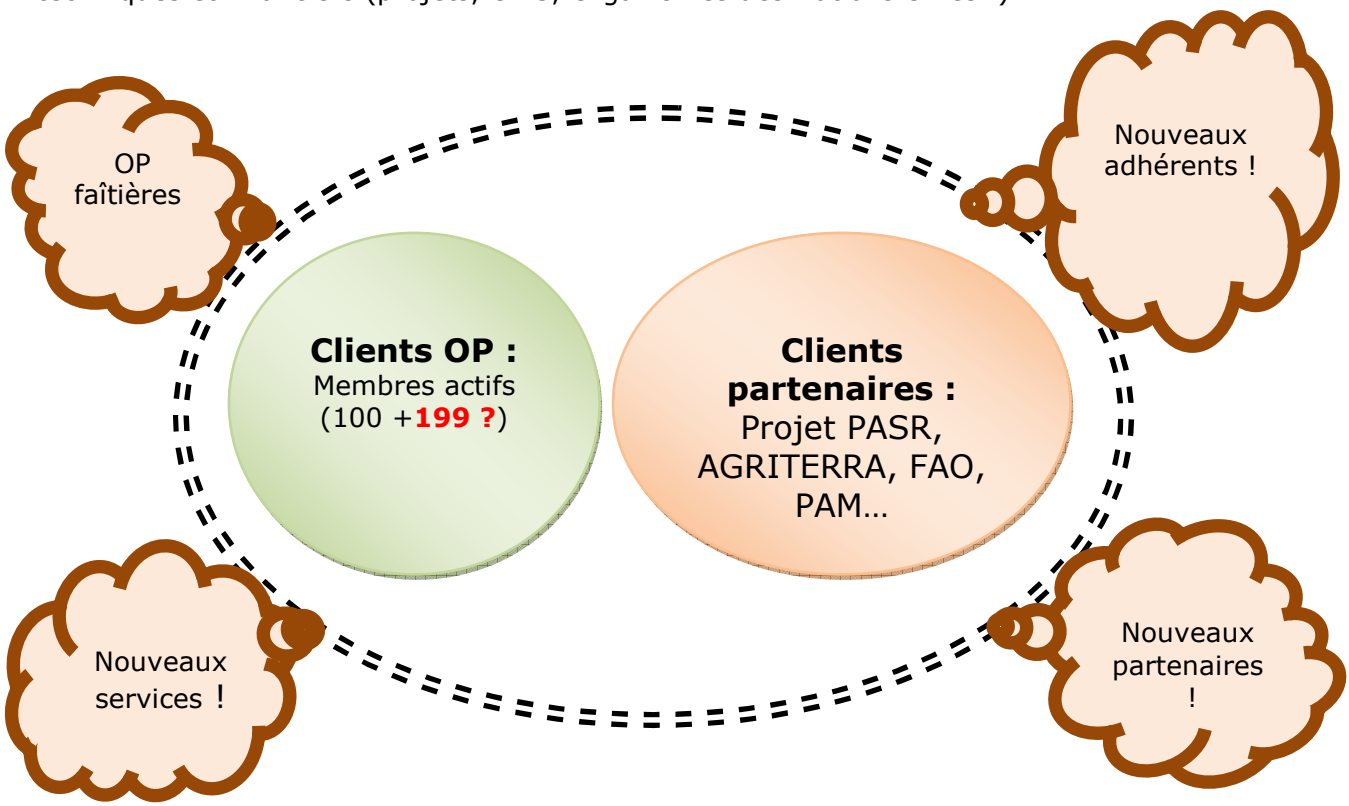
6. Analyse de la rentabilité et de la pérennité du CSA-OCP

6.1 La constitution du chiffre d'affaire du CSA–OCP

6.1.1 Le portefeuille global

Pour toute entreprise, le portefeuille (nombre de clients) représente son actif principal au moyen du quel, elle réalise son chiffre d'affaire.

Potentiellement, les clients du CSA, sont les OP (BC, GFC, BI…) de la région de Zinder ainsi que celles des régions voisines de Maradi et Diffa sans oublier les partenaires techniques et financiers (projets, ONG, Organismes des Nations Unies..).



En somme, le portefeuille du CSA –OCP est composé de :

- 100 membres actifs sur un total réclamé de 300 membres par le CSA-OCP
- Des partenaires techniques et financiers : dont AGRITERRA principalement, mais aussi le PAM, la FAO, la chambre régionale d'agriculture, l'institution de microfinance « ASUSU »…
- Un fonds de roulement moyen de par BC de 3 500 Euros

Pour une bonne gestion de son portefeuille, le CSA-OCP doit réussir :

1. Une bonne gestion de la relation client et donc une excellente qualité de service
2. Une croissance saine qui implique une bonne sélection des clients
3. Une anticipation sur les risques avec des mesures préventives
4. Une gestion professionnelle des risques lorsqu'ils sont survenus

6.1.2 Analyse du comportement des membres du CSA-OCP par rapport aux cotisations

Membre CSA-OCP	Nombre OP	Pourquoi ?	Actions à entreprendre
Paient normalement les cotisations (25 000 FCFA/an/membre)	88	Culture d'entreprise et de service Connaissent l'importance d'être ensemble Satisfait des services du CSA-OCP Se sentent redevables du CSA–OCP qui a accompagné tout le processus de mise en place	Encouragement à maintenir etr renforcer les acquis
Paient 10% (2 500 FCFA) de la cotisation annuelle actuelle	199	Se sentent moins redevables du CSA-OCP Culture d'assistance laissée par les projets BC villageoise avec membership incontrôlables En général problème de Gouvernance et de leadership Membres fondateurs	Susciter l'évolution des esprits Sensibiliser au besoin Récupérer les arriérés de cotisation Appliquer les sanctions au besoin
Ne paient aucune cotisation	33	Faible ou pas d'appropriation	Prendre les mesures de sanction et d'exclusion ou sensibiliser pour récupérer l'OP

NB : les régularisations doivent se faire immédiatement et le CSA –OCP doit savoir avoir la fermeté nécessaire au besoin car la viabilité de l'ensemble du dispositif en dépend.

6.1.3 L'expertise du CSA–OCP comme principale source de revenus

Le CSA – OCP est confirmé dans la mise en place et l'accompagnement des banques céréalières. D'amont en aval, il dispose des outils techniques et pédagogiques suivants :

En amont de la BC	A la création de la BC	En aval de la création de la BC
Formulaire de manifestation d'intérêt pour la création de la BC Guide de diagnostic sommaire et détaillé pour la faisabilité de la BC Rapport d'étude de faisabilité de la BC Montage de dossier de recherche de financement de la BC	Assemblée générale villageoise d'information sur les conclusions de l'étude diagnostique Formation des membres de l'OCP sur la loi coopérative Formation des membres de l'OCP sur la vie associative : principes, organisation, fonctionnement, responsabilité… PV d'élection des membres du comité de gestion Formation des membres du comité de gestion sur la gestion financière et comptable Formation des gestionnaires sur la gestion du stock, et gestion commerciale Formation genre Alphabétisation des membres	Outil de suivi des activités Outil d'autoévaluation des activités Outils financiers de synthèse : compte de résultat et bilan Modèle de Rapport d'activité de la BC pour présentation à l'assemblée générale de la BC Protocole d'accord de prestation entre l'OCP et le CSA (à améliorer pour tenir compte de l'intégralité des frais de prestation à payer au CSA) Protocole entre la BC et la GFC pour la gestion des fonds destinés au crédit (à mettre en place) Visite d'échanges inter OP

L'analyse de la qualité de l'ensemble de ces outils confirme l'expertise de CSA –OCP en la matière. Avec 24 gestionnaires performants, le CSA-OCP assure avec compétence l'accompagnement du cycle de la banque céréalière.

***NB :** dans le contexte d'intervention du CSA – OCP caractérisé par la pauvreté, l'insécurité alimentaire, la banque céréalière à elle seule n'aura pas tous les effets attendus par les paysans. C'est pourquoi, le CSA – OCP accompagne aussi le renforcement des initiatives économiques des membres comme : le micro crédit, les cultures irriguées, les boutiques d'intrants agricoles, la multiplication de semences…*

Ce que les membres disent de à propos des services du CSA-OCP !

Membres et clients

Apprécient

L'importance de la formation :

1. Connaitre les statuts et règlement intérieur des OP
2. Connaitre la vision d'une entreprise coopérative
3. Conscientisation des leaders sur la gestion commerciale et financière, gestion de stock,
4. L'importance de la cotisation
5. Renforcement inter -OP

Les autres services appréciés par les membres :

- Le suivi et contrôle
- Les études diagnostiques
- La mise en relation des BC avec les partenaires
- L'autoévaluation

6.1.4 Analyse de l'évolution des résultats financiers du CSA-OCP sur 3 ans

Le portefeuille cumulé du CSA –OCP sur 2010, 2011 et 2012 est constitué de :

Le portefeuille cumulé du CSA –OCP sur 2010, 2011 et 2012 est constitué de :

Client	Nature du revenu	Chiffre d'affaire moyen (FCFA)	% dans le CA	Commentaire
Les membres	Cotisation annuelle	2 600 000	73%	Le nombre de membres annoncé par le CSA est de 300, la mobilisation des cotisations annuelles correspond à 100 membres. La productivité dans la mobilisation de la cotisation est de 20%. Le CSA-OCP fait un manque à gagner de l'ordre de 5 900 000 FCFA/an sur les cotisations des membres. Cette situation doit être corrigée assez rapidement et il est même prévu une augmentation de 5 000 FCFA des cotisations annuelles/membre en 2013
Projets, ONG…	Prestations de formation	375 000	11%	La productivité du staff technique et du bureau exécutif est interrogée pour augmenter cette rubrique !
PAM, FAO…	Gestion de projet	580 000	16%	La productivité du staff technique et du bureau exécutif est interrogée pour augmenter cette rubrique !
Membres	Elaboration de micro projets aux membres et autres services	0	0	Chaque BC doit envoyer un plan annuel de demande de services au CSA qui doit envoyer un devis à chaque BC. Les nouveaux services doivent être développés et les grilles de facturation élaborées

NB : La moyenne de mobilisation de ressources financières internes sur 2010, 2011, 2012 est de 3 555 000 FCFA, ce qui donne un taux moyen d'autonomie opérationnelle (Revenus / Charges) de 32%, ce qui est très faible comparé à la norme qui est de 130%. On voit bien le CSA-OCP n'est pas viable financièrement.

Une analyse approfondie des cotisations, montre qu'en 2010, 175 membres ont payé une cotisation de 2500 FCFA au motif d'être membre fondateur, contre 88 qui ont payé 25 000 FCFA / membre. En 2011, la situation détaillée ressort que 178 membres ont cotisé 2500 FCFA contre 25 000 FCFA pour 89 membres.

Il ressort alors que le nombre de membres réellement actifs, tournerait réellement autour de 100. Il est recommandé au CSA –OCP de prendre toutes ses responsabilités pour aligner tous les membres (anciens et nouveaux) sur les mêmes montants de cotisation annuelle et de faire le toilettage nécessaire dans ses chiffres.

6.1.5 Analyse des charges cumulées du CSA–OCP sur 3 ans

Poste	Budget moyen/an (000 000 FCFA)	% Réalisation moyenne/an	% contribution	Commentaire/maîtrise des coûts
Investis-sements (74% du total budget / an)	111	86	CSA-OCP : 23 Partenaires : 77	Ce sont des actifs acquis sous forme de subvention ou don (AGRITERRA est le partenaire financier principal)
Activités (17% du total budget / an)	26	47	CSA-OCP : 0,8 Partenaires : 99,2	
Fonction-nement (9% du total budget / an)	11	73	CSA-OCP : 27 Partenaires : 73	
Total Budget	148	68	CSA-OCP : 17 Partenaires : 83	Le niveau d'autonomie financière du CSA –OCP est très faible le staff technique et les élus sont interpellés pour améliorer leur productivité, si non la pérennité est menacée

NB : le CSA–OCP est confronté à deux contre performances majeures : la capacité moyenne de réalisation de la totalité de son budget (68% de capacité moyenne de réalisation sur 3 ans) et la très faible capacité de générer et de mobiliser des ressources financières propres, ce qui se traduit par une très faible participation financière propre au budget annuel (17% en moyenne sur 3 ans).

6.1.6 Présentation du bilan et du compte de résultat 2011 du CSA – OCP

Compte de résultat 2011 du CSA-OCP

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire*	4 719 569		
		Achat	
Marge Brute = 4 719 569 (100%)			
		Budget moyen de fonctionnement	11 000 000
		Total charges	11 000 000
Bénéfice Net = -6 280 431			
Taux de marge nette = -133%			

Chiffre d'affaire(CA) = cotisation 2011 + prestation 2011 + frais de gestion projet 2011 =2 670 000 +1 125 000 + 0 =3 795 000 FCFA. Nous n'avons pas alors compris comment a été calculé le chiffre 4 719 596.

Dans tous les cas, les termes utilisés dans le compte de résultat fourni par la secrétaire comptable, ne sont pas appropriés. On ne parle pas entre autres de fonds propre dans le compte de résultat, mais de chiffre d'affaire. Et il apparait clairement en tenant compte du budget moyen annuel, que le CSA a un résultat net négatif de -133%.

NB : une formation sur les états financiers nous semble nécessaire pour la secrétaire comptable et le SE.

Bilan 2011 du CSA-OCP

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	425 241	Dettes fournisseur	0
Banque	1 490 802	Dette à court terme	0
Stock	0		
Créances	0		
Avances sur prestations	7 118 255		
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	45 845	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	1 854 002	Subventions	25 847 261
Véhicule/charrette	22 121 957	Dons	4 964 577
		Reprise amorti	-6 835 879
	0	Résultat	-1 984 014
		Report à nouveau	2 479 333
Terrain et Magasin	0	Fonds des projets	8 584 824
TOTAL ACTIF (FCFA)	**33 056 102**	**TOTAL PASSIF**	**33056102**
TOTAL ACTIF (Euro)	**50 390**	**TOTAL PASSIF**	**50 390**

Taux de rentabilité nette = -133%
Taux d'autonomie opérationnelle = -57%
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Taux des créances douteuses ou portefeuille à risque= 0
Le centre possède un véhicule acquis sur don des partenaires, ce qui est une bonne chose, il reste à renforcer les actifs à savoir acquérir du terrain et des bâtiments pour son bureau et son central d'approvisionnement et d'autres moyens logistiques.

NB : Le CSA dégage un résultat négatif et tout son actif fixe actuel est acquis sur don et subvention.

6.2 Facteurs favorables et défavorables à la pérennité du CSA-OCP

6.2.1 Les déterminants de la pérennité du CSA-OCP

- Une Orientation commerciale avec culture d'entreprise et de service notamment l'excellence du service, l'accessibilité, la disponibilité, l'adaptation aux besoins des clients, la durabilité, la compétitivité, la rentabilité
- Un plan d'affaire par initiative économique
- Une amélioration de la productivité du personnel technique (salaire relativement correcte, bonne gestion des ressources humaines, créer les nouveaux postes souhaitables : chargé de crédit, chargé des initiatives économiques…
- Un renforcement des capacités du personnel technique en élaboration de projet, leadership et management d'entreprise agricole
- Un véritable engagement des élus dans la durée et une prise en charge correcte de leurs frais, dus…
- Un siège pour le CSA –OCP pour améliorer sa visibilité institutionnelle
- Un suivi et contrôle soutenus des activités des BC, GFC et initiatives économiques comme le crédit…
- Une mobilisation effective des cotisations ordinaires et spéciales des membres
- Une mobilisation effective de l'épargne des femmes
- Une capacité à identifier, à augmenter et à diversifier les partenaires techniques et financiers
- Une capacité de contractualisation avec les membres et partenaires intervenants dans la zone
- Une présence renforcée du CSA – OCP dans tous les réseaux et cadres de concertation des producteurs au niveau régional national et international : chambre d'agriculture, plate forme paysanne du Niger, cadre de concertation des acteurs de la société civile et de la sécurité alimentaire…
- Une maîtrise des coûts (formation, suivi) par le développement de stratégies concertées avec les BC pour leur financement
- Une recherche permanente de satisfaction des membres et d'optimisation de la qualité des services
- Une recherche permanente d'innovation, de développement et de diversification d'activités économiques structurantes et rentables au bénéfice des membres : production de semences riz et mil, centrale d'approvisionnement des BC, BI…
- Une forte et légitime représentation des exploitations agricoles familiales
- Un fort esprit de productivité et de compétitivité au niveau élus et staff technique
- Légitimité et respect donnés aux dirigeants du CSA –OCP par les membres ainsi que leur niveau d'appropriation et d'implication

NB : des éléments de ce tableau peuvent être repris dans les plans d'actions à court et moyen terme.

6.2.2 Les pesanteurs à la pérennité du CSA–OCP

- Le CSA – OCP est en fait perçue comme l'organisation mère qui doit apporter des appuis gratuits aux membres !
- Les BC membres fondateurs ont été mises en place par les projets, elles encore du mal à se remettre dans un logique de service et payer normalement leurs cotisations comme les nouveaux adhérents
- La réflexion collective pour la résolution des questions de reconstitution de stock des BC n'est pas entamée, le raisonnement réseau pour être plus fort et faire plus d'économie d'échelle n'est pas encore amorcée
- Des cotisations encore faibles pour l'augmentation des FDR, la prise en charge des services prestés…
- L'exposition de la zone d'intervention à la sécheresse avec ses corollaires de famines et de décapitalisation des exploitants agricoles
- Pas encore d'activité économique structurante rentable générant des revenus complémentaires
- Les prestations aux partenaires ne sont pas toujours au rendez-vous
- Le taux élevé d'analphabétisme ne favorise pas toujours la participation financière des membres surtout avec de mauvaises expériences de détournements de l'argent des paysans par des élus des OP, les chefs coutumiers et même des politiciens. Souvent des IMF ont fermé avec les dépôts des paysans
- Capacité technique du personnel (comptabilité, élaboration de projet…)

6.3 Conclusion partielle sur la viabilité du CSA–OCP

Comprendre la situation économique actuelle !!!

1. Moyenne des cotisations 2010, 2011 et 2012 = 2 500 000 FCFA = 3800 euros (100 membres actifs)

2. Moyenne revenus prestation/an = 320 000 FCFA, soit 488 euros

3. Moyenne du budget de fonctionnement 2010, 2011 et 2012 = 11 000 000 FCFA = 16 765 000 euros

4. Taux d'autonomie opérationnelle = 3800+488/16765 = 25% alors que **la norme est de 130%**

NB : Viabilité financière très faible !!!

CSA – OCP
Services prestés et appréciés :

1. Etude diagnostique BC
2. Formation, mise en place et gestion BC
3. Suivi, contrôle BC
4. Recherche de partenaires
5. Autoévaluation BC
6.

NB : pas de grille des coûts des services

Participation des partenaires au financement du budget/an = 75% !!!

NB : Inquiétude pour la pérennité ?

1. Marge Brute moyenne = 20%
2. Marge Nette moyenne = 10%
3. Fonds de roulement moyen/BC = 1 300 000 = 1980 euros
4. Stock moyen/BC = 1980/35= 5 700 kg de céréales
5. Nombre moyen d'individus/BC= 50 personnes
6. Besoin solvable moyen de céréales/individu à la soudure = 300 kg
7. Besoin solvable/BC = 15 000 kg ou 15 tonnes/BC = 3 300 000 FCFA = 5030 euros/BC
Besoin solvable pour 100 BC membres du CSA = 1500 tonnes = 330 millions FCFA, soit 500 milles euro
8. Capacité actuelle de satisfaction/BC = 5 700/15 000 = 38%
NB : Différence à compléter par la centrale = 62-70% = 15 tonnes*100*62% =950 tonnes = 210 millions FCFA, soit 320 000 euros

Banque céréalière

1. Pas d'expression des besoins annuels de services et pas de contrat annuel avec le CSA qui inclut les services demandés et les coûts y afférents

2. Pas de concertation sur les besoins solvables des membres

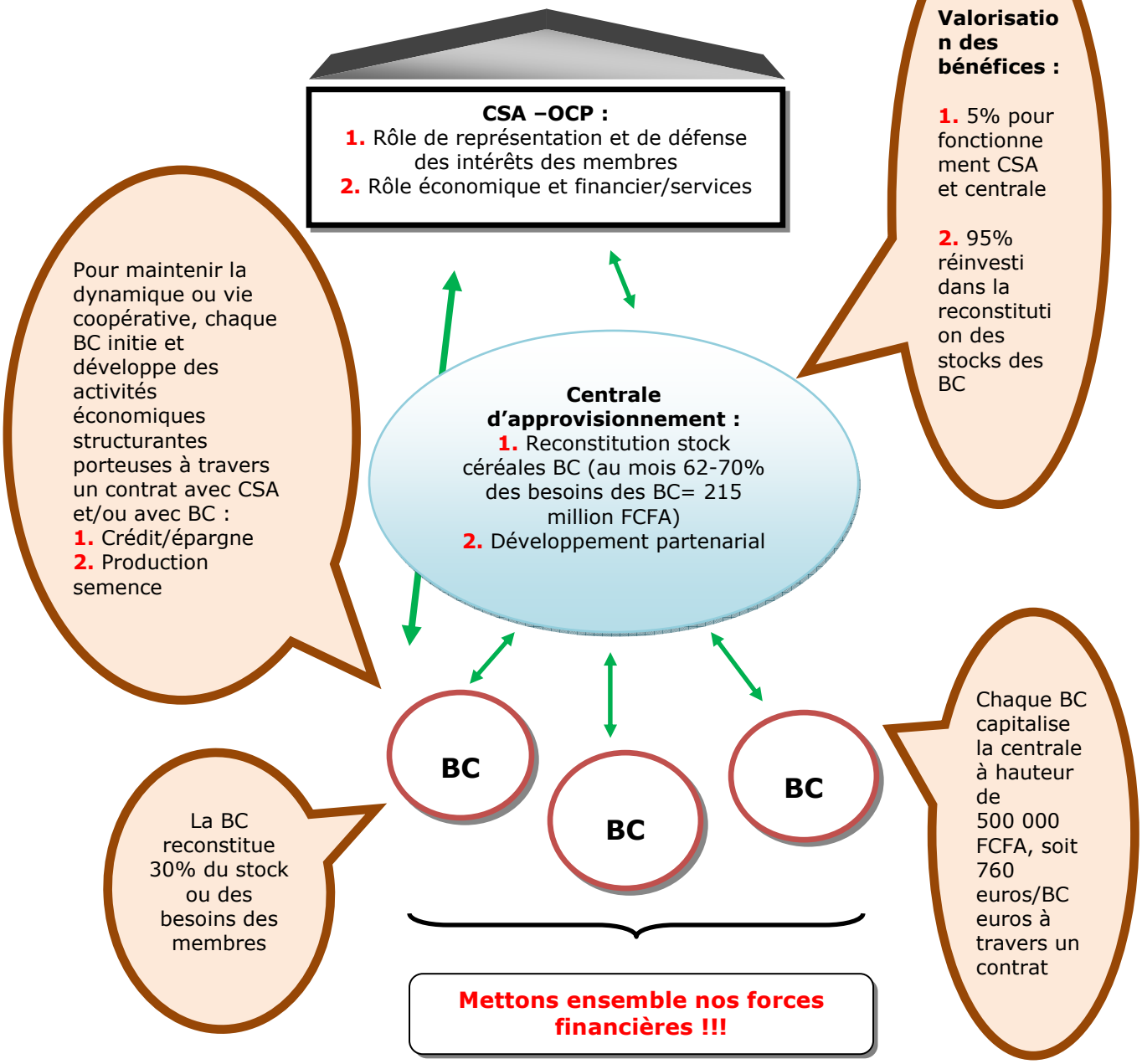
3. Pas d'augmentation du FDR par les membres

4. Les charges de la BC sont prélevées sur le FDR
5. Difficultés d'approvisionnement

NB : actuellement, la relation de service fonctionne dans un seul sens, le CSA –OCP fait ses planifications de suivi, formation… et les BC participent. Les BC ne font pas une demande formelle de prestation de services auprès du CSA qui lui aussi ne fait pas de facture par service à chaque BC. L'esprit de contractualisation entre les BC et

le CSA-OCP n'est pas très bien développé. La recherche d'une pérennité encourage le CSA-OCP dans la nouvelle orientation suivante :

La situation économique souhaitée discutée avec les élus et techniciens !!!

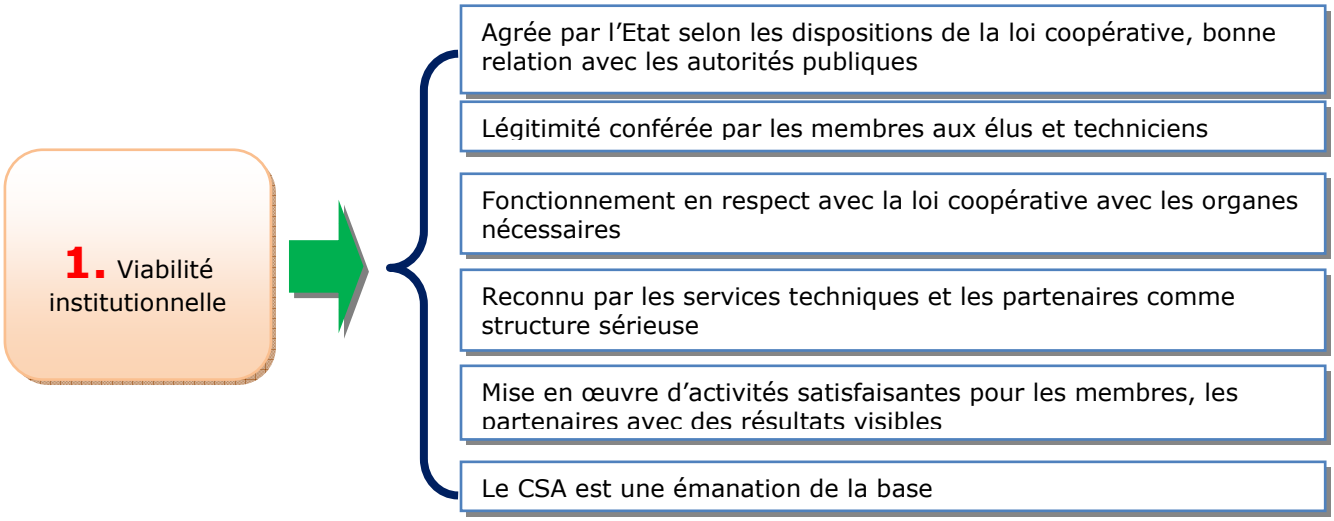


Cheminement du CSA-OCP vers la pérennisation !

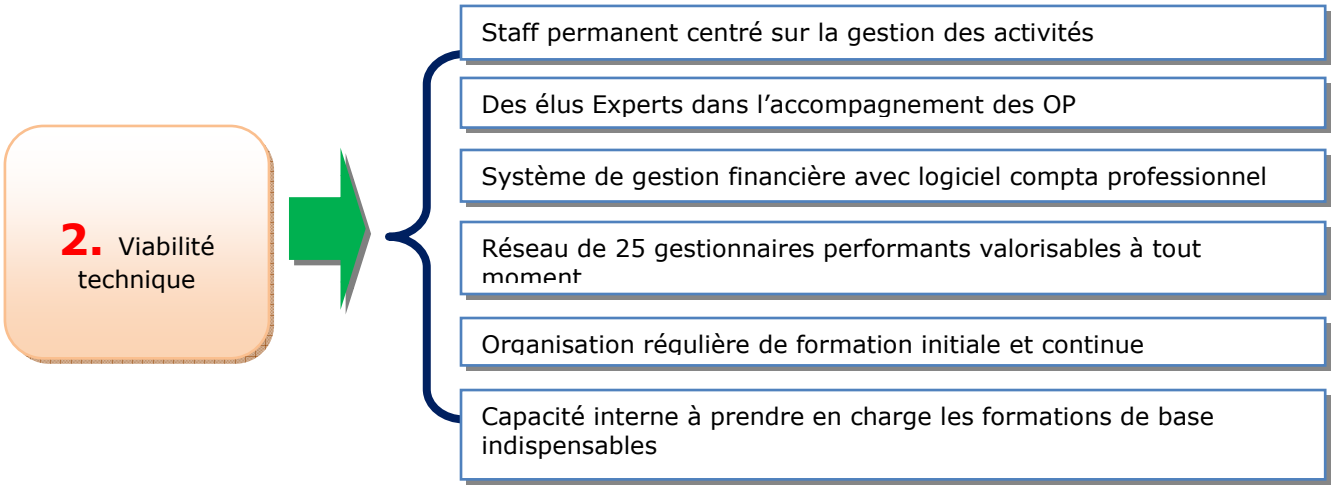
De nos discussions et réflexions avec les membres, les élus et les techniciens du CSA-OCP, il ressort l'évolution suivante :

Hier	Aujourd'hui	Demain
CSA – OCP : Faible moyen logistique et financière Emanation de la base mais pourtant très faible capitalisation	**CSA – OCP :** Logique projet et assistance compte tenu de la faiblesse des fonds propres Subvention de plus en plus difficiles Expérimentation de nouvelles activités à impact visible dans la redynamisation des membres : épargne, crédit, semences… Réflexion sur la pérennisation Voyages d'études et appui des consultants AGRITERRA perçus très positifs dans l'accompagnement Création BC, GFC, BI et accompagnement	**CSA – OCP :** Logique et culture d'entreprise coopérative fortement prônée Esprit de service et de qualité de service client Diversification des services et activités économique concrète suscitant la mobilisation des membres Politique de sélection et d'évaluation claire des clients Politique de facturation des services aux membres et non membres Fixation d'objectifs commerciaux et suivi évaluation des performances Plan d'affaire Diversification des partenaires Mobilisation de l'épargne et développement du crédit Mise en réseau pour la commande groupée des céréales pour les BC membres Renforcement du nombre de staff technique et de leurs capacités techniques Professionnalisation de la gestion financière du CSA et des BC (Etats financiers)
OCP : En situation de demande d'assistance de la part du CSA – OCP Gestion financière souvent critique Analphabétisme des membres Faible cotisation au CSA-OCP : 4 euro /an par membre	**OCP :** Gestion financière des BC toujours critique Perçoivent mieux l'importance de la BC et du CSA –OCP à travers les nouvelles activités économiques : crédit aux femmes… Cotisation annuelle au CSA-OCP en hausse : 38 euro/an/membre Participation encore faible à la prise en charge des services	**OCP :** Jouent bien leur rôle de clients/membres qui formulent ses besoins en services et payent pour les services reçus Sensibilisation et formation sur la culture d'entreprise Activités économiques concrètes mobilisatrices des membres Gestion financière saine des BC, GFC… Contrat clair entre BC et CSA Contrat clair entre GFC-BC et CSA Réflexion plan d'affaire Réflexion achat groupé de céréales pour plus d'efficacité et d'efficience

La viabilité du CSA –OCP s'apprécie à plusieurs niveaux :



Sur la viabilité institutionnelle : sur 10 ans, le CSA–OCP a contribué à la mise en place de 92 banques céréalières et 8 boutiques d'intrants agricoles, soit une centaine, ce qui constitue un portefeuille important à consolider. **Mais le CSA n'a pas son propre siège, ce qui est une très grande instabilité et manque de visibilité.**



Sur la viabilité technique : il faut cependant noter que la direction technique du CSA –OCP et les élus ont besoin de renforcement de capacités en management et leadership et formulation de projet. La comptable n'est pas encore au top sur l'utilisation et l'exploitation optimale du logiciel comptable SAGE et même sur l'élaboration des états financiers (compte de résultat, bilan), quoi que la comptabilité soit bien tenue dans l'ensemble. L'idéale serait que la secrétaire comptable soit en mesure d'apporter une contribution significative à la formation les gestionnaires des BC en comptabilité et sur les états financiers.

Le nombre de staff technique (3 dont la secrétaire comptable), ne permet pas non plus au CSA-OCP, d'avoir une productivité optimale. Le renforcement des ressources humaines pour s'occuper des thèmes sur le crédit / épargne et les initiatives économiques ainsi que leur formation (2 techniciens à recruter) sont alors plus que nécessaires.

Les coopérateurs sont eux-mêmes des experts dans leur domaine, leurs expériences sont échangées et valorisées lors des ateliers de formation ou des visites d'échanges inter –OP. Aujourd'hui, 24 formateurs expérimentés en gestion des BC sont disponibles pour accompagner le CSA dans l'appui technique aux BC sous forme de prestation.

NB : les compétences des élus dans l'accompagnement des OP et de leurs structures économiques est un atout énorme que la mission à très bien appréciée.

3. Viabilité sociale et environne-mentale

Le CSA –OCP est une émanation de la base. Les membres sont unanimes de l'utilité du centre, de son dynamisme. Ils expriment une très grande satisfaction des appuis, ils respectent et écoutent les responsables élus et le secrétaire exécutif du CSA-OCP qui arrivent à les mobiliser sur des sujets communs comme la mobilisation des cotisations, la mobilisation de l'épargne des femmes, les lignes de crédit des BC aux femmes…

Les services les plus satisfaisants cités par les membres sont :
La formation et développement des compétences
Le suivi et contrôle
La mise en place de la BC, étude diagnostique + mise en relation
Les initiatives économiques : production de semence, crédit des femmes
La sensibilisation
Réflexions stratégiques sur les activités économiques connexes : crédit, semence…

Les membres apprécient aussi les concertations et voyages d'échanges organisés par le CSA-OCP pour renforcer leurs capacités techniques et expériences. Le dernier voyage d'échanges au Mali est à l'origine de la production de semence de riz et la structuration actuelle autour du crédit / épargne. C'est un moyen important d'ouverture d'esprit, de modernisation et de développement de capacités managériales et de leadership à encourager et à renforcer.

4. Viabilité financière

Elle s'exprime en termes de :

Autonomie financière : Revenus/charges

Mobilisation optimale des ressources internes classiques (cotisations, prestations, frais de gestion de projet) et leur augmentation

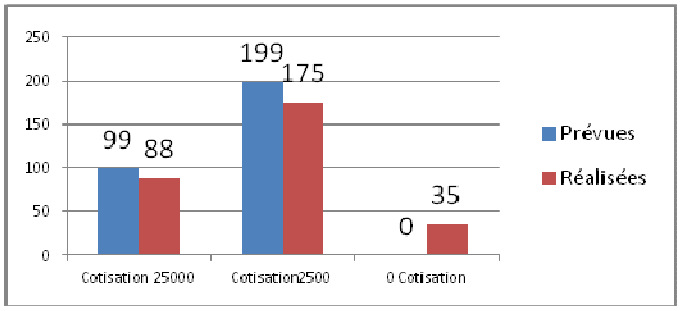
Création de nouveaux revenus par les services et les initiatives économiques

La maîtrise des coûts

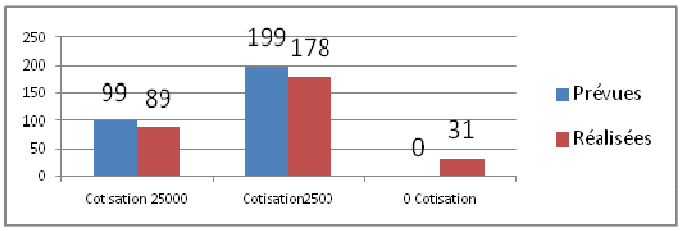
L'anticipation sur les risques

Le plan d'affaire avec des objectifs et résultats chiffrés

Sur ce plan de la viabilité financière, des améliorations significatives sont attendues dés 2013 avec justement les conclusions de cette étude. La comptabilité est bien tenue et les cotisations sont quand même remboursées même s'il faut améliorer l'efficacité de leur recouvrement. Une BC a fait 2 ans sans payer sa cotisation faute de relance. Après 10 ans, le CSA dépend encore des partenaires à hauteur de 75%. Sur les 2 dernières années, voici la synthèse des cotisations.



Analyse des Cotisations annuelles 2010



Analyse des cotisations annuelles 2011

Les bons payeurs des cotisations annuelles sont en moyenne au nombre de 88/an (26% des membres) pour un montant annuel de 2 200 000 FCFA, soit 3 350 euros. Les anciens membres qui cotisent seulement 2 500 FCFA représentent 60% des membres. Le maintien des 199 anciens membres au taux de 2 500, fait un manque à gagner de 4 477 500 FCFA, soit 6825 euros au CSA-OCP. Le nombre moyen de membres qui n'ont pas payé de cotisation en 2010 et 2011 et 2012 est de 33, soit un manque à gagner de 825 000 FCFA/an, soit 2 475 000 FCFA ou 3 770 euros sur les 3 ans. Le montant cumulé des manques à gagner pour le CSA –OCP pour les cotisations des membres sur les années 2010, 2011 et 2012, s'élève (=22 500*199*3 +33*25 000*3) à 15 907 500 FCFA, soit 24 250 euros.

NB : Le montant total des cotisations/an des 300 membres que le CSA –OCP réclame dans ses chiffres, s'élève à = 300*25000= 7 500 000 FCFA, soit 11 430 euros. La productivité actuelle du CSA sur ce sujet est de 35% (2 600 000/7 500 000*100).

6.4 Recommandations pour la pérennisation du CSA – OCP

Au terme de la mission, une restitution des résultats a été faite pour les élus et staff technique du CSA-OCP. Les recommandations suivantes ont requis leur accord, soutien et adhésion au regard de leur pertinence dans la pérennisation du dispositif. Pour la mise en œuvre de chacune des recommandations, il revient au CSA-OCP de les insérer dans une programmation annuelle réaliste sur 3 ans maximum selon les priorités et capacités avec l'appui technique et financier d'AGRITERRA.

A. Pour 2013

5 grandes priorités :

- Achat groupé de céréales pour les BC membres
- Mobilisation de l'épargne des femmes
- Culture d'entreprise et esprit de service
- Suivi et contrôle
- Mobilisation financière interne

Recommandation 1 : mettre en œuvre la stratégie d'achat groupé de céréales pour les BC membres

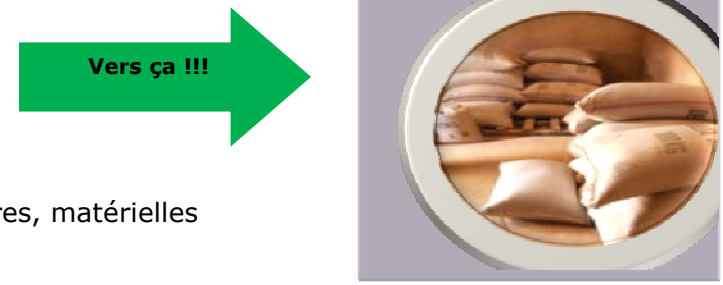
Dans le contexte actuel, une BC prise isolement, montre des limites pour assurer à elle seule, un approvisionnement efficace garantissant une rentabilité dans la durée. Dans une perspective justement de positionnement en tant qu'acteur compétitif, la dynamique actuelle encourage les BC à fédérer leurs moyens financiers pour avoir des achats groupés à moindre coût au risque de ne plus maîtriser leurs coûts d'achat et donc de réduire leur rentabilité et de retarder leur pérennité. D'ores et déjà, nombre de BC font appel au CSA-OCP pour une mise en relation ou un appui en vue de reconstituer leur stock de céréales. Ainsi, pour plus d'efficacité et d'efficience, le CSA-OCP est interpellé par ses membres pour une prise en charge globale de la question d'approvisionnement en céréales des BC. Cette problématique a été confirmée lors de notre mission sur la réflexion de la rentabilité et de la pérennité du dispositif et l'option du CSA-OCP et de ses membres est alors de créer par zone de concentration, des points focaux stratégiques ou centrales d'approvisionnement en céréales pour les membres.

3 idées majores ressortent de cette réflexion, il s'agit :

- Chaque BC reconstitue 30% de son stock sur le site (achats avec les membres et environs immédiats)
- Chaque BC reçoit les 70% restant de son stock à travers l'achat groupé de céréales organisé par le CSA-OCP
- Chaque BC verse une somme de 500 000 FCFA pour l'achat groupé de céréales

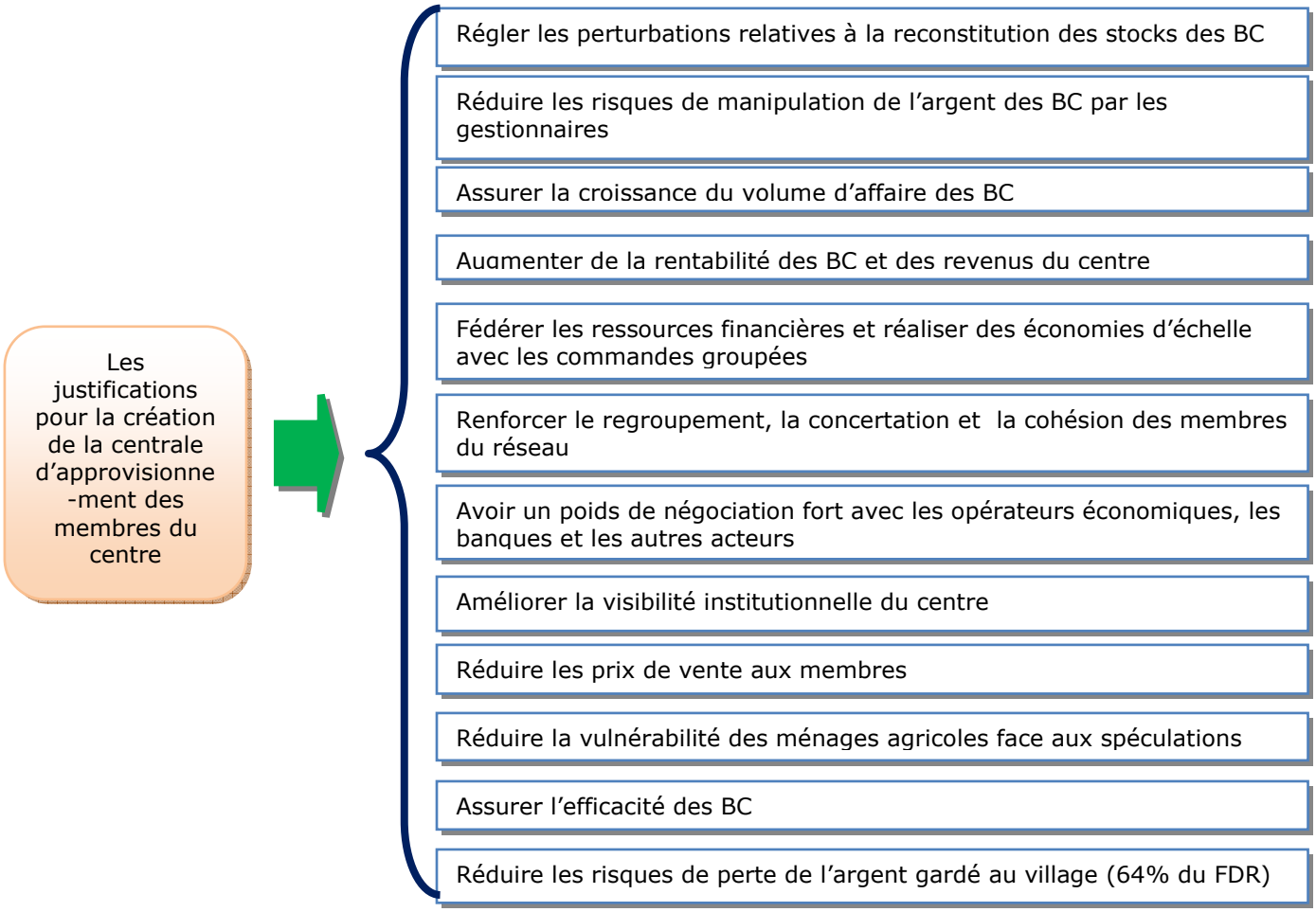
La réflexion sur la centrale d'achat groupé de céréales devrait se poursuivre sur les aspects suivants :

1. Statut
2. Justification
3. Organisation
4. Fonctionnement
5. Gestion
6. Ressources humaines, financières, matérielles
7. Contrôle et audit
8. Membership
9. Etc…

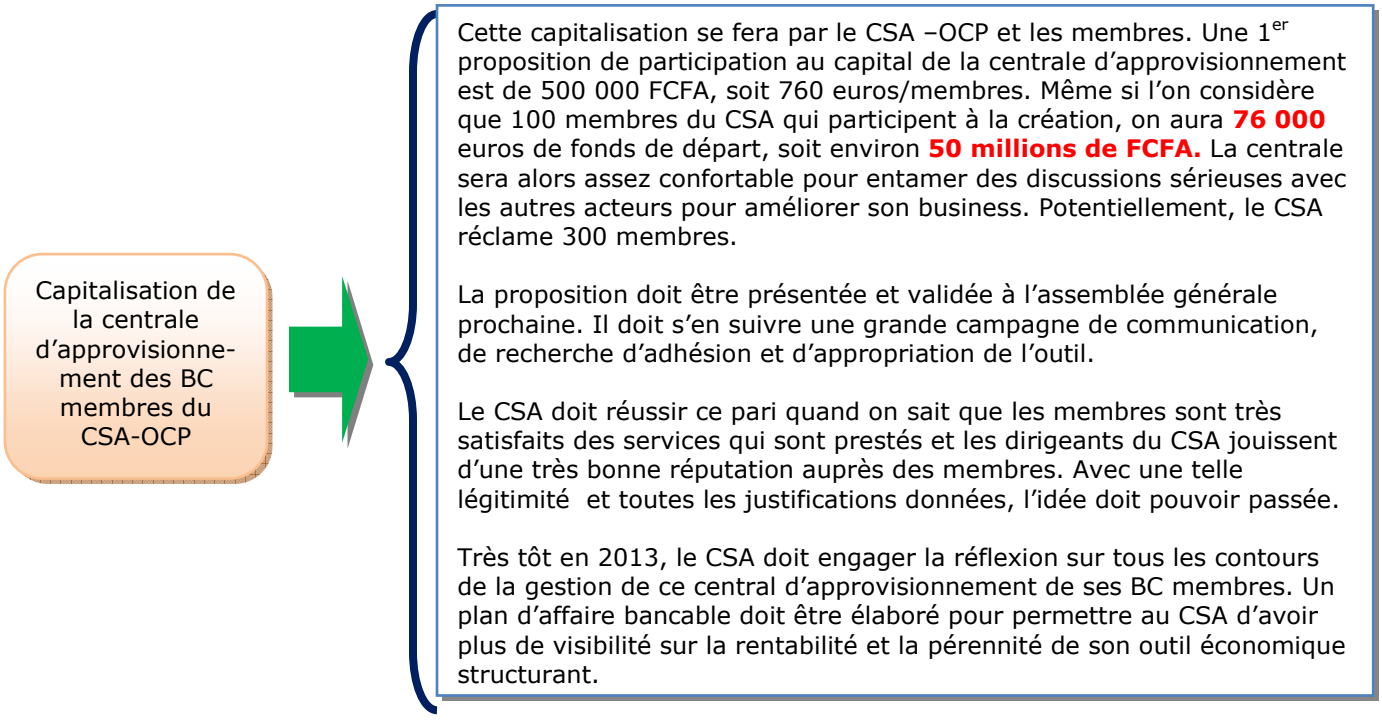


Tous ses aspects pourront être mis en forme par le secrétariat exécutif du CSA-OCP.

Les éléments de justification de la création de la centrale sont les suivants :



Les réflexions sur la capitalisation financière de la centrale d'approvisionnement en céréales des membres du CSA-OCP se féra comme suit :



NB : Il s'agira en gros d'avoir des dépôts gérés par le CSA –OCP pour renforcer la rentabilité et la pérennité des banques céréalières et de l'ensemble du dispositif à travers une reconstitution efficace et efficient du stock des BC par rapport aux besoins solvables des membres. Lorsque l'expérience est concluante, elle peut être dupliquée sur les boutiques d'intrants agricoles.

L'objectif commercial de la centrale est de chercher à satisfaire au moins les 70% des besoins solvables des membres des BC à la soudure. Les 30% des besoins des membres en céréales sont constitués immédiatement au niveau local par la BC, ce qui nécessite beaucoup d'anticipation par les gestionnaires des BC.

Recommandation N° 2 : mobilisation de l'épargne des femmes

Le CSA-OCP a bien compris que la diversification des activités économiques autour des BC est un facteur de mobilisation des membres. Composante stratégique de la société en matière de gestion et de création de revenus pour les ménages, les femmes qui ont une participation monétaire au budget familial d'au moins 30%, n'ont pourtant pas toujours le fonds nécessaire pour y faire face. La mobilisation de leur épargne dans le temps est une décision responsable et salutaire pour la constitution d'un capital productif durable acquit à la sueur de leur front. Cette fois ci, il ne s'agit pas de l'argent « froid » venu d'un projet, mais de leurs propres économies. Cette mobilisation de la petite épargne est déjà en marche au niveau des 13 Banques céréalières sur les 14 rencontrées lors de notre mission. La mission a fortement encouragé et contribué à booster sa mobilisation à travers des conseils pratiques. L'objectif donné à tous les GFC est de continuer cette mobilisation sur les 12 prochains mois, de façon à permettre une mise en réseau qui donnera un poids de négociation devant les autres acteurs : banques, IM...

L'objectif fixé pour le CSA au 31 / 12 / 13 est le suivant :

Nombre de femmes par GFC	Nombre estimé de GFC membres du CSA -OCP	Cotisation/semaine (FCFA)	Nombre de semaine	Montant (FCFA)	Montant (Euro)
10	100	100	52	5 200 000	7 927

On voit bien que les choses commencent à devenir intéressantes quand le CSA-OCP raisonne en termes de **chiffre et de réseau**. Avec un peu plus de rigueur et de suivi, l'épargne des femmes atteindra les 5,2 millions FCFA en ne considérant que le minimum de 10 femmes par GFC. La moyenne en réalité de femmes par GFC est de 30. Sur cette base, l'épargne potentiellement mobilisable =30femmes*100BC*100fcfa*52 semaines=**15,6 millions de FCFA, soit 23 780 euros au 31 / 12 / 13**, ce qui est très appréciable. Voici donc une vision et un objectif à poursuivre et à atteindre à tout prix car l'image et la réputation du réseau en dépend et ce serait pour le CSA, un exploit inédit. Le CSA-OCP doit tout mettre en œuvre pour le suivi de cet objectif mais aussi pour la création de compte bancaire d'épargne pour chaque GFC afin de faire des versements trimestriels pour sécuriser les fonds. En avantage comparatif sur les taux d'intérêts, il est plus intéressant d'ouvrir les comptes d'épargne au niveau de la Banque qu'au niveau de l'institution de microfinance (IMF).

Recommandation N° 3 : développer la culture d'entreprise et d'esprit de service

Le CSA doit développer et renforcer une culture d'entreprise et esprit de service à travers :

1. L'élaboration d'une grille de facturation de tous les services appropriée par les membres
2. Le développement de la contractualisation entre les BC, GFC et le CSA-OCP (les BC demandent, évaluent la qualité des services et paient leur facture et le CSA-OCP preste avec tout le professionnalisme nécessaire)

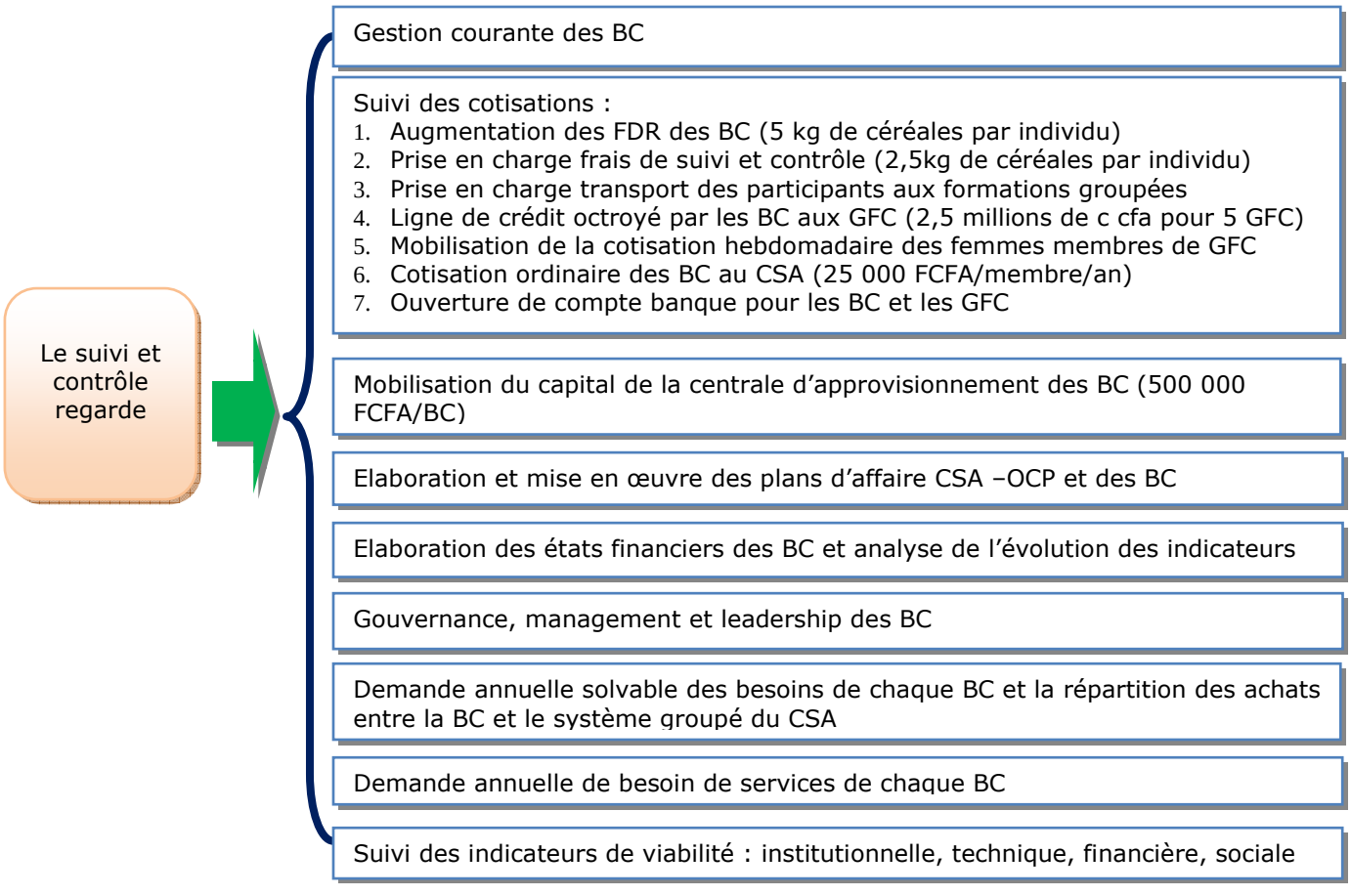
3. Le développement d'un esprit de saine compétition entre les membres, basée sur la motivation, la reconnaissance, les résultats ou performances chiffrées (présentation en AG des états financiers des meilleures BC de l'année, primer les 3 meilleures BC de l'année sur base de critères de performance pertinents, précis et objectifs…)
4. Voyage d'échanges d'expériences sud –sud pour les membres les plus performants
5. La sensibilisation sur la culture d'entreprise et l'esprit de service lors de toutes les opportunités de rencontres : suivi, formation, assemblées générales…
6. Le renforcement de la confiance avec les membres par les résultats économiques concrets
7. La communication sur les activités du CSA-OCP
8. Le renforcement de la communication institutionnelle sur CSA – OCP

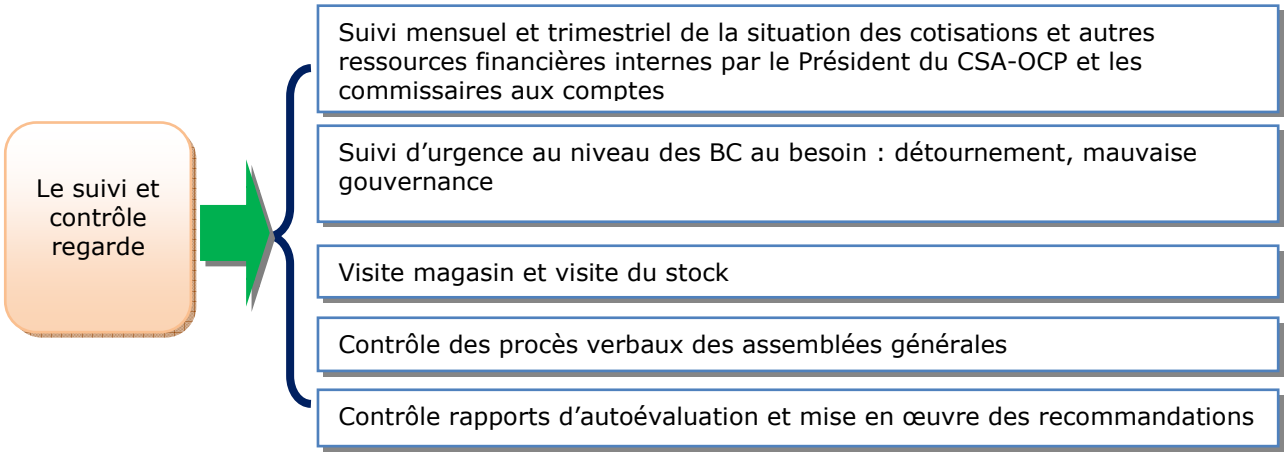
Recommandation 4 : suivi et contrôle

L'importance du suivi et du contrôle dans la pérennité des activités des banques céréalières, n'est plus à démontrer. Ils ont permis de constater les mauvaises pratiques de gestion financière et de gouvernance, d'éviter des faillites des BC et de renforcer la confiance entre les membres et le CSA-OCP.

Les membres étant très dispersés et les routes souvent difficilement praticables, le véhicule récemment acquit avec l'appui et la facilitation d'AGRITERRA est d'une utilité capitale dans la proximité avec les membres, leur mise en confiance et leur motivation dans la mobilisation financière interne. Les actions de suivi et de contrôle ont été la preuve pour les membres que le CSA –OCP porte de l'intérêt à eux, une preuve qu'elle est dynamique et engagée à leur apporter soutien. Les sensibilisations et conseils prodigués aux membres lors des visites de suivi et de contrôle sont déterminants dans le maintien de la dynamique du groupe. En retour, les membres reconnaissent l'importance et la pertinence de ce service qui n'est pourtant pas facturé aujourd'hui aux membres par le CSA-OCP.

Le suivi et contrôle regardera entre autres, des points comme :





NB : le soutien financier et technique d'AGRITERRA pour que le CSA-OCP maintienne et renforce ses acquis pour aller vers la pérennisation, est très pertinent et porteur de résultats concrets.

Recommandation N° 5 : mobilisation financière interne

1. Uniformiser le montant des cotisations annuelles à 25 000 FCFA (actuellement seuls les nouveaux membres, une centaine paye les 25 000 FCFA. Les anciens membres, 199, ne paient encore que 2 500 FCFA, montant de la cotisation à la création du CSA en 2000.
2. Recouvrer les cotisations non recouvrées sur les années 2010, 2011 et 2012 selon la situation suivante :
   - 199 OP paient seulement 2 500 FCFA / an, sur 3 ans, le manque à gagner = 22 500*199*3=13 425 000 FCFA
   - 33 OP ne paient rien, sur 3 ans, le manque à gagner =25 000*33*3 =2 475 000 FCFA

   Le montant total à recouvrer est de : 15 907 500 FCFA, soit 24 250 euros, voici du travail et un défi pour les élus et staff technique du CSA–OCP pour améliorer leur productivité.
3. La mobilisation totale des cotisations annuelles de 25 000 FCFA, soit 38 euros / membre / an de l'année N+1, peut être bouclée avant le 31 / 12 de l'année encours compte tenu de la liquidité financière au niveau des BC pendant le dernier trimestre de chaque année.
4. Une évolution de cette cotisation de 25 000 FCFA à 30 000 FCFA est possible au niveau des membres, la proposition doit être faite à la prochaine AG pour validation, appropriation et application en 2013, ce qui donnera des revenus additionnels conséquents quand on rapporte les 5000 FCFA d'évolution à l'ensemble des membres.
5. Une cotisation en nature de 7,5 kg de céréales à chaque récolte par membre individuel pourrait être proposée et validée à la prochaine AG.

   La proposition d'utilisation de cette cotisation est la suivante :

   a. 5 kg (2 tia ou unité de mesure standard) / individu membre de la BC pour augmenter le fonds de roulement et faire face aux charges d'exploitations annuelles (5 kg * 50personnes * 100 BC * 600 FCFA = 6 000 000 FCFA = 9 150 euros),
   b. 2,5 kg (1 tia ou unité de mesure standard) / individu membre de la BC pour contribuer à la prise en charge des services essentiels prestés par le CSA-OCP aux membres à savoir : suivi, contrôle, formation sur le tas (2,5 kg * 50personnes * 100 BC * 600 FCFA = 3 000 000 FCFA = 4570 euros)

   Avec une moyenne de 50 personnes pour 100 OP membres du CSA, on aura une mobilisation à la récolte de : 7,5kg*50 personnes*100 OP = 37,5 tonnes de céréales pour une valeur de 9 000 000 FCFA, soit 13 720 euros en raison de 240 000 FCFA / tonne.

6. Suite aux discussions et réflexions avec les membres lors de la mission de terrain et après accord des élus du CSA-OCP, la participation des BC à la prise en charge des suivis et formations à partir de 2014. Cette proposition sera présentée pour validation à la prochaine AG.

Budget prévisionnel de formation 2014 du CSA et son financement !

Rubrique	Nombre	Coût Unitaire (euro)	Montant (Euro)	Participation CSA (hébergement, nourriture, matériel didactique, formateur)	Participation BC : transport de 2 participants/BC : 20%
Formation	7	1525	10 625	8 540	2 135

Nb : 1 formation par trimestre, soit 4 formations par an, soit 200 à 300 personnes formées par an.

NB : 7 séances de formation en raison de 2 participants / membre du CSA-OCP

Budget de suivi 2014 du CSA et son financement

Rubrique	Nombre	Coût Unitaire (Euro)	Montant (Euro)	Participation CSA	Participation des BC
Suivi	4	1 220	4880	0	4 570

NB : 4 suivis par an pour l'ensemble des membres du CSA-OCP, 1 suivi à l'achat, 1 suivi à la vente, 2 suivis encours. financement 100% BC

NB : Ces budgets seront présentés à l'AG pour une plus grande appropriation et implication dans la mobilisation des ressources financières nécessaires à leur réalisation.

Le CSA doit être assez rigoureux sur les cotisations car aujourd'hui, des membres qui ne cotisent participent quand même aux formations prises en charge à 100% par le CSA-OCP. Une BC a d'ailleurs fait 2 ans sans payer ses cotisations, faute de relance à temps par le CSA-OCP.

B. Pour 2014 et 2015

Recommandation N° 6 : plan d'affaire

Pour s'auto évaluer ou pour être évalué, il faut déjà avoir des objectifs et s'inscrire dans un logique de culture de performance. Le plan d'affaire rentre dans cette perspective et est opportun pour le CSA-OCP de se le doter pour avoir plus de visibilité sur la pérennisation. Le plan d'affaire exposera les ambitions de rentabilité, de croissance de la structure et les moyens d'y arriver. Il exposera également, la clientèle à maintenir et à rechercher, le chiffre d'affaire à réaliser par période et par client, la maîtrise des coûts de gestion, les déterminants de la performance… Les services les plus demandés concernent la formation, le suivi / contrôle, le diagnostic en vue d'une nouvelle création de BC, le montage de projet et la recherche de financement.
Le plan d'affaire cherchera à maximiser le profit sur des postes bien précis comme :

1. Les nouvelles demandes d'adhésion au centre. La facturation pourrait être:

Le CSA –OCP enregistre régulièrement des nouvelles demandes d'adhésion, 12 BC vont d'ailleurs être créées en 2013. La politique du Gouvernement encourage aussi, les projets à appuyer la mise en place de BC partout où la faisabilité est justifiée. Le CSA-OCP peut alors significativement améliorer ses revenus internes avec les nouveaux adhérents à travers une facturation (réflexion à approfondir) comme la suivante :

a. L'OCP fait sa demande d'adhésion et paie les frais

b. L'OCP fait une demande d'intention de création de BC, GFC, BI…
c. L'OCP paie les frais de l'étude diagnostic y compris la restitution des résultats de l'étude en assemblée générale
d. L'OCP paie les frais d'élaboration du micro projet de demande d'appui au près des partenaires
e. L'OCP paie les frais de formation et d'alphabétisation
f. L'OCP paie les frais de suivi, évaluation, contrôle
g. L'OCP paie l'élaboration des outils financiers de synthèse de fin d'année (compte de résultat, bilan)
h. L'OCP paie sa cotisation annuelle.

NB : Le potentiel de nouvelles demandes d'adhésion existe, le CSA-OCP est vivement encouragé à performer sur le sujet pour améliorer sa productivité, sa rentabilité et pérennité.

2. Les nouvelles sources de revenus du centre :
a. Elaboration mini Plan d'affaire pour chaque BC
b. Elaboration des états financiers (compte de résultat et bilan + analyse)
c. Alphabétisation des élus et gestionnaires des BC
d. Montage de dossiers de micro projets et recherche de partenaires aux membres
e. Lignes de financement au niveau des communes rurales dans leur plan de développement communautaire
f. Prospection de besoin de prestation de formation, conseil pour les BC dans les régions voisines de Diffa, Maradi et Tahoua où la demande en expertise BC existerait
g. Recherche intensif de nouveaux partenaires techniques et financiers
h. Développement d'activité économique structurante (production de semences, groupage des achats de céréales…)
i. Vente de carte des membres

3. Les acquis :
a. Il s'agit des cotisations des membres actifs
b. La gestion des projets avec les partenaires actuels (projet PASR de la chambre d'agriculture, PAM, AGRITERRA...)
c. Les prestations aux partenaires habituels (FAO, PAM…)

Recommandation N° 7 : recevoir l'expression des besoins solvables des BC
A la récolte, chaque BC après concertation entre les membres doit faire parvenir au CSA, la situation des besoins solvables des membres à la prochaine période soudure. Cette situation inclue la capacité d'achat de la BC sur place pour avoir des bons prix d'achat (30% du stock ou des besoins) et le reliquat (70%) à trouver à travers le système groupé du CSA-OCP pour avoir des économies d'échelle. Dans les deux cas, il s'agit d'optimiser sur les achats pour augmenter la marge commerciale.

Recommandation N° 8 : élaborer une grille de tarification des services
Le CSA-OCP doit désormais veiller à recevoir la demande formelle annuelle en services de chaque BC et GFC, BI et lui faire parvenir le devis estimatif du cout des services demandés sur base d'une grille de prestation formelle et appropriée par les membres.

La grille des prestations doit être motivant pour les membres actifs comparés aux membres qui ne payent pas correctement leurs cotisations et comparés aux clients externes (projet, ONG…)

Recommandation N° 9 : étoffer les protocoles d'accord CSA-BC et élaboration du protocole d'accord tripartite entre le CSA, la BC et le GFC
Le protocole d'accord entre le CSA et les BC nous semble présenter des zones d'ombre, il convient de le revoir pour afficher plus de rigueur et inclure des nouveaux

éléments comme la demande annuelle de la BC en services, la demande en besoin d'achat de céréales par le CSA, la participation financière ou en nature des membres pour l'augmentation du fonds de roulement de la BC, la prise en charges des dépenses annuelle d'exploitation, la participation au financement des frais de suivi / contrôle du CSA et du transport des participants aux formations organisées par le CSA .
L'affectation d'une ligne de crédit de la BC doit être formalisée pour des raisons comptables et juridiques et un protocole d'accord tripartite doit être élaboré à cet effet pour clarifier les responsabilités de chaque partie quand à l'utilisation et à la gestion de la ligne de crédit.

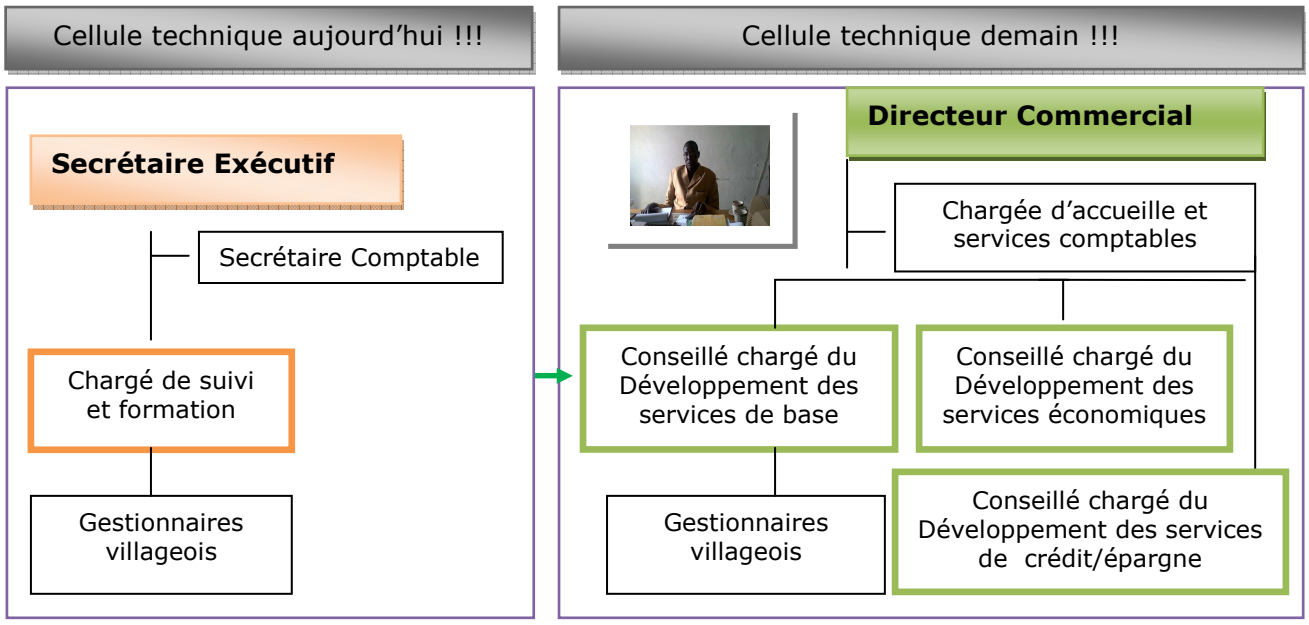
Recommandation N° 10 : siège du CSA –OCP
Le centre est logé actuellement dans les anciens bureaux de l'Union Régionale des Coopératives (URC). Cette situation n'est pas du tout la meilleure et dans tous les cas, il sera un jour demandé au CSA –OCP de dégager les lieux et cela pourrait constituer un déséquilibre important, une perte de notoriété, une perte de clients, de partenaires…

NB : il serait pertinent de demander aux membres, une cotisation individuelle « spéciale siège du CSA-OCP), d'abord pour l'acquisition d'un terrain, puis pour sa construction. Les membres semblent être favorables à faire cette cotisation car c'est une preuve importante de stabilité et de viabilité. Le Président pourrait immédiatement faire valider cette proposition et la diffuser largement aux membres pour bonne compréhension, appropriation et implication effective. La question doit être débattue à la prochaine AG pour pouvoir donner une grande visibilité au centre et lui donner toute sa légitimité de structure mise en place par les OP pour leur prester des services. Pour optimiser l'utilisation des ressources, le CSA peut envisager d'acheter un terrain commun qui abritera son siège social et des magasins pour le stockage des semences et céréales.

Recommandation N° 11 : la reformulation des postes techniques et élaboration des nouvelles fiches de fonction
Le moment est venu pour donner un signal fort et mettre aussi bien les paysans que leurs salariés dans une logique et dynamique de culture d'entreprise et d'esprit de service à savoir raisonner en termes de :
1. Rentabilité
2. Satisfaction client
3. Fidélisation client
4. Performances commerciales accrues
5. Risque
6. Sécurité
7. Esprit de compétition saine
8. Prestation
9. Paiement à temps des cotisations et des crédits
10. Etc…

Cette démarche donnera plus son sens à l'orientation économique prônée. Elle mettra l'accent sur les aspects commerciaux et marketing du dispositif de façon à permettre aux employés d'être psychologiquement plus agressifs et productifs et de se focaliser sur les performances fixées dans le plan d'actions annuel.

Le nouvel organigramme de la cellule technique se présente comme suit :



NB : Il faut toute fois, pondérer le terme commercial car nous ne sommes pas dans un contexte d'agro business mais celui d'une agriculture familiale qui a toute fois besoin de culture de performance. Ainsi, il faut surtout voir dans la proposition, une tentative de faire influencer les comportements (choc psychologique) dans un contexte où le métier combine viabilité sociale et viabilité financière. Nous verrons par la suite qu'en tant structure portée par les paysans, le CSA-OCP aura toujours des services gratuits (représentation, défense des intérêts des membres…) et des services facturés aux membres (formation, suivi…).

Le terme de Directeur est d'ailleurs repris dans la **loi coopérative en son article 17 qui dit :** Les gestionnaires des coopératives portent les appellations suivantes :

1. **Directeur** pour l'union et la fédération. Il est assisté de collaborateurs techniques au besoin
2. Gérant pour la coopérative

Le défi du CSA-OCP est d'avoir des cadres compétents, productifs et compétitifs pour conduire les changements nécessaires pouvant garantir sa pérennité. Pour cela, une clarification des tâches s'avère nécessaire avec des fiches de poste bien claires et un plan d'accompagnement, coaching, formation.

Ainsi, pour une plus grande efficacité dans la mise en œuvre du plan d'affaire qui sera élaboré, il est souhaite de recruter 2 cadres supplémentaires dont 1 en charge du développement des services économiques et 1 en charge du développement des services de crédit / épargne, tous 2 sous la responsabilité du Directeur commercial. Cela permettra au Directeur de dégager du temps pour s'occuper des aspects, représentation, orientation stratégique, mobilisation des ressources financières internes et externes, recherche de partenaires…

Lorsque les moyens financiers le permettent, les nouvelles fiches de fonction doivent décrire clairement les tâches à savoir :

1. **Le Directeur commercial** (anciennement Secrétaire Exécutif) : pour recherche de partenaires techniques et financiers, représentation, formulation des projets, élaboration des politiques et procédures, d'outils de formation, contrôle, rapports aux partenaires, organisation audit, organisation des assemblées générales prévues, compte rendu aux membres du bureau exécutif, plan d'affaire et budget

du CSA –OCP, management général de l'entreprise agricole, appui élaboration plan d'affaire des BC…

2. **Conseillé chargé du développement des services de base** (anciennement responsable suivi et formation) : sensibilisation sur l'importance des activités du centre, coordination avec les gestionnaires performants et les autres intervenants du package de formation sur la gestion des BC, suivi de la satisfaction des membres, identification de nouveaux services, élaboration plan markéting et de commercialisation des services de base, conseil agricole, conseil de gestion…
3. **Conseillé chargé du développement des services économiques (poste à créer) :** appui à l'élaboration des plans d'affaires des BC et des activités économiques structurantes du centre, suivi des performances et compte rendu au Directeur, formation des acteurs…
4. **Conseillé chargé du développement des services de crédit / épargne (poste à créer) :** suivi du dispositif en place, proposition d'amélioration, mise en relation avec le système financier formel, formation à la culture de l'épargne et du crédit, élaboration des politiques et procédures d'administration et de gestion du crédit et de l'épargne, compte rendu au Directeur…**D'ailleurs, 4 BC viennent de bénéficier de crédit de 2 000 000 de FCFA chacune au niveau de l'institution de microfinance « ASUSU », une capitalisation de cette expérience aidera le CSA dans la construction de sa dynamique de crédit avec ses membres.**
5. **Conseillère chargée** d'accueille et des services comptables pour une contribution à la formation en comptabilité et gestion financière des comités de des BC et GFC et sur les outils financiers de synthèse (compte de résultat et bilan) avec l'appui des gestionnaires performants
6. **Gestionnaire villageois :** qui sont des prestataires ponctuels du CSA pour la formation, suivi, contrôle, auto évaluation, étude diagnostique, constitution des dossiers d'agrément des membres, supervision des élections des membres des comités de gestion des BC…A ce jour 24 à 25 gestionnaires performants sont à disposition pour travailler avec le CSA dans l'accompagnement des BC.

Un suivi des performances individuelles et collectives doit être réalisé par le bureau exécutif du CSA-OCP à travers des évaluations trimestrielles et annuelles de performance pour tout le personnel salarié.

NB : il faut noter que les élus du CSA-OCP notamment le Président et le 1er Commissaire aux comptes apportent un soutien de très grande qualité dans les formations, les sensibilisations….car eux sont aussi des gestionnaires experts de BC avec 15 ans d'expérience dans le domaine.

Recommandation N° 12 : révision des objectifs statutaires du CSA –OCP pour plus de cohérence

Après 10 ans d'existence, il convient aujourd'hui de bien vérifier que les objectifs initiaux tels que définis dans les statuts **sont assez précis et cohérents** compte tenu de ce que fait et compte faire le CSA –OCP notamment en termes d'orientation économique et apporter les changements nécessaires à faire valider en assemblée générale.

Par exemple, dans le manuel de procédures du CSA-OCP, il est dit que **le centre est une organisation à but non lucratif.** Je pense qu'il faut nuancer cela si l'on veut avancer dans une logique de culture de performance.

Recommandation N° 13 : communication institutionnel et produits / services

Il 'agit de présenter le « nouveau look » du CSA –OCP aux membres et aux partenaires pour donner plus confiance, attirer les attentions, susciter plus d'intérêt, provoquer le désir d'adhésion ou de collaboration, décrocher des contrats de prestation de services. Cette approche donnera au centre une meilleure visibilité de

l'orientation économique intégrant culture d'entreprise et esprit de service. Le CSA doit se moderniser en fait.

Ainsi le CSA peut entreprendre des campagnes promotionnelles dans les régions voisines aussi comme Diffa, Maradi, Tahoua ou le besoin d'appui à l'accompagnement des BC serait présent. A terme, le centre peut même envisager d'avoir une mini représentation à Niamey pour mieux se vendre car c'est de la capitale que partent tous les appuis au monde paysan dont le CSA dispose d'expertise certaine. Une telle démarche agressive peut aussi encourager les partenaires dans la contractualisation de leurs activités de formation, de conseil aux producteurs au bénéfice de structure représentative du monde paysan comme le CSA –OCP de Zinder.

Présentation de l'avantage comparatif du CSA –OCP pour ses membres

Services	**Facturation CSA-OCP**				**Privé**
	Cout membre actif	**Coût membre non actif**	**Coût OP non membre**	**Coût partenaire**	**Coût du marché**
Suivi					
Contrôle					
Formation					
Diagnostic					
Elaboration micro projet					
Etats financiers					
Plan d'affaire					

NB : le CSA-OCP doit savoir présenter de tels outils aux membres pour leur donner une plus grande visibilité de la qualité de ses services et des avantages de son appui à ces membres.

« NEW LOOK » du CSA-OCP

Au niveau Régional et National

CSA = Fédération = Entreprise | Relation commerciale | BC/OCP =membre = Client

Prestataire

CSA - OCP

Service Service Service Service Servic Service Servic e Service

Client

BC/OCP

Oh OP !!!
J'ai été crée par toi. Tu m'as donné une vision, une identité. Je dispose de l'expertise technique que tu m'as transférée. J'attends ta demande en services et je t'enverrai un devis et une facture qui explique ce que je fais et que je suis capable de faire !

Au niveau local

BC/OCP =Prestataire

Membre individu =

Un proverbe haoussa dit: « Si le rythme du tam-tam change, le pas de danse change aussi ».

Pour faire du CSA – OCP, un centre de référence !

OCP

Si le critère unique est le fondement d'une meilleure qualité de leadership, l'esprit de service est le matériau avec lequel, la structure doit être construite !(Ghandi)

Prestataire

CSA - OCP

Nos besoins en services

Services légitimes non ou faiblement payés
Concertation
Représentation et défense des intérêts
Information, Sensibilisation, conseil
Alphabétisation

Services commerciaux
Formation technique
Suivi contrôle, audit
Elaboration Etats financiers membres
Montage de dossiers de projets aux membres
Recherche de partenaires financiers aux membres
Accompagnement des initiatives économiques (crédit, semences, embouche, transformation, BC centrale)
Voyages d'échanges d'expériences

NB : Article 4 de la loi coopérative : obligation pour les BC d'informer, sensibiliser et former leurs membres, dirigeants et salariés. Le CSA-OCP dispose l'expertise nécessaire facturable.

NB : le CSA-OCP doit continuer son intégration dans tous les réseaux d'appui aux producteurs agricoles au niveau régional, national et internationaux pour une meilleure intégration du réseau des partenaires et promotion de ses services (chambre d'agriculture, plate forme paysanne du Niger, etc…)

Recommandation 14 : alphabétisation
Le faible taux d'alphabétisation des membres jouent encore sur la qualité de la gestion financière des BC.

Le CSA –OCP pourrait avoir comme ambition d'avoir une personne formée dans ce sens pour chaque membre actif. Le CSA doit alors avoir une évaluation exhaustive du cout de cette alphabétisation et le répercuter sur les membres à travers une cotisation spéciale « alphabétisation » ou avoir un partenaire financer, mais dans tous les cas, il lui revient de travailler à la pérennisation de cette activité.

NB : les formations sur l'alphabétisation et la gestion financière doivent fortement impliquer les femmes qui sont plus stables que les hommes.

Recommandation N° 15 : renforcer la sensibilisation sur la dynamique coopérative
Certains membres ne semblent pas bien se rappeler du pourquoi de la cotisation pour le CSA-OCP, d'autres souffrent d'insuffisance de leadership, de management, de gestion financière et commerciale, de la vision d'une dynamique coopérative à entretenir…

Cette sensibilisation doit être conduite au niveau des BC de Tounfafi, de Doufoufouk1, de Birni'N Gazoé et des anciennes BC récupérables.

Recommandation N° 16 : renforcement des autres initiatives économiques
Concernant l'initiative économique de production de semence de riz qui a donné des résultats spectaculaires (voir plus bas), il convient de féliciter et d'encourager le CSA-OCP qui, vu sa satisfaction par rapport aux résultats obtenus, a déjà pris le devant en louant 2 champs à environ 100 euros pour faire sa propre production de semences et augmenter ses revenus. L'évolution de l'activité doit être suivie.

En renforcement à cette initiative de production de semence de riz, la mission recommande au centre de mettre en valeur les prochaines campagnes agricoles, une dizaine de champs de mil, pour la production de semences de mil qui manquent souvent cruellement aux paysans surtout en ces temps de déficit céréaliers structurels. Les besoins solvables en semence de mil sont là, la faisabilité ne soufre d'aucune équivoque.

Recommandation N° 17 : rapports annuels
Indépendamment des rapports techniques et financiers spécifiques aux projets, le CSA-OCP doit avoir un rapport annuel retraçant son bilan moral et financier de l'année.

7. Analyse de la rentabilité et de la perennité des banques céréalières

7.1 Ce que dit la loi sur les coopératives agricoles dont les BC

Définition selon la loi : Article 2	Ressources financières selon la loi : Article 17	Obligation de constitution de fonds selon la loi : Article 18
Définition : coopérative c'st un organisme économique ou société civile particulière à capital variable jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie financière. 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	Parts sociales Cotisations Produits des opérations économiques propres Prêts Dons, legs, subventions	Fonds de réserve Fonds de formation Fonds de garantie Fonds d'investissement

7.2 Ce que les membres comprennent des termes économiques de services, prestataire et client !

En marge effectivement de l'atelier de formation sur la loi coopérative, il nous a été donné l'opportunité de réfléchir avec les membres du CSA-OCP sur des thèmes dont voici leur perception :

Les membres comprennent par service	Ce qu'il faut comprendre par service
Service qui appui les OP Suivi et contrôle des activités menées Satisfaction par rapport aux services rendus	Acheter, rémunérer Qualité Satisfaction Accessible, disponible, proximité Connaissance, Confiance

Les membres comprennent par prestataire	Ce qu'il faut comprendre par prestataire
Celui qui appui les OP La mère des OP Comme un patient est son Médecin Comme un bébé à qui on apprend les pas	Rentable Compétitif Etude de satisfaction client Adaptabilité à al demande Innovant

Les membres comprennent par client	Ce qu'il faut comprendre par client
Capacité d'achat ou de financement	Capacité d'achat ou de financement
Correspond à un besoin	Correspond à un besoin
Feedback pour meilleure adaptation aux besoins	Feedback pour meilleure adaptation aux besoins
Avantage mutuel client et prestataire	Avantage mutuel client et prestataire
Fidélisation	Fidélisation
Recommander d'autres clients	Recommander d'autres clients
Actif principal	Actif principal
Partenaire	Partenaire

7.3 Analyse financière des Banques céréalières

7.3.1 Etats financiers

7.3.1.1 Etats financiers de la BC de Chabogori

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	1 445 000		
		Achat	1 257 150
Marge Brute = 187 850 (13%)			
		Transport stock	0
		Cotisation CSA	25 000
		AG	0
		Ateliers	15 000
		Frais Gérant	0
		Entretien stock	10 000
		Entretien Magasin	0
		Sacs vides	26 250
		Petits matériels	0
		Pertes	0
		Total charges	76 250
Bénéfice Net = 111 600			
Taux de marge nette = 7,72%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	1 445 000	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	0		
Créances	0		
Avances fournisseurs	0		
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	10 000	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	1 000 000
		Report Résultat	366 750
Terrain et Magasin	70 000	Fonds propres	158 250
TOTAL ACTIF (FCFA)	**1530 000**	**TOTAL PASSIF**	**1 530 000**
TOTAL ACTIF (Euro)	**2 332**	**TOTAL PASSIF**	**2 332**

Taux de rentabilité = 7,72%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/76 250= 246%
Taux de rotation = FDR/Achat =1,15 (1 fois dans l'année)
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif

7.3.1.2 Etats financiers de la BC de Doufoufouk

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	1 286 000		
		Achat	874 480
Marge Brute = 411 520 (32%)			
		Transport stock	6000
		Cotisation CSA	25 000
		AG	0
		Ateliers	
		Frais Gérant	10 000
		Entretien stock	5 000
		Entretien Magasin	5 000
		Sacs vides	21 000
		Petits matériels	0
		Pertes	0
		Total charges	62000
Bénéfice Net = 349 520			
Taux de marge nette = 27%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100

NB : anticiper pour faire les achats au village, si non la rentabilité et la pérennité seront menacées. Le manque de bonne organisation pour anticiper sur les achats est une possible preuve de la volonté des gestionnaires pour une mauvaise utilisation de l'argent. Au CSA de renforcer le suivi et le contrôle. Si non, il est difficilement compréhensible de constater que les commerçants arrivent à reconstituer leurs stocks et les producteurs pas.

Bilan 2012

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	1 286 000	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	0		
Créances	472 000		
Avances fournisseurs	0		
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	20 000	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	1 184 000
		Report Résultat	513 000
Terrain et Magasin	100 000	Fonds propres	186 000
TOTAL ACTIF (FCFA)	**1 883 000**	**TOTAL PASSIF**	**1883000**
TOTAL ACTIF (Euro)	**2 870**	**TOTAL PASSIF**	**2 870**

Taux de rentabilité nette = 27% (achat au village et pas de transport)
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/62 000= 664%
Taux de rotation = FDR/Achat =2 (la BC aurait tourné 2 fois son stock/an). L'argent n'a pas été totalement utilisé dans les achats (voir les créances)
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =37%
Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 27% (potentiellement, 27% du FDR est à risque de possible non recouvrement). Donc au CSA de faire le suivi rigoureux.

7.3.1.3 Etats financiers de la BC de Kota

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	1 014 000		
		Achat	588 120
Marge Brute = 425 880 (42%)			
		Transport stock	0
		Cotisation CSA	50 000
		AG	0
		Ateliers	0
		Frais Gérant	0
		Entretien stock	4 000
		Entretien Magasin	30 000
		Sacs vides	40 000
		Petits matériels	
		Pertes	21 000
		Total charges	145 000
Bénéfice Net = 280 880			
Taux de marge nette = 27%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100

Achat effectué au village, donc prix intéressant et économie de frais de transport stock. La BC a vendu 1 fois sur 2 ans, c'est pourquoi, il est observé une augmentation des charges.

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	150 000	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	864 000		
Créances	0		
Avances fournisseurs	0		
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	15 250	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	975 000
		Report Résultat	-17 750
Terrain et Magasin	250 000	Fonds propres	327 000
TOTAL ACTIF (FCFA)	**1 284 250**	**TOTAL PASSIF**	**1284250**
TOTAL ACTIF (Euro)	**1 958**	**TOTAL PASSIF**	**1 958**

Taux de rentabilité nette = 27%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/145 000= 294%
Taux de rotation = FDR/Achat =1,7 (la BC aurait tourné 2 fois son stock/an). L'argent n'a pas été totalement utilisé dans les achats (voir les créances)
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =25% (très faible, les cotisations en nature instaurées devraient permettre de rétablir l'équilibre). **On voit que capitalisation des BC par les membres est très faible.**
Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 0%, donc pas de créances clients.

7.3.1.4 Etats financiers de la BC de Garin Elhadj Sidi (Financement AGRITERRA)

Compte de résulta 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	2 343 125		
		Achat	1 752 250
Marge Brute = 590 875 (25%)			
		Transport stock	40 750
		Cotisation CSA	25 000
		AG	1 000
		Ateliers	0
		Frais Gérant	0
		Entretien stock	2 000
		Entretien Magasin	10 000
		Sacs vides	22 500
		Petits matériels	
		Pertes	24 000
		Total charges	125250
Bénéfice Net = 465 625			
Taux de marge nette = 20%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100

BC de 30 femmes appuyées par 1 homme. C'est un cas typique de très bonne gestion et de stabilité. La BC est située juste à 7 km de la ville de Zinder, donc la proximité de suivi par le CSA – OCP a probablement eu un effet sur la qualité de la gestion. Les résultats peuvent être présentés en assemblée pour inciter les membres à une compétition positive.

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		**Passif circulant**	
Caisse	2 476 000	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	0		
Créances	0		
Avances fournisseurs	0		
Actif fixe		**Passif stable**	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	22 450	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	1 000 000
		Report Résultat	1 425 950
Terrain et Magasin	200 000	Fonds propres	277 500
TOTAL ACTIF (FCFA)	**2 703 450**	**TOTAL PASSIF**	**2703450**
TOTAL ACTIF (Euro)	**4 121**	**TOTAL PASSIF**	**4 121**

Taux de rentabilité nette = 20%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/145 000= 294%
Taux de rotation = FDR/Achat =1,4 (la BC aurait tourné 2 fois son stock/an). La BC est en milieu péri urbain, la une double commercialisation est bien possible
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =10% (très faible, les cotisations en nature instaurées devraient permettre de rétablir l'équilibre). **On voit que capitalisation des BC par les membres est très faible. Mais la gestion est très performante avec un report de +625 950 FCFA**
Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 0%, donc pas de créances clients.

7.3.1.5 Etats financiers de la BC de Chirkou

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	1 400 000		
		Achat	1 166 200
Marge Brute = 233 800 (16,7%)			
		Transport stock	30 000
		Cotisation CSA	25 000
		AG	600
		Ateliers	9 000
		Frais Gérant	0
		Entretien stock	2 000
		Entretien Magasin	10 000
		Sacs vides	22 500
		Petits matériels	
		Pertes	15 000
		Total charges	114100
Bénéfice Net = 119 700			
Taux de marge nette = 8,5%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100
C'est une BC ou les élus sont jeunes et dynamiques. Les sensibilisations lors de la dernière formation de décembre 2012 et de la mission d'étude de rentabilité ont permis de renforcer cette dynamique. La mission a été impressionnée par le niveau de mobilisation et d'appropriation de la cotisation en nature proposée sur place par le consultant pour augmenter le Stock et le FDR de la BC.

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	700 000	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	0		
Créances	0		
Avances fournisseurs	700 000		
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	22 500	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	700 000
		Report Résultat	691 500
Terrain et Magasin	300 000	Fonds propres	336 000
TOTAL ACTIF (FCFA)	**1 727 500**	**TOTAL PASSIF**	**1727500**
TOTAL ACTIF (Euro)	**2 633**	**TOTAL PASSIF**	**2 633**

Taux de rentabilité nette = 8,5%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/114 100= 205%
Taux de rotation = FDR/Achat =1 (la BC a quand même stocké pendant 2 ans compte des prix du marché suite à l'intervention de l'Etat du Niger.
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =19%
Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 0%, donc pas de créances clients.

7.3.1.6 Etats financiers de la BC de Rafilamiran

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	4 374 075		
		Achat	2 799 400
Marge Brute =1 574 675 (36%)			
		Transport stock	30 000
		Cotisation CSA	25 000
		AG	0
		Ateliers	30 000
		Frais Gérant	30000
		Entretien stock	10 000
		Entretien Magasin	0
		Sacs vides	60 000
		Petits matériels	
		Pertes (7 sacs de 16 000 FCFA	112 000
		Total charges	297 000
Bénéfice Net = 1 277 675			
Taux de marge nette = 29%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100

NB : les pertes sur stock pèsent beaucoup sur les résultats, leur maîtrise doit être une préoccupation majeure.

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	3 864 075	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	0		
Créances	0		
Avances fournisseurs			
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	4 750	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	5 400 000
		Report Résultat	386 325
Terrain et Magasin	2 000 000	Fonds propres	87 500
TOTAL ACTIF (FCFA)	**5 873 825**	**TOTAL PASSIF**	**5873825**
TOTAL ACTIF (Euro)	**8 954**	**TOTAL PASSIF**	**8 954**

Taux de rentabilité nette = 29% **(perte de stock de 7 sacs de 16 000 cfa, suite au stockage de 2 ans)**
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/1 337 000 = 118% (la perte est quand même une exceptionnelle qui ne s produit pas fréquemment)
Taux de rotation = FDR/Achat =1,3 (l'argent a été correctement utilisé pour les achats)
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =8%, ce qui est faible
Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 0%, donc pas de créances clients.
NB : la BC a cédé aux 34 femmes membres, la somme de 510 000 FCFA, soit 777 euros pour octroyer des crédits de 15 000 FCFA/membre pour 6 mois avec intérêt de 15%.

7.3.1.7 Etats financiers de la BC de Gadiga

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	2 984 000		
		Achat	2 446 800
Marge Brute =537 120 (18%)			
		Transport stock	
		Cotisation CSA	25 000
		AG	0
		Ateliers	0
		Frais Gérant	0
		Entretien stock	10 500
		Entretien Magasin	20 000
		Sacs vides	69 225
		Petits matériels	
		Pertes	48 000
		Total charges	172725
Bénéfice Net = 364 395			
Taux de marge nette = 12%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100
Il y a eu 2 ans de stockage

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	2 300 000	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	684 000		
Créances	0		
Avances fournisseurs			
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	3 200	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	5 400 000
		Report Résultat	-503 800
Terrain et Magasin	2 000 000	Fonds propres	96 000
TOTAL ACTIF (FCFA)	**4 992 200**	**TOTAL PASSIF**	**4992200**
TOTAL ACTIF (Euro)	**7 610**	**TOTAL PASSIF**	**7 610**

Taux de rentabilité nette = 12%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/charges = 311%
Taux de rotation = FDR/Achat = 1 (l'argent a été correctement utilisé pour les achats)
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =2%, ce qui est très faible
Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 0%, donc pas de créances clients.
NB : La BC a donné la somme de 660 000 FCFA, soit 1006 euros pour le crédit des 33 femmes, soit 20 000 FCFA par femme pour une durée de 6 mois au taux de 10%. Ce montant affecté aux femmes a crée une baisse du FDR et donc une baisse de rentabilité, mais l'utilité du crédit aux femmes est confirmée.
Le magasin est en matériaux définitifs offerts par le partenaire financier

7.3.1.8 Etats financiers de la BC de Dillé

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	1 840 000		
		Achat	1 600 800
Marge Brute =239 200 (13%)			
		Transport stock	50 000
		Cotisation CSA	25 000
		AG	0
		Ateliers	0
		Frais Gérant	0
		Entretien stock	10 500
		Entretien Magasin	20 000
		Sacs vides	20 000
		Petits matériels	
		Pertes	9 400
		Total charges	134900
Bénéfice Net = 104 300			
Taux de marge nette = 5,6%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100

NB : la faible rentabilité est due à une perte cumulée sur le FDR qui est passé de 1,9 millions à 1,8 millions FCFA sur 2 ans. Les charges d'exploitation sont directement financées sur le FDR et il y a eu aussi probablement, des problèmes de gestion financière et commerciale, ils ont perdus à la vendu

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	390 000	Dettes fournisseur	0
Banque	120 000	Dette à court terme	0
Stock	1 330 000		
Créances	0		
Avances fournisseurs			
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	33 000	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	1 836 000
		Report Résultat	-54 000
Terrain et Magasin	370 000	Fonds propres	466 000
TOTAL ACTIF (FCFA)	**2 248 000**	**TOTAL PASSIF**	**2248000**
TOTAL ACTIF (Euro)	**3 427**	**TOTAL PASSIF**	**3 427**

Taux de rentabilité nette = 5,6%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/charges = 177%
Taux de rotation = FDR/Achat = 1,14 (l'argent a été correctement utilisé pour les achats)
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =20%
Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 0%, donc pas de créances clients.

7.3.1.9 Etats financiers de la BC de Garin Runfa

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	2 310 000		
		Achat	1 848 000
Marge Brute =231 000 (10%)			
		Transport stock	60 000
		Cotisation CSA	30 000
		AG	0
		Ateliers	60 000
		Frais Gérant	30 000
		Entretien stock	13 000
		Entretien Magasin	15 000
		Sacs vides	30 000
		Petits matériels	1 000
		Pertes	
		Total charges	239000
Bénéfice Net = -8000			
Taux de marge nette = -35%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100

NB : cette BC qui vient d'ouvrir enregistre déjà un résultat négatif à la 1er année, il y a alors nécessité d'une surveillance rapprochée et d'une remis à niveau des élus et gestionnaires quant à la bonne gestion de la BC.
Le résultat négatif est la conséquence clairement visible d'un manque de maîtrise de la gestion des coûts.
Probablement aussi que les membres ont ponctionné sur le FDR pour la construction du magasin. Dans tous les cas, le CSA doit continuer la sensibilisation des membres quant aux cotisations pour augmenter le stock et avoir des réserves pour les paiements des charges d'exploitation.

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	102 000	Dettes fournisseur	0
Banque	2 100 000	Dette à court terme	0
Stock	100 000		
Créances	0		
Avances fournisseurs			
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	5 000	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	2 260 000
		Report Résultat	-8 000
Terrain et Magasin	490 000	Fonds propres	550 000
TOTAL ACTIF (FCFA)	**2 802 000**	**TOTAL PASSIF**	**2802000**
TOTAL ACTIF (Euro)	**4 271**	**TOTAL PASSIF**	**4 271**

Taux de rentabilité nette = -35%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/charges = 96% **(les charges sont supérieures aux revenus bruts, il y a un besoin de surveillance rapprochée)**
Taux de rotation = FDR/Achat = 1,2 (l'argent a été correctement utilisé pour les achats)
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =19%
Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 0%, donc pas de créances clients.

Ils ont perdu à la vente

7.3.1.10 Etats financiers de la BC de Foulatari

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	3 910 000		
		Achat	3 665 625
Marge Brute =244 375 (6,25%)			
		Transport stock	50 000
		Cotisation CSA	25 000
		AG	0
		Ateliers	12 000
		Frais Gérant	40 000
		Entretien stock	5 000
		Entretien Magasin	0
		Sacs vides	30 000
		Petits matériels	
		Pertes	21 000
		Total charges	183000
Bénéfice Net = 61 375			
Taux de marge nette = 1,6%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100
NB : la marge fixée est très faible et les charges élevées, le CSA doit voir avec les membres et élus pour remise à niveau.

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	2 680 000	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	600 000		
Créances	0		
Avances fournisseurs			
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	6 200	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	5 000	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	6 400 000
		Report Résultat	-216 000
Terrain et Magasin	3 000 000	Fonds propres	107 200
TOTAL ACTIF (FCFA)	**6 291 200**	**TOTAL PASSIF**	**6291200**
TOTAL ACTIF (Euro)	**9 590**	**TOTAL PASSIF**	**9 590**

Taux de rentabilité nette = 1,6%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/charges = 133% **(les charges sont élevées alors que la marge est très faible, il y a un besoin de surveillance rapprochée)**
Taux de rotation = FDR/Achat = 1 (la BC a donné 630 000 FCFA pour la ligne de crédit aux femmes pour 20 000 FCFA/personne sur 6 mois à 10%
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0

Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =1,7%, ce qui très faible

Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 0%, donc pas de créances clients.

7.3.1.11 Etats financiers de la BC de Lalachi

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	4 460 000		
		Achat	3 924 800
Marge Brute =535 200 (12%)			
Autres revenus	0	Transport stock	150 000
		Cotisation CSA	25 000
		AG	0
		Ateliers	30 000
		Frais Gérant	50 000
		Entretien stock	10 000
		Entretien Magasin	10 000
		Sacs vides	40 000
		Petits matériels	1 250
		Pertes	
		Total charges	316250
Bénéfice Net = 218 950			
Taux de marge nette = 5%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100

NB : il s'agit d'une BC dont les élus sont assez sérieux, mais le village est difficilement accessible, ce qui rend les coûts de transport élevés. Leur attention doit être attirée quant à la nécessité d'une maîtrise des coûts.

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	3 786 000	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	0		
Créances	0		
Avances fournisseurs			
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	6 200	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	14 500	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	5 400 000
		Report Résultat	229 200
Terrain et Magasin	2 000 000	Fonds propres	177 500
TOTAL ACTIF (FCFA)	**5 806 700**	**TOTAL PASSIF**	**5806700**
TOTAL ACTIF (Euro)	**8 852**	**TOTAL PASSIF**	**8 852**

Taux de rentabilité nette = 5%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/charges = 169% **(les charges sont élevées alors que la marge est très faible, il y a un besoin de surveillance rapprochée)**
Taux de rotation = FDR/Achat = 1 (la BC a donné 680 000 FCFA pour la ligne de crédit à 34 femmes membres de la BC, soit 20 000 FCFA/individu sur 6 mois à 10%)
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =3%, ce qui très faible
Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 0%, donc pas de créances clients.
Le magasin est en matériaux définitif et financé par le bailleur

7.3.1.12 Etats financier de la BC de Jabbari

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	3 345 000		
		Achat	3 013 250
Marge Brute =531 750 (15%)			
Autres revenus	0	Transport stock	60 000
		Cotisation CSA	25 000
		AG	0
		Ateliers	0
		Frais Gérant	0
		Entretien stock	10 000
		Entretien Magasin	3 000
		Sacs vides	60 000
		Petits matériels	
		Pertes	0
		Total charges	158000
Bénéfice Net = 373 750			
Taux de marge nette = 10,5%			

Marge Brute = Chiffre d'affaire – Achat
Bénéfice Net = Marge brute – total charges
Taux de marge nette = bénéfice net/chiffre d'affaire*100

NB : la marge n'est pas assez elevé et les coûts pèsent. Il y a lieu de travailler sur la maîtrise des coûts.

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	1 823 900	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	1 704 000		
Créances	0		
Avances fournisseurs			
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	3 000	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	5 400 000
		Report Résultat	5 000
Terrain et Magasin	2 000 000	Fonds propres	130 900
TOTAL ACTIF (FCFA)	**5 535 900**	**TOTAL PASSIF**	**5535900**
TOTAL ACTIF (Euro)	**8 439**	**TOTAL PASSIF**	**8 439**

Taux de rentabilité nette = 10,5%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/charges = 300% **(les charges sont peuvent être mieux maîtrisées)**
Taux de rotation = FDR/Achat = 1 (l'argent semble être investi dans les achats, mais la marge demeure faible, alors que les charges pèsent)
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =2%, ce qui très faible
Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 0%, donc pas de créances clients.

Le magasin est en matériaux définitif, financé par le partenaire financier

Un crédit aux femmes de 540 000 FCFA a été octroyé par la BC.

7.3.1.13 Etats financiers de la BC de Tounfafi

Compte de résultat 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	681 000		
		Achat	578 850
Marge Brute =102 150 (15%)			
Autres revenus	0	Transport stock	35 000
		Cotisation CSA	25 000
		AG	0
		Ateliers	30 000
		Frais Gérant	6 000
		Entretien stock	2 000
		Entretien Magasin	0
		Sacs vides	30 000
		Petits matériels	
		Pertes	
		Total charges	128000
Bénéfice Net = -25 850			
Taux de marge nette = - 4%			

NB : attention, la BC roule à perte et il est prévu des réparations importantes sur le magasin qui est presque en ruine, les frais de remise en état sont évalués à 150 000 FCFA. Si cette somme est prelevée sur le maigre fonds de roulement, la BC risque de fermer ses portes et quand on sait qu'il y a des créances de 576 000 FCFA qui courent depuis 3 ans. Une mission urgente d'appui au redressement de la BC est nécessaire de la part du CSA

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	114 000	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	567 000		
Créances	576 000		
Avances fournisseurs			
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	2 000	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	700 000
		Report Résultat	487 000
Terrain et Magasin	100 000	Fonds propres	177 000
TOTAL ACTIF (FCFA)	**1 364 000**	**TOTAL PASSIF**	**1364000**
TOTAL ACTIF (Euro)	**2 079**	**TOTAL PASSIF**	**2 079**

Taux de rentabilité nette = -4%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/charges = 80% **(ce qui signifie que les charges sont trop élevées par rapport à une marge brute de 15% et une marge nette négative)**
Taux de rotation = FDR/Achat = 1 (on voit bien que les créances immobilisées chez les membres limitent assez, les capacités commerciales de la BC entrainant un faible FDR et des marges de plus en plus faibles
Taux d'endettement = dettes/total actif = 0
Contribution propre dans l'actif = fonds propres +report résultat/total actif =12%, ce qui très faible
Taux des créances douteuses ou **portefeuille à risque**= encours créances/FDR = 46%, donc presque la moitié du FDR est dans une situation de recouvrement difficile.
NB : Le CSA doit tout mettre en œuvre pour recouvrer ces créances et remettre la BC sur les railles. D'ailleurs un manque caractérisé de leadership a été constaté au niveau de cette lors du passage de la mission. Les élus ne souviennent plus du nombre de membre, du nombre de femmes membres. D'ailleurs, aucune dame n'a participé à notre réunion de réflexion et donc nous n'avions pas pu confirmer si la mobilisation de l'épargne des femmes est en marche au

7.3.1.14 Etats financiers de la BC de Birni'N Gazoé

Compte d'exploitation 2012

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire	545 000		
		Achat	392 400
Marge Brute =152 600 (28%)			
Autres revenus	0	Transport stock	112 000
		Cotisation CSA	25 000
		AG	0
		Ateliers	30 000
		Frais Gérant	0
		Entretien stock	2 000
		Entretien Magasin	15 000
		Sacs vides	9 000
		Petits matériels	
		Pertes	24 000
		Total charges	217000
Bénéfice Net = -64400			
Taux de marge nette = - 12%			

NB : la situation est aussi préoccupante dans cette BC, les résultats sont négatifs. Il est prévu une réparation du magasin qui était à notre passage dans un état et laisser –aller inacceptable. Il y a un véritable problème de leadership et de sérieux en plus que la BC ne comprend que des femmes qui ont du bien à assurer l'entretien physique du magasin et à assurer avec efficacité l'approvisionnement de la BC à partir du Nigéria. Les coûts de transport sont élevés et les conditionnements ne respectant pas les normes, ce qui a occasionné des pertes pour la BC.

Bilan au 31/12/12

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse	545 000	Dettes fournisseur	0
Banque	0	Dette à court terme	0
Stock	10 000		
Créances			
Avances fournisseurs			
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales	5 000	Dette à moyen et long terme	0
Matériel et équipements	2 000	Subventions	0
Véhicule/charrette	0	Dons	720 000
		Report Résultat	-165 000
Terrain et Magasin	100 000	Fonds propres	107 000
TOTAL ACTIF (FCFA)	**662 000**	**TOTAL PASSIF**	**662000**
TOTAL ACTIF (Euro)	**1 009**	**TOTAL PASSIF**	**1 009**

Taux de rentabilité nette = -12%
Taux d'autonomie opérationnelle = MB/charges = 70% (ce qui signifie que les charges sont trop élevées par rapport à une marge brute de 28% et une marge nette négative de -12%, c'est une situation très préoccupante)
Taux de rotation = FDR/Achat = 1
Cette BC se trouve en milieu urbain, elle peut optimiser en faisant des ventes plus régulières. Il y a certainement un problème d'efficacité et de vision dans la gestion de la BC. Le taux de rotation peut être au moins trimestriel si non mensuel. D'ailleurs c'est la seule BC ou le crédit des femmes est à remboursement mensuel avec une épargne hebdomadaire de 250 FCFA/semaine contrairement au 100 FCFA/femme/semaine dans les autres BC en milieu rural. Le CSA doit tout mettre en œuvre pour remettre de l'ordre et redresser la situation. Au besoin, les élus doivent changés avec possibilité d'impliquer au moins 1 homme pour les aider dans les tâches difficiles comme les achats, l'entretien magasin...

7.3.2 Analyse de l'évolution des fonds de roulement des banques céréalières

L'évolution du fonds de roulement (FDR = actif circulant – dettes à court terme) sur les 14 BC visitées se présente comme suit :

N°	BC	Membres actifs	Dont femmes	Dont hommes	Année création	Stock initial	FDR* 2012	Evolution brute	Evolution moyenne/ an	crédit des BC aux femmes	créances membres	cotisation des femmes
1	Chabogori	131	40	91	2006	1 088 250	1 445 000	356 750	59 458			100
2	Doufoufouk 1	44	24	20	2008	1 270 000	1 286 000	16 000	4 000		472 000	100
3	Kota	44	22	22	2007	1 302 000	1 014 000	-288 000	-57 600			100
4	Garin Elhadj Sidi	31	30	1	2009	2 077 500	2 476 000	398 500	132 833			100
5	Chirkou	48	10	38	2007	736 000	1 400 000	664 000	132 800			100
6	Rifilamiran	70	34	36	2009	3 487 500	3 864 075	376 575	125 525	510 000		100
7	Gadiga	66	33	33	2009	3 496 000	2 984 000	-512 000	-170 667	660 000		100
8	Dillé	143	73	70	2010	1 931 550	1840000	-91 550	-45 775			100
9	Garin Runfa	90	40	50	2012	2 310 000	2 302 000	-8 000	-8 000			100
10	Tounfafi	79			2005	700 000	1 257 000	557000	79 571		576 000	???
11	Foulatari	190	94	96	2009	3 496 000	3 280 000	-216000	-72 000	630 000		100
12	Lalachi	145	34	111	2009	3 563 000	3 780 000	217000	72 333	680 000		100
13	Jabbari	57	27	30	2009	3 530 000	3 545 000	15000	5 000			100
14	Birni'N Gazoé	25	25	0	2007	720 000	545 000	-175000	-35 000	111 000		250
	TOTAL (FCFA)	**1163**	**486**	**598**		**29 707 800**	31 018 075	1310275		**2 591000**	**1 048 000**	
	TOTAL (Euro)					**45 286**	**47 284**	**1 997**	**0**	**3 950**	**1 598**	

NB : L'évolution du fonds de roulement sur 3 à 6 ans est en moyenne sur les 14 BC visitées de l'ordre de 4%, ce qui est très faible.

Source : *enquêtes auprès des membres du CSA –OCP, décembre 2012*

En analysant globalement les chiffres sur les 14 BC visitées, il ressort un fonds de roulement (FDR) total de 31 millions de FCFA, soit 47 000 euros. Ajouté des crédits et des créances aux membres, le FDR atteint les 50 000 euros, soit en moyenne 3 500 euros pour chacune des 14 BC, ce qui n'est négligeable. Si l'on considère 100 membres actifs qui fonctionnement sensiblement avec les mêmes performances, **le portefeuille « fonds de roulement céréales » des membres du CSA –OCP à travers les BC se lèvera à 350 000 euros, soit environ 229 600 000 FCFA.** Si ce fonds rapporte ne ce reste que 10% net d'intérêt par an, le réseau BC du CSA –OCP augmenterait son portefeuille « fonds de roulement BC» de 22,960 millions de FCFA, soit 35 000 euros / an. Le nombre potentiel de membres atteint aujourd'hui les 300, le réseau du CSA –OCP dispose alors du trésor sur le terrain qu'il faut optimiser, préserver et renforcer.

Cependant, on observe que sur une période allant de 6 à 2 ans, l'évolution du FDR est de l'ordre de 2000 euros pour les 14 BC, soit une évolution positive de 143 euros par BC ou **+4% / an**, ce qui montre une relative rentabilité en raisonnant groupe ou réseau.

3 BC sur les 14 visitées présentent des évolutions négatives de fonds de roulement. Pour les 3 autres, l'évolution négative du FDR est bien justifiée par la ligne de crédit affectée au groupement féminin (GFC) pour le financement des activités génératrices de revenus des femmes. Les BC présentant des évolutions négatives et faibles doivent faire objet de mise au point avec les responsables et les membres par le CSA –OCP pour en tirer les leçons.

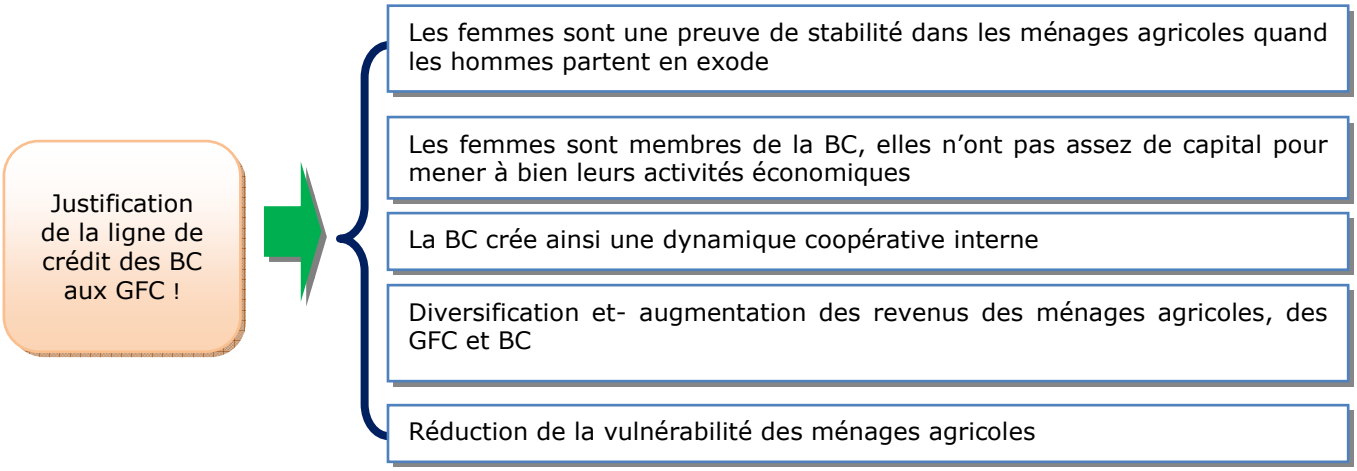
2 BC de l'échantillon présentent des créances avec les membres ou portefeuille à risque de montant non négligeable, il s'agit de Doufoufouk et de Tounfafi. Si pour la 1ere, la question semble encours de résolution, le cas de la 2 eme est plus inquiétant car la créance dure depuis 3 ans déjà. La mission a certes assez sensibilisé les membres et les élus à reprendre en main la situation, mais le CSA –OCP doit renforcer le suivi du remboursement des créances et appeler les BC au respect strict des règles en vigueur à savoir pas de crédit dans la BC.

Les BC présentant des évolutions positives significatives doivent être encouragées à continuer dans ce sens tout en gardant le contrôle nécessaire.

Les contre performances constatées relèvent de problèmes de leadership, de vision du fonctionnement d'une organisation coopérative, de faiblesse dans la tenue de la comptabilité, de manque d'anticipation dans les achats pour des raisons souvent frauduleuses, de faiblesse de suivi et contrôle de la part du CSA –OCP compte tenu des moyens humains et matériels limités. C'est dans ce sens que le véhicule 4x4 récemment acquis joue un rôle important aujourd'hui dans la proximité avec ses membres.

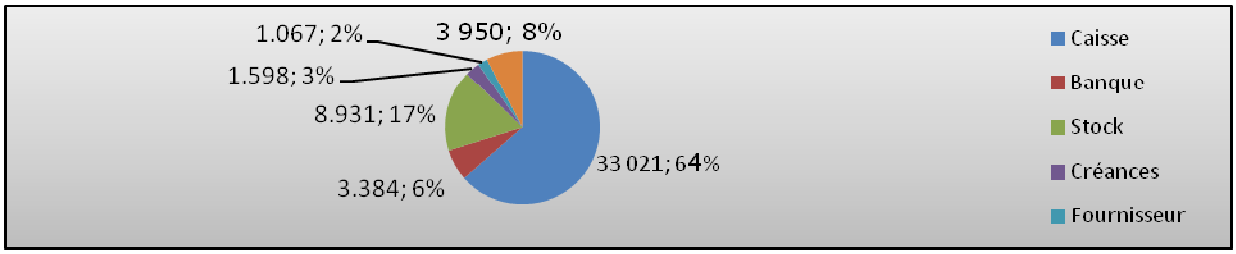
Il faut encourager les BC mixtes car la BC de femmes de Birni N'Gazoé a présenté des défaillances dans son entretien de magasin et les achats de céréales au Nigéria, tâches généralement réservées aux hommes dans les autres BC. La BC de femmes de Garin Elhadj Sidi a réquisitionné un homme pour la tenue des documents comptables et les travaux confiés aux hommes, il est ressorti que cette BC fonctionnement correctement et est certainement l'une des plus viables. Il s'agit d'une des BC acquises sous financement AGRITERRA.

NB : Le CSA-OCP est interpellé à procéder chaque année à l'analyse de l'évolution des résultats financiers de chaque membre et de l'ensemble de son réseau pour anticiper sur les risques de faillite d'une BC et intervenir à temps.



7.3.3 Visibilité globale sur le fonds de roulement des 14 BC visitées

Au niveau des 14 BC visitées, le fonds de roulement total est de 51 951 euros, répartis comme suit :



On observe que 64% du FDR est en caisse en ce mois de décembre 2012, ce qui ressort toute la difficulté d'approvisionnement que les BC rencontrent aujourd'hui. Les raisons évoquées sont relatives aux récoltes insuffisantes chez les producteurs de nombre de villages. En même temps, on comprend aussi que les commerçants ont pris assez d'avance pour organiser leur reconstitution de stock.

En interne, les BC doivent avoir assez d'organisation et d'anticipation pour réussir leurs achats sur place. Cela donne l'avantage de bénéficier de prix bas, de la qualité des céréales et d'éviter les coûts de transport. Au niveau du CSA-OCP, une réflexion collective est engagée sur la mise en place de centrale d'approvisionnement en céréales pour parer aux difficultés rencontrées par les BC suite aux déficits agricoles structurels de certaines zones.

Seulement 6% du fonds de roulement est en banque. On voit bien que l'argent reste trop dans les mains des gestionnaires, ce qui n'est pas sans risque de vol, de détournement, d'utilisation frauduleuse, de risque d'inflation avec le voisinage du Nigéria ou le taux d'échange du Naïra et du FCFA fluctue beaucoup…A ce titre, le CSA-OCP doit veiller à ce que chaque BC ait son compte d'épargne dans une banque assez attirante sur la rémunération des dépôts.

Les créances représentent 3% du fonds de roulement, tout doit être mis en œuvre pour leur recouvrement en nature en cette période propice, si non on assistera à des fortes diminutions de la capacité commerciale des BC concernées.

Les montants cédés par les BC aux groupements féminins de crédit, représentent 8% du total du fonds de roulement. C'est une très bonne initiative qui sera développée dans la partie analyse de la rentabilité du crédit des GFC.

7.3.4 Analyse du taux de marge brute

N° BC visitée	Tx de Marge Brute (%)	Commentaire
1	13	Le taux de marge brute est un témoignage de l'efficacité commerciale (capacité de bien vendre) de la Banque céréalière. Sa détermination dépend de : 2. Le niveau d'anticipation de la BC pour faire sa reconstitution de stock très tôt avec les membres ou dans les environs pour bénéficier de prix d'achat assez bas à la récolte et avoir assez de marge de manœuvre dans la fixation des prix de vente. Il y a aussi un gain réel quant au coût du transport 3. La logique et vision commerciale commune et concertée donnée à la BC par les dirigeants et membres 4. L'intervention de l'Etat et des partenaires dans la distribution gratuite des céréales ou leur mise à disposition à prix modéré 5. Le souci de rentabilité et de pérennisation de la BC par les membres 6. La prise en compte des charges d'exploitation de l'exercice encours 7. La capacité à réaliser des achats au moindre coût possible Les BC doivent être unanimes sur l'importance d'avoir une différence assez significative entre les prix d'achat et de vente pour se donner assez de marge de manœuvre quant à la capacité financière de faire face aux charges d'exploitations et dégager un bénéfice pour augmenter le fonds commercial de l'exercice suivant. C'est ainsi que la BC pourra progressivement faire face à la satisfaction des besoins de céréales à la période de soudure pour se consacrer à leurs travaux champêtres et diminuer les risques de vulnérabilité des ménages agricoles. Pour réduire les coûts des achats et gagner en marge brute, 2 options seront privilégiées : chaque BC reconstituera selon ses possibilités financières et l'offre sur place, au moins 30% son stock ou des besoins de ses membres, les 70% seront reconstitués par le système groupé du CSA –OCP. NB : un taux de marge brute moyenne de 20%, nous parait raisonnable compte tenu du contexte de la clientèle des BC. Il faut alors penser à une bonne maîtrise des coûts qui prennent les 10% ou plus alors que la BC a besoin de résultat positif pour faire face à l'autofinancement de ses charges et à sa croissance.
2	32	
3	42	
4	25	
5	17	
6	36	
7	18	
8	13	
9	10	
10	6	
11	12	
12	15	
13	15	
14	28	
Moyenne	**20**	

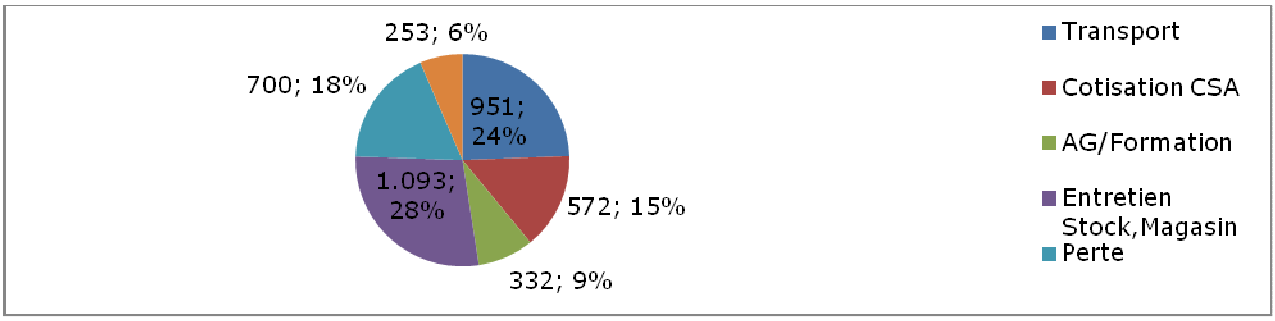
7.3.5 Analyse du taux de marge nette

N° BC visitée	Taux de Marge nette (%)	Commentaire
1	8	Le taux de marge nette est un témoignage de l'efficacité de gestion de la BC (maîtrise des coûts). Elle donne une visibilité sur la capacité des élus et gestionnaires à maîtriser les coûts, à limiter les pertes et à prévenir et à gérer les risques inhérents à toute activité commerciale. Ce taux ressort également : 1. Le niveau de transparence dans la gestion financière 2. Le niveau d'engagement et d'appropriation de la BC par les élus et gestionnaires 3. Le leadership des responsables et leur vision de rentabilité et de pérennité de la BC On remarque cependant, une très grande disparité dans l'échantillon (Marge nette max = 29%, celle la plus faible est de -35%). On voit bien la différence dans la qualité de la gestion. Des mesures immédiates doivent être prises par les élus du CSA –OCP pour le redressement des cas de dérapages effectifs ou potentiels. Compte tenu des grandes disparités dans l'échantillon des 14 BC visitées, la Marge Nette pondérée tournerait autour de 10%. L'activité de la BC reste alors quand même intéressante financièrement comparée aux taux de rémunération de l'épargne dans les banques commerciales et dans les institutions de microfinance en Afrique de l'ouest, qui ne dépassent pas les 6% / an maximum. De cette analyse, il apparait autant rentable si non plus rentable d'investir dans une banque céréalière avec la gestion appropriée que de déposer son argent dans une banque commerciale ou IMF. Il faut ajouter à cette rentabilité financière, la viabilité sociale et environnementale de la BC. NB : pour aller dans le sens de la recherche de leur pérennité, les BC doivent renforcer les améliorations sur l'augmentation des volumes de chiffre d'affaire et la maîtrise des coûts et risques.
2	27	
3	27	
4	20	
5	9	
6	29	
7	12	
8	6	
9	-35	
10	2	
11	5	
12	11	
13	-4	
14	-12	
Moyenne	**7** (marge pondérée = 10%	

NB : il faut noter que nous n'avons pas pu avoir les données pour faire une analyse des taux de marge sur 3 ans, de façon à confirmer la stabilité ou non des taux.

7.3.6 Analyse des charges d'exploitation

Pour les 14 BC visitées, les charges d'exploitations 2012 s'élèvent à 3 900 euros, réparties comme suit :



La part de l'entretien sanitaire du stock et du magasin ainsi que le reconditionnement est de 28% du total. Les sacs de reconditionnement coûtent cher selon les zones et la plus part des magasins ne sont pas en matériaux définitifs, de qui nécessite des réparations régulière. Souvent des magasins ont complètement cédé face aux fortes pluies. On peut citer le cas de Tounfafi, de Birni'N Gazoé par exemple.

L'analyse du graphique montre que les pertes sont en tête des charges avec 18% du total. Les frais de transport constituent aussi un autre poste de dépense très lourd pour les BC (24%). La seule façon de maîtriser ce coût est de travailler sur l'anticipation des reconstitutions de stock sur place au niveau de chaque BC et au niveau réseau, le CSA-OCP doit y travailler sur un système d'approvisionnement groupé. Les élus et gestionnaires doivent être assez sensibilisés sur cela car ce coût est bien gérable à leur niveau. Une fois les ventes réalisées, l'argent doit être disponible immédiatement pour organiser l'anticipation des achats comme le font les opérateurs économiques. Certains élus ou gestionnaires ont du mal à dégager du temps au moment opportun pour faire les achats et d'autres gagneraient à garder l'argent le plus longtemps possible pour une utilisation productive personnelle, ce qui doit être absolument bannie. **Le CSA-OCO doit veiller à l'efficacité de l'organisation de la reconstitution des stocks à temps. Dans les nouveaux protocoles d'accord avec le CSA-OCP, les BC reconstitueront 30% de leur stock localement, les 70% seront recherchés via le système d'achat groupé de céréales que le CSA-OCP et ses membres cherchent à mettre sur pied.**

Cela est du à des perte enregistrées au niveau de certaines BC qui ont été obligées de stocker pendant 2 ans compte tenu de l'intervention de l'Etat dans la distribution gratuite. Les pertes sont enregistrées aussi à la suite d'inondation.

La partie « frais des gérants » ne représente que 6% du total des charges, il faut être réaliste en prévoyant dans la transparence, une gratification aux gérants validée par l'assemblée générale. Le volontariat a ses limites et conduit très souvent à un abus comme le fait la plus part des gestionnaires en gardant le maximum possible la liquidité des BC pour tourner leurs propres business. Souvent certains gestionnaires se sont même transformés en fournisseurs de la BC avec l'argent de la BC. **Le suivi et le contrôle du CSA-OCP doivent être réguliers et renforcés.**

Quant aux frais de participation des membres à des ateliers de formation organisés par le CSA-OCP à Zinder, il y a très souvent un doublon : la BC donne une certaine somme pendant que le CSA –OCP prend aussi en charge les mêmes frais. **Il y'a lieu de bien coordonner entre le CSA et les BC pour une meilleure efficience.**

Les cotisations au CSA –OCP ne représentent que 15% du total des charges d'exploitation. Ce taux peut être porté à 20 – 25% compte tenu de l'impact des services prestés sur la rentabilité et la pérennité des BC.

L'attention des BC doit être attirée sur la maîtrise des coûts qui est un facteur déterminant de la rentabilité et de la pérennité des BC : l'argent doit être investi dans des facteurs productifs pour rapporter plus de profit. Toute dépense doit donc être justifiée.

7.3.7 Synthèse des performances commerciales et financières 2012 des 14 BC visitées

N° BC	Chiffre d'affaire (FCFA)	Achat	Taux de Marge Brute	Charges d'exploitation	Taux de Marge Nette
1	1 445 000	1 257 000	13	76 250	8
2	1 286 000	874 480	32	62 000	27
3	1 014 000	588 120	42	145 000	27
4	2 343 125	1 752 250	25	125 520	20
5	1 400 000	1 166 200	17	114 100	9
6	4 374 075	2 799 400	36	297 000	29
7	2 984 000	2 446 800	18	172 725	12
8	1 840 000	1 600 800	13	134 900	6
9	2 310 000	1 848 000	10	239 000	-35
10	3 910 000	3 665 625	6	183 000	2
11	4 460 000	3 924 800	12	316 250	5
12	3 345 000	3 013 250	15	158 000	11
13	681 000	578 850	15	128 000	-4
14	545 000	392 000	28	217 000	-12
TOTAL	**31 937 200**	**25 907 575**	**282**	**2 368 745**	**103**
Moyenne	**2 281 229**	**1 850 541**	**20**	**169 196**	**7 (la moyenne de MN pondérée =10%)**

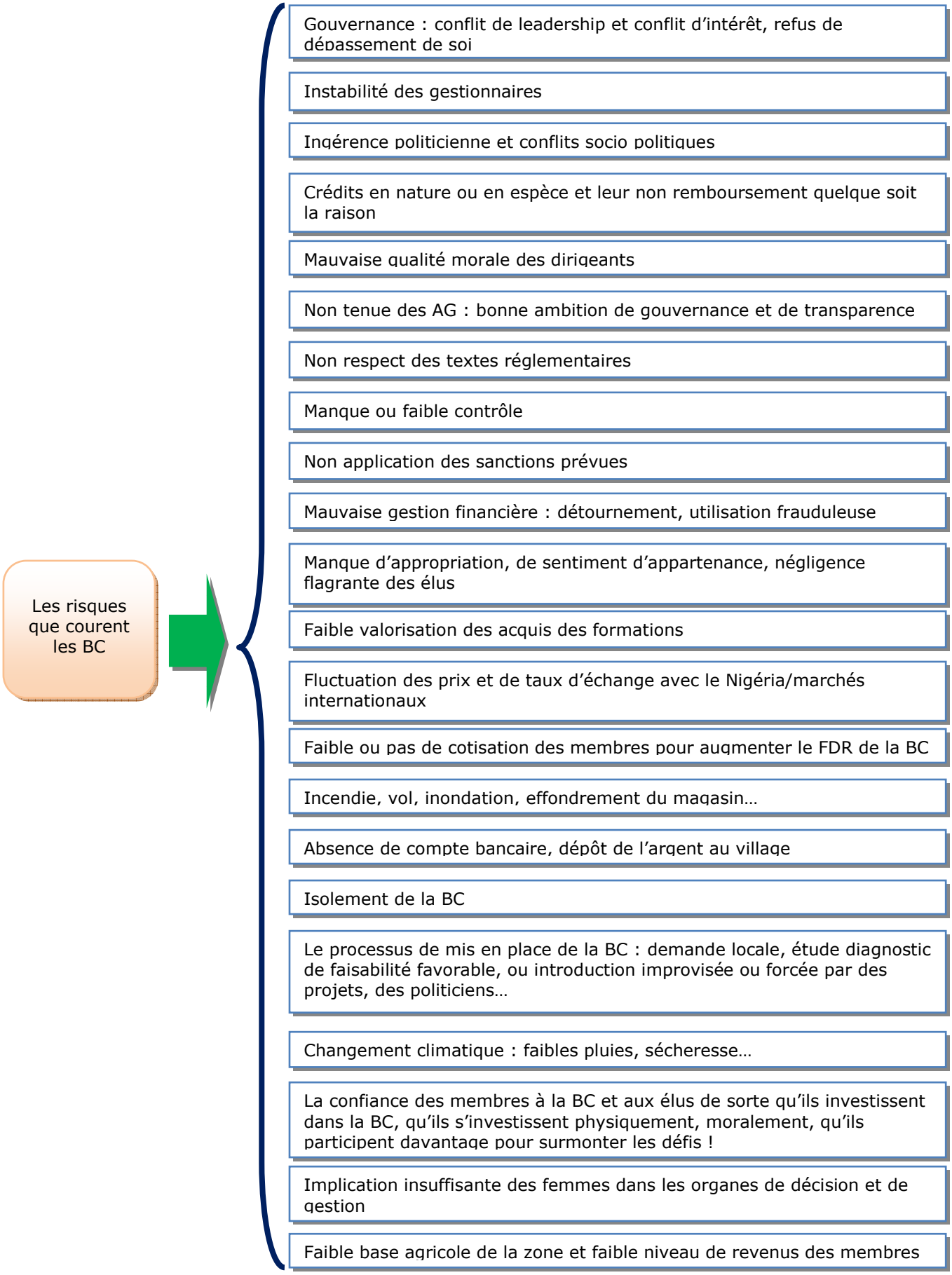
NB : une quinzième BC a été visitée, celle du village de Diney, membre fondateur du CSA-OCP. Les informations ne sont pas prises en compte ici. En fait il s'agit d'une ancienne BC villageoise de 460 membres. Elle n'est pas active et les dirigeants ne se rappellent même pas s'ils ont une fois remboursé la cotisation au CSA alors qu'ils viennent de participer à la dernière formation de décembre 2012, organisée par le CSA. La gouvernance et la gestion sont difficiles. Ils vendent aux membres à crédit, ce qui hors règlement actuellement. Plus grave, à la dernière campagne de commercialisation, ils ont décidé de vendre à perte : prix d'achat de la tia : 550 FCFA, prix de vente 350 FCFA, **soit une perte de -57%.** Ce comportement est inacceptable et le CSA-OCP doit prendre les mesures appropriées.

7.4 Les contours de la rentabilité des BC

7.4.1 Les risques auxquels les BC sont exposés pour mieux les prévenir, contrôler et gérer !

Comme on le dit, gérer c'est prévoir. Dans le cadre de la gestion des BC, il est important pour les dirigeants d'anticiper sur les risques potentiels pour les maîtriser en cas de survenance car la pérennité de la BC est un impératif qui ne doit pas souffrir de

lacune de gestion. Ces risques sont de naturellement d'origine interne et externe, il s'agit :



7.4.2 Les facteurs déterminants de la rentabilité des BC

1. La fixation des prix de vente et de la marge dans la pratique des BC !

Fonction de :

Déterminants et commentaires

Prix d'achat : la stratégie habituelle d'approvisionnement des BC consiste à acheter immédiatement après les récoltes à un moment où les prix sont bas, auprès des membres, dans le village et dans les environs. Cependant, en 2012, 10% seulement du total des BC visitées arrivent à reconstituer leur stock sur place, 20% arrivent à reconstituer leur stock sur place à hauteur de 40%, 70% des BC visitées sont obligées de reconstituer leur stock à partir des marchés lointains ou le Nigéria. Cette situation n'est pas sans conséquence sur la rentabilité et de l'activité au regard des coûts de transport. Il ne faut pas aussi exclure les risques de perte financière sèche suite à des éventuels vols, détournements ou de mauvaise utilisation de l'argent qui reste pendant longtemps dans la main des gestionnaires à la recherche de céréales à

Résultat des récoltes antérieures au Niger et dans les pays voisins : la production céréalière est très disparate d'une région à un autre à l'intérieur du même pas et aussi d'un pays voisin à un autre. Le Niger subit beaucoup cette situation dans les 2 sens à cause de son géant voisin qu'est le Nigéria.

Charges d'exploitation annuelle : elles pèsent beaucoup dans la rentabilité, notamment en ce qui concerne les pertes suite aux reconditionnements, aux pertes de qualité suite à des longs stocks, aux pertes suites à l'intrusion dans le stock de parasites ou de prédateurs. Les charges de transport sont les plus importantes du fait de la rareté de l'offre à proximité. Les frais d'entretien du magasin ne sont pas aussi négligeables selon les années.
Dans la pratique, ces charges sont insuffisamment considérées dans la fixation des prix de vente.

Prix du marché des opérateurs économiques : la stratégie des BC est de fixer des prix unitaire de vente de l'ordre de -10% par rapport au prix du marché.

Intervention de l'Etat Nigérien et de ses partenaires : les interventions souvent mal coordonnées entre les acteurs en terme de distribution gratuite ou de vente à prix modérés de vivres, sont très fréquentes dans la région de Zinder, ce qui n'est sans effet sur la rentabilité des BC. 30% des BC visitées ont eu à stocker 2 ans de suite pour ne pas vendre à perte à cause des interventions de l'Etat. Ce qui a aussi occasionné des pertes de stock par attaque parasitaire ou perte de qualité organoleptique.

Décision de l'assemblée générale de la BC : le fonctionnement de la BC exige la tenue de 4 Assemblées générales (AG) ; avant et après les achats, avant et après les ventes pour question de bonne gouvernance et de transparence. L'AG fixe généralement un prix rémunérateur sauf 1 cas de dérapage constaté lors de la mission a constaté une vente à perte de 40% pour cause de famine (BC de Diney, membre fondateur).

NB : dans la pratique, les prix de vente sont fixés tenant compte d'une marge unitaire moyenne habituellement admise autour de 75 FCFA, soit 0,12 euros, ce qui limite quand même la rentabilité et menace la pérennité des BC.

Le CSA peut veiller à uniformiser dans les grands principes, la fixation des prix suivants les critères mentionnés hauts tout en respectant les quelques spécificités liées aux zones pour garder des marges.

2. Rotation du Stock

Les banques céréalières ne commercialisent pas toute l'année. Une fois le stock constitué entre octobre – décembre, le magasin est fermé jusqu'en juin –juillet qui correspond au début des 1er sarclages pour être ouvert à la vente aux membres. Lorsque les prix ne sont pas rémunérateurs pour la BC compte tenu de plusieurs facteurs externes, elle referme ses portes jusqu'à l'année prochaine.

Le taux de rotation des BC est alors très faible, elle de 1 sur 12 mois, ce qui naturellement limite fortement la rentabilité.

Parmi les BC visitées, une seule se situ en urbain milieu à Birni'N Kazoé. Cette BC peut être encouragée à faire des ventes plus régulières et à diversifier ses produits (céréales et produits de rente le niébé, l'arachide…)

3. Le volume des opérations commerciales

La BC est partie d'un don de stock de céréales (mil, riz), en général de 10 tonnes auquel, les membres ont contribué par une cotisation en céréale ou en argent liquide en fonction de leurs capacités du moment.

Après quelques années d'activités, vu que les membres n'ont pas pensé à l'augmentation du fonds de roulement par des cotisations annuelles à la récolte, les stocks des BC sont largement en deçà des besoins potentiels solvables (achat au comptant) à la soudure.

Une seule BC dit arriver à satisfaire les besoins de ses membres à la soudure. Pour le reste, la BC couvre au plus 20 à 30% des besoins potentiels solvables.

On voit bien que par manque ou insuffisance de stratégies, concertation et réflexion internes, les BC n'arrivent à optimiser sur le potentiel de besoin solvable des membres actifs sans compte les potentiels nouveaux adhérents.

Pendant que les marges sont relativement faibles, les BC doit penser à augmenter leur stock. Lors de notre mission, nos conseils ont permis d'avoir sur place des cotisations en céréale d'au moins 2,5 kg par membres.

Il est prévu une généralisation de cette cotisation en céréale par individu à toutes les BC, soit 200 BC au total pour 6 000 membres individuels, soit une augmentation du stock de l'ensemble du réseau de BC du CSA –OCP sur mobilisation interne de 15 tonnes e céréales pour une valeur de 3,5 millions de FCFA, soit 5 500 euros. Ces résultats doivent être confirmés par le CSA-OCP d'ici fin janvier 2013.

4. La diversification des produits commercialisés + transformation

Les activités commerciales des BC sont focalisées uniquement sur les céréales (mil, sorgho). Ce choix est justifié par le fait les céréales constituent l'alimentation quotidienne des populations rurales Nigériennes (les 2 à 3 repas par jour sont à base de céréales) et les céréales se conservent mieux (2 ans de stockage) et les prix sont toujours abordables par rapport à des cultures de rente comme le niébé ou l'arachide où les prix à la soudure sont au moins les doubles si non les triples de ceux des céréales à la période de soudure.

Les BC en milieu urbain ou boutiques céréalières peuvent quant à elles diversifier leurs produits en ajoutant aux céréales des produits à haute valeur ajoutée comme le niébé, l'arachide…

La transformation ressort dans les besoins à travers la demande en moulin des femmes

5. La clientèle cible

Les clients des BC ne sont autres que les membres principalement qui l'ont créée. Aujourd'hui, la situation de l'exploitant agricole du Nigérien est critique en termes de revenu. Les récoltes agricoles principale activité, apportent moins de 50% du budget annuel.

Naturellement, les prix de vente appliqués par la BC ne peut que s'aligner sur les revenus des clients au regard du contexte.

Les BC en milieu urbain pourront par contre être encouragée à saisir l'opportunité d'une clientèle diversifiée et appliquer des prix différents, ce qui pourra permettre une augmentation de sa marge bénéficiaire et donc de sa rentabilité.

6. La maîtrise des charges commerciales

Les charges qui pèsent très souvent dans la diminution de la rentabilité sont celles du transport des céréales, les pertes et les entretiens magasins.

Les achats doivent autant que possible être anticipés et se faire à proximité, si non le CSA –OCP doit prévoir un système d'achat groupé (encours de réflexion !)

Les mauvais reconditionnements, les questions d'entretien sanitaire du stock et du magasin sont les causes des pertes

Le manque d'entretien régulier par an du magasin et souvent des effets externes comme les fortes pluies sont à la base des coûts élevés d'entretien magasin

7. La gouvernance de la BC

Les 4 AG prévues sont dans l'ensemble bien tenues dans l'ensemble des BC. Il faut cependant pensionner que la comptabilité est mal tenue dans 30% des cas pour cause de faible leadership, pas ou faible niveau d'alphabétisation…
La presque totalité des BC n'ont pas encore ouvert de compte bancaire

La rareté de l'offre dans les villages, donnent l'opportunité pour certains gestionnaires de garder long temps l'argent et éventuellement de l'utiliser dans du business personnel avant de le remettre à la caisse ou d'effectuer les achats pour al BC. Le CSA –OCP renforce d'ailleurs son contrôle à ce niveau.

Les responsables des BC doivent mettre l'accent sur l'anticipation des achats et montrer ainsi une plus grande productivité

Les commissariats aux comptes doivent mieux fonctionner. Ses membres doivent faire preuve de professionnalisme et de déontologie. La pression sociale les empêche très souvent de bien faire le travail et c'est en cela le contrôle de deuxième niveau du CSA-OCP est primordial.

8. Fixation des objectifs

La fixation des objectifs permet de voir la vision de la BC sur :

- La rentabilité souhaitée
- La croissance souhaitée
- La productivité souhaitée des élus
- Les stratégies de gestion commerciale (achat, stockage, vente) et de gestion financière (maîtrise des coûts) souhaitées
- Les résultats à atteindre qu'on se donne
- Les indicateurs d'évaluation des performances
- Les mesures correctives d'amélioration

7.4.3 L'implication des membres dans la pérennisation de leurs BC

Quoi ?	Comment ?
Cotisation et participation financière à la prise en charge des services prestés par le CSA-OCP	Juste après les récoltes pendant que chaque membre a un minimum de revenus agricoles, prévoir chaque année, une cotisation de : **a)** 5 kg de céréales (mil, sorgho) ou la somme équivalente de 1500 f cfa, soit 2,3 euros par individu membre pour participer à l'augmentation du stock et aux charges d'exploitations annuelles de la BC. En considérant une moyenne de 30 individus pour 200 BC/BI/OP membres du CSA, on aura une augmentation de stock de céréales sur l'ensemble du réseau de l'ordre de 40 tonnes. **b)** 2,5 kg de céréales par membre individuel pour contribuer à la prise en charge des formations, suivis, contrôle, sensibilisation, conduits par le CSA –OCP. Selon la même estimation, le CSA pourrait bénéficier de la somme de 3,6 millions de FCFA, soit 5 500 euros. **NB :** s'il y a un seul acquit au niveau de la base qui est clairement et constamment ressorti tout au long de la mission, c'est bien le mot **« COTISATION ».** Les membres sont unanimes de sa nécessité et c'est une très grande force que le CSA-OCP doit valoriser pour donner plus d'assurance et de sécurité quant à la rentabilité et la pérennité.
Tenue correcte des Assemblées Générales (AG) et autres réunions	4 AG ordinaires au total pour la BC : 1 avant les achats, 1 après les achats, 1 avant les ventes, 1 après les ventes. Ces AG sont bien tenues dans 100% des BC visitées. Il reste à améliorer la tenue des PV et leur transmission au CSA-OCP. **NB :** Ces AG sont des instances importantes de renforcement de la dynamique coopérative, de la cohésion sociale du groupe, de la concertation, réflexion collective, implication et participation à la vie de leur banque céréalière.
Vente au comptant	La vente à crédit suivies de leur non remboursement, ont été les principales causes de faillite des banques céréalières de 1ere génération. Le principe actuel de la BC est la vente à crédit aux membres quelque soit la situation car l'expérience a montré que les gens trouvent toujours les moyens pour se base au moins leur alimentation de base sauf en cas de famine généralisée et là c'est l'Etat qui intervient et la BC ferme ses portes à la vente jusqu'à l'année prochaine.
Interdit de prêter l'argent de la BC aux membres	Certains élus ont trouvés l'astuce d'utiliser l'argent de al BC à des fins économiques personnelles en mettant en avant, le prétexte de prêter l'argent de al BC aux membres avant la reconstitution des stocks. Cela entraine des pertes par les non remboursements ou les remboursements en retard et l'anticipation des achats par la BC avant les commerçants en souffre beaucoup au point la BC est obligée de s'approvisionner très loin et souvent même au Nigéria. Le CSA –OCP doit valoriser l'ensemble de son réseau pour que les BC déficitaires puissent s'approvisionner chez les BC où la récolte est meilleur ou d'organisation l'approvisionnement des BC de son réseau à travers un central d'approvisionnement.
Respect du règlement intérieur de la banque céréalière	La gestion des BC est tout un métier sur la gestion des BC. Les thèmes développés concernent notamment la définition d'une organisation paysanne, la vie association, l'organisation et le fonctionnement de la BC, la tenue de la compta simplifiée, la gestion financière, la gestion commerciale : achat, vente, prix, produits, la gestion du stock, l'entretien du stock et du magasin… **NB :** Tous ces principes doivent être respectés pour le bon fonctionnement de l'activité.
Reconstituer au 30% du stock à la récolte au niveau local. Participer au système d'approvi-sionnement groupé du CSA	Pro activité des gestionnaires des BC pour reconstituer le stock le plutôt Participer au capital de la centrale d'approvisionnement du CSA et remonter les besoins solvables au CSA très tôt

7.4.4 Origines des performances et contre performances des BC

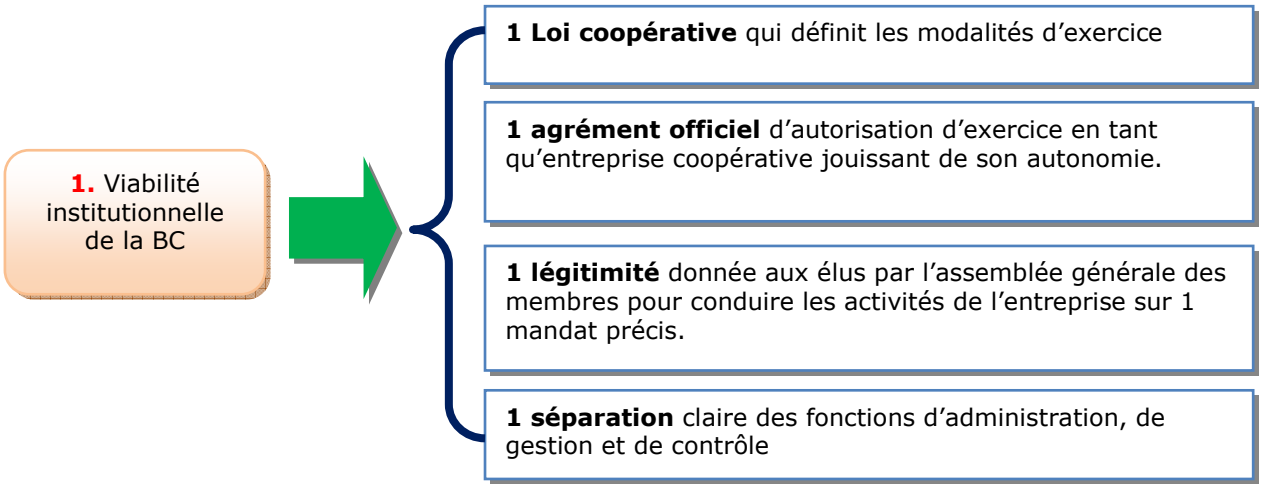
Les déterminants du succès des BC	Les pesanteurs au succès des BC
Processus de mise en place : demande locale, forte implication, participation et appropriation dés le départ par les membres de la vision et des objectifs, formation de base des membres et élus, choix démocratique et objectif des dirigeants sur base de la qualité de la contribution et de la bonne moralité : honnêteté, éthique, engagement Fonctionnement correcte des organes conformément à la loi et aux statuts et règlement intérieur (tenue des AG, compte rendu…) Meilleure information et communication Capacité managériale et de leadership des élus Gestion financière saine et transparente Affectation de l'argent de la BC aux activités de la BC Réinvestir les bénéfices dans les achats Achat à la bonne période et à proximité si possible et vente au bon moment et au bon prix (marge) Formation continue de remise à niveau des élus, gestionnaires… Suivi et contrôle des activités de la BC et application des sanctions selon les fautes constatées Régularité des cotisations des membres Prévoir la satisfaction des besoins des membres en constante évolution : proximité, disponibilité, accessibilité (plan d'affaire) : quantité, qualité Qualité organoleptique du stock : souvent ce stock est même utilisé comme semence Traitement et suivi sanitaire du stock et entretien correcte du magasin Envisager d'accepter les nouvelles adhésions Se mettre dans une logique de productivité et de compétitivité Diversifier les partenaires Commandes groupées Disponibilité d'un encadrement de proximité et accessible aux BC, GFC Implication du CSA-OCP dans la création de la BC Relation avec inter BC BC mixtes (hommes et femmes)	Reconstitution du stock au niveau local de plus en plus difficile Achat au Nigéria pas toujours rassurant sur la qualité des céréales et des reconditionnements Forte fluctuation des prix des céréales Faible rotation du stock, souvent stockage sur 2 ans entrainant des pertes Impunité des membres ayant détournés les fonds, ce qui décourage les membres dans les cotisations Limites du volontariat des élus et gestionnaires qui poussent au détournement) Taux d'analphabétisme élevé chez les membres notamment chez les femmes Non respect des principes de la BC : vente au comptant, pas de crédit en espèce Vente à perte Problèmes de gouvernance : leadership, Management Apport qualitatif peu visible des commissaires aux comptes des BC Qualité des magasins et des conditions de stockage Ingérence des autorités coutumières et même politique dans le détournement des fonds Faible diversification des activités économiques des BC Instabilité des gestionnaires des BC Gestion classique : 1 seule rotation par an Pas de fixation d'objectifs annuels et de plan d'affaire Pas de prévision d'augmentation du stock Les charges d'exploitation sont prélevées sur le fonds de roulement Pas assez d'anticipation sur les achats à la récolte et à proximité Vision d'une BC receveur d'aide et non comme entreprenante Les conflits sociaux du village ou des membres

7.5 Conclusion partielle sur la rentabilité et la pérennité des banques céréalières

Au sens économique, la banque céréalière remplit des objectifs cohérents et pertinents:

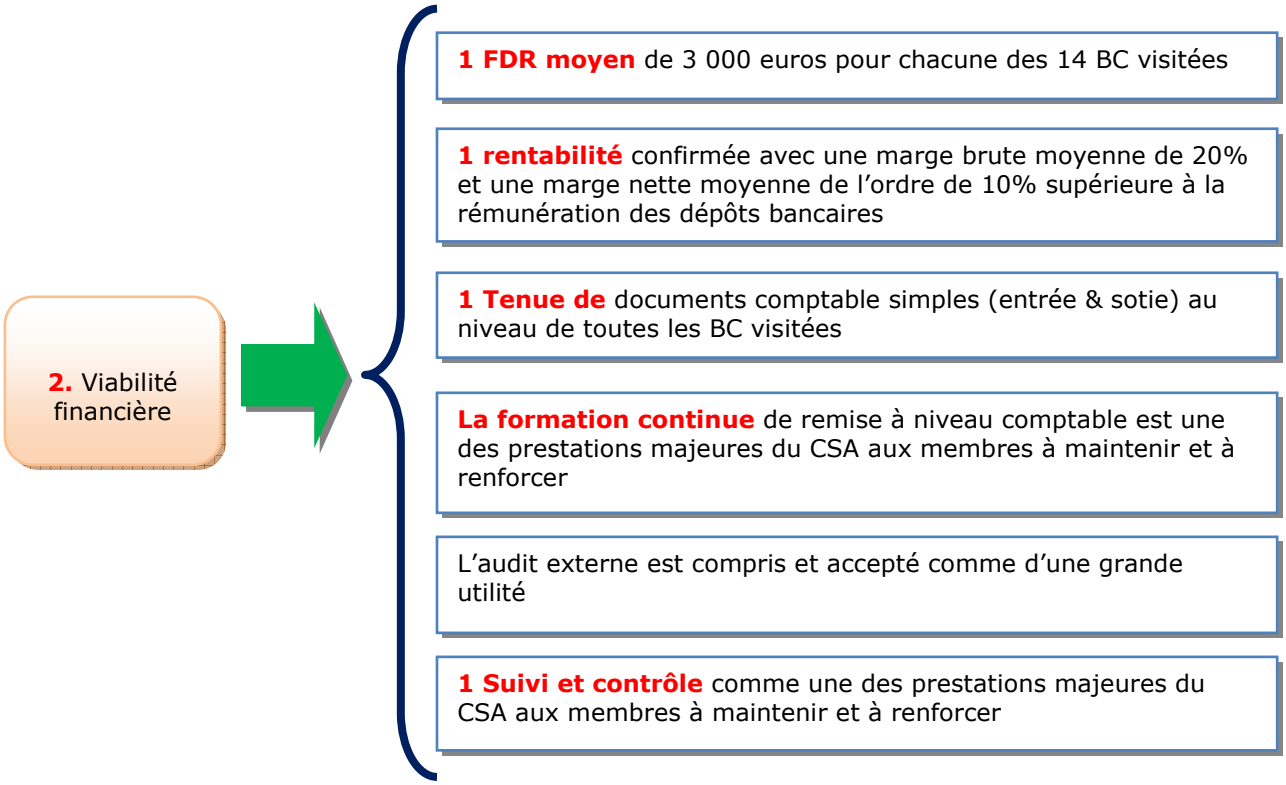
1. Améliorer la productivité agricole de chaque ménage par la stabilisation des bras valides pour les travaux champêtres et la réduction de la vulnérabilité alimentaire de leurs familles
2. Assurer la gestion durable de l'entreprise coopérative qu'est la banque céréalière
3. Développer l'esprit de recherche d'autonomie chez les populations agricoles
4. Gain de productivité : en temps et en argent pour les producteurs
5. Moins de pression psychologique : proximité, disponibilité, accessibilité des céréales.

La banque céréalière est un outil viable et dans le cas du CSA-OCP, cette viabilité est observée à plusieurs niveaux à savoir :



Toutes les BC visitées lors de la mission ont leur autorisation d'exercice, le CSA doit vérifier cette effectivité au niveau de tous ses membres. L'administration des BC comme celle de tounfafi et de Birni'N gazoé doit être redynamisée car des faiblesses de gestion, de leadership, de management, semblent à l'origine des contre performances.

Il faut noter que les assemblées générales prévues dans les statuts et règlement intérieur des BC sont régulièrement tenues dans toues les BC visitées, ce qui renforce leur existence. **La BC étant apolitique et non confessionnelle, elle doit se garder de toute ingérence.**



Si nous avons constaté, une relative viabilité financière, il est cependant à souligner que seules 2 BC des 14 visitées ont ouvert un compte bancaire. Aussi, le manque d'anticipation dans les achats s'explique certes par la faible production agricole de certaines zones, mais aussi par des comportements souvent frauduleux de certains gestionnaires qui rentabilisent l'argent des BC en leur propre faveur aux dépens de la BC. Des telles pratiques étant inacceptables, elles doivent être identifiées et corrigées par le contrôle des BC avec l'appui de CSA-OCP. D'ailleurs, le commissariat aux comptes au niveau des BC ne semble pas très opérationnel pour cause de forte pression sociale au village.

Un autre point d'amélioration dans la viabilité financière est le suivi financier des BC par le CSA-OCP notamment l'analyse de l'évolution du FDR, l'analyse des états financiers et la consolidation des chiffres au niveau de l'ensemble du réseau pour donner plus de visibilité au poids financier d'ensemble.

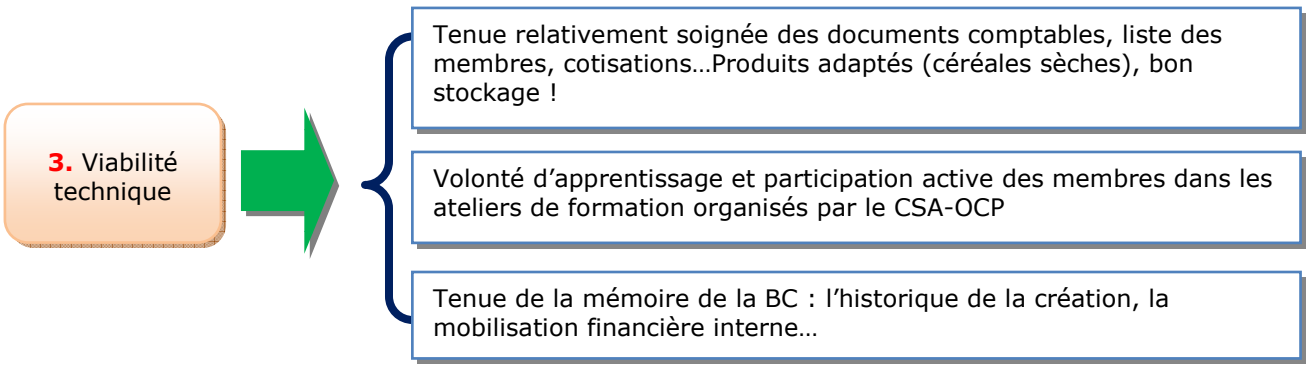
D'ailleurs, les BC n'ont pas la capacité de faire leurs états financiers, ce qui est alors un des nouveaux services que le CSA-OCP peut développer dans le cadre de l'augmentation de ses ressources financières internes.
La faible rotation du stock (0,5 à 1 fois / an) est enfin une des grande limité à la viabilité financière des BC.

Les ventes à crédit ayant fortement montré leur limite dans la viabilité financière, les BC sont unanimes de ne faire que des ventes au comptant et il n'y a pas de crédit en espèce aux membres. Aucun crédit n'est octroyé aux hommes, ils ont une mauvaise réputation dans le paiement des crédits. Le CSA veille à cela et c'est une grande marque de viabilité financière.

Enfin, il faut noter quelques comportements économiques ou facteurs, tirent la rentabilité des BC vers le bas, il s'agit :

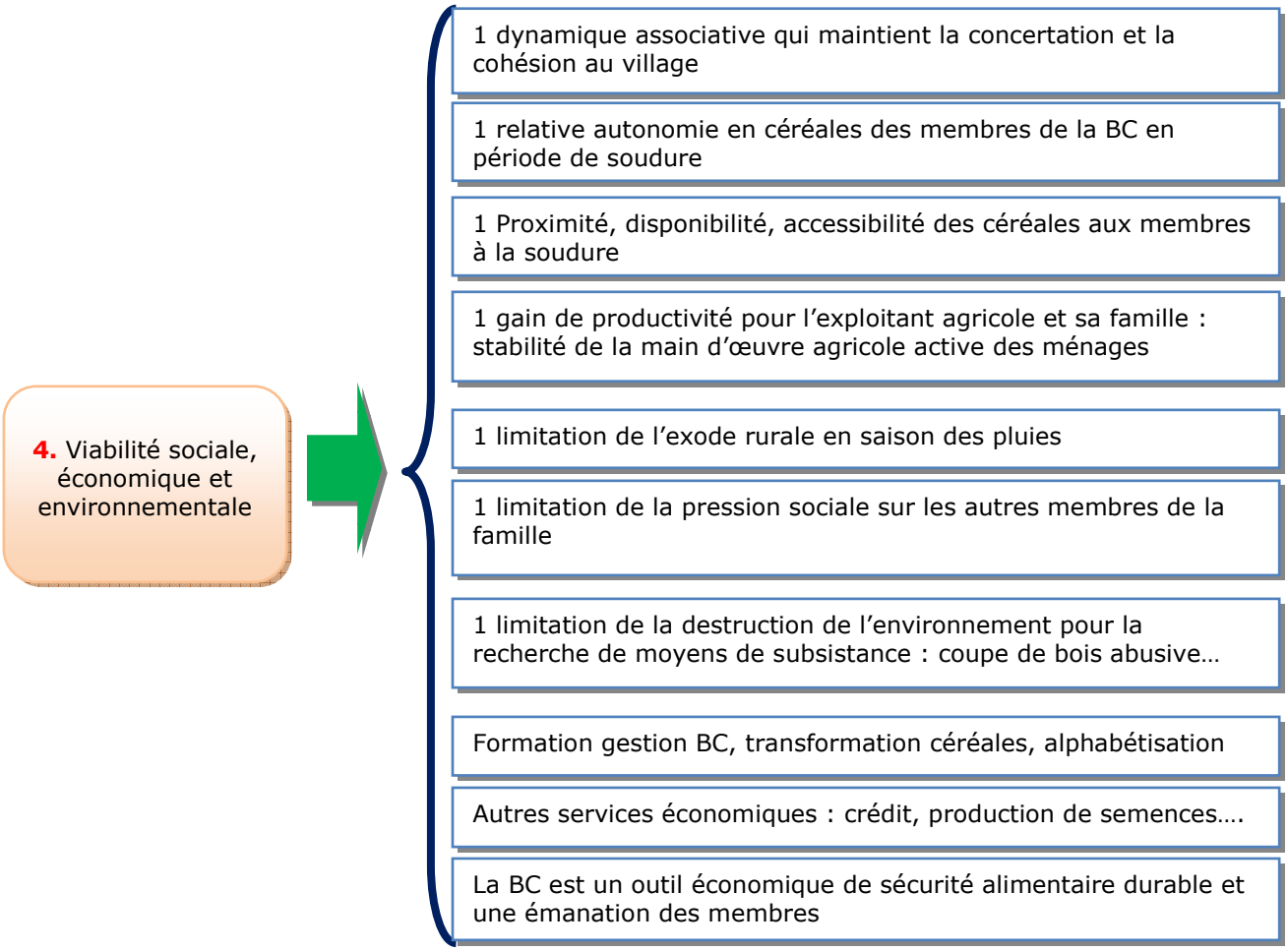
1. **Le manque d'augmentation du FDR par les membres bien que les besoins solvables augmentent chaque année**
2. **La prise en charge des dépenses d'exploitations sur le fonds de roulement initial. Il n'a pas été mis en place au niveau de la BC, une cotisation pour la prise en charge des dépenses au moins pour les 3 1er années de fonctionnement**
3. **La faible anticipation dans les achats**
4. **Le manque de fixation d'objectifs conformément aux potentiels existants, aux besoins solvables et aux opportunités d'être membre d'un réseau de BC encadré par le CSA-OCP**

Avec un chiffre d'affaire annuel moyen de 2,2 millions de FCFA, et un taux de marge nette pondérée de 10%, chaque BC dégage un profit net annuel de l'ordre de 200 000 FCFA ce qui donne environ 1000 kg de céréales, soit 10 sacs pour augmenter le stock de la BC. Pour maintenir et augmenter ce bénéfice, les charges doivent être maîtrisées, si non il y a aura des pertes alors qu'une seule rotation est réalisée par an.



Cette viabilité technique est limitée par le volontariat des élus et gestionnaires. La conséquence immédiate est perceptible dans le manque d'anticipation pour la reconstitution des stocks, le détournement ou l'utilisation frauduleuse de l'argent de la BC. La rémunération des gestionnaires doit être prévue dans toutes les BC mais fixée dans la très grande transparente. Un autre goulot d'étranglement de cette viabilité technique est l'instabilité des gestionnaires. En effet, il n'est pas rare de voir les gestionnaires partir en exode pour des mois voir même des années. Cela concerne particulièrement les hommes et il faut alors régulièrement reprendre les formations. Il est vivement conseillé au CSA –OCP et aux BC d'impliquer fortement les femmes dans les postes de gestionnaires compte tenue de leur très grande stabilité. Enfin, une des faiblesses majeures de cette viabilité technique est faible niveau d'alphabétisation dans les zones d'interventions. Au niveau de certaines BC, aucun membre ne sait ni lire ni écrire, même la comptabilité est tenue par l'enseignant de l'école du village. Dans le cadre de l'augmentation de ses fonds propres, ce volet alphabétisation est aussi un des services que le CSA doit chercher à développer en collaboration avec des partenaires intéressés par le sujet.

L'esprit et la culture d'entreprise coopérative et de service doivent être renforcés car le milieu est longtemps resté sous le saupoudrage des projets et autres organisations humanitaires.



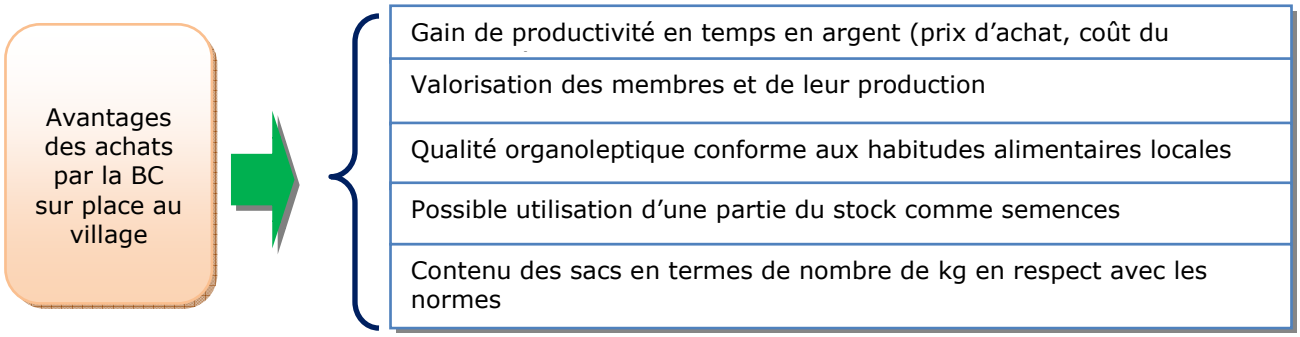
Un des éléments importants mais non visible par l'exploitant agricole est : le gain monétaire qu'il réalise en étant membre d'une BC qui a su constituer un stock raisonnable pour la satisfaction des besoins de ses membres à la soudure.
Notre réflexion sur le sujet lors de la mission a donné des informations impressionnantes : par exemple, le village de Chabogori est à une cinquantaine de km de la ville de Tanout où il y a un marché pour s'approvisionner en céréales. Le coût de transport le moins cher est de 1000 FCFA aller-retour. Le paysan qui s'y rend peut dépenser jusqu'à 500 FCFA pour sa nourriture, il ajoute au moins 100 FCFA en plus à l'unité de céréale achetée par rapport à l'achat à la BC s'il était membre. Il perd toute une journée de travail, le coût d'opportunité de la main d'œuvre agricole est évalué au village à au moins 1000 FCFA. En cumulant les chiffres, on voit que pour payer au marché une seule unité de céréale, le paysan non membre de la BC doit payer 2 600 FCFA. En général compte tenu de ses faibles moyens, il fait des approvisionnements hebdomadaires, ce qui lui revient à dépenser 10400 FCFA par mois, ce qui équivaut au prix de 45kg de céréales au 20 jours de prise en charge de la famille. Extrapolé à 100 producteurs, le montant de perte commence à devenir très sensible et visible, d'où un des grands avantages d'être membre d'une BC et de bien s'acquitter de ses cotisations.

Malheureusement, ce calcul n'est pas souvent fait par le paysan, mais on voit qu'il y a une forte demande d'adhésion de nouveaux membres au niveau des BC, ce qui montre toute sa viabilité économique et sociale. **Un service qui serait très utile à être développé au niveau des BC, c'est le calcul budget des ménages agricoles.**

Dans l'ensemble si les constats de viabilité sont positifs, il faut noter que le manque de plan d'affaire pour les BC, leur empêche d'avoir une grande visibilité sur leur croissance et leur pérennité. Aujourd'hui, il n'y a pas de véritable réflexion sur les besoins solvables des membres qui sont pourtant en constante évolution et les stratégies de satisfaction de ces besoins qui représentent une véritable opportunité de croissance. Le fonctionnement commercial de toutes les BC visitées est classique : on achète à la récolte et on vend à la soudure moyennant une légère augmentation. Or aujourd'hui, cela ne fonctionne pas correctement, les prix d'achat à la récolte peuvent être déjà assez élevés, ce qui du coût limite les marges de manœuvre à la vente. En plus il y a toujours une possible intervention de l'Etat et des partenaires dans la distribution gratuite ou la vente à prix modéré, ce qui fait que certaines BC sont obligées de stocker sur 2 ans sans compter les conséquences en terme de perte. Il faut compter aussi avec la situation agricole de l'année au niveau des pays voisins comme le géant du Nigéria. **Le plan d'affaire est une nécessité pour toute entreprise dont les BC pour tenir compte de la satisfaction des membres, élément essentiel du succès.**

Les BC doivent préserver leur caractère démocratique, apolitique et non confessionnel tel stipulé dans la loi coopérative. En effet, il n'est rare de voir des cas de tentative de récupération politique de la BC ou de main mise sur l'argent de la BC. Le CSA –OCP doit particulièrement veiller à cela.

Si on part sur la base que la durabilité ou la pérennité des banques céréalières se définit par rapport à l'aptitude des membres à assurer son bon fonctionnement en l'absence de toute assistance externe par des projets, on peut se satisfaire de la situation actuelle des BC visitées sauf qu'il faut reconnaitre que la formation continue, le suivi et le contrôle restent des éléments incontournables dont les BC auront toujours besoin compte tenu de certains éléments d'instabilité. **AGRITERRA peut se vanter de la grande satisfaction du producteur perdu dans une brousse de Tanout, de Mirriah, de Gouré…qui reçoit ses appuis à travers l'accompagnement du CSA-OCP.**



7.6 Recommandations pour les BC

Recommandation N° 1 : plan d'affaire pour chaque banque céréalière
La finalité d'une banque céréalière est de satisfaire les besoins de ses membres pendant la « soudure : période des semis jusqu'aux nouvelles récoltes » tout en assurant sa rentabilité et sa pérennité. Il ressort un double objectif socioéconomique sécurité alimentaire et commercial qui requiert un plan d'affaire issu de la concertation et de la réflexion des membres. Cela positionnera la banque céréalière comme une micro entreprise paysanne ou coopérative agricole.

Le mini plan d'affaire de la banque céréalière présenté et validé en AG !

Concertation !

Attention ! Les facteurs externes qui influencent nos prix : résultats agricoles nationaux et des pays voisins, Intervention Etat et partenaires, Spéculation des opérateurs

Quels sont nos membres actifs et potentiels nouveaux adhérents ?

Quelle anticipation pour nos achats ?

Comment financer nos

Quels sont nos besoins en produits : céréales (mil, sorgho…) ?

Quels sont nos besoins en services : formation, suivi, contrôle, Etats financiers… ?

Quelles sont nos politiques internes de gestion financière, de maîtrise des risques et coûts, de gestion commerciale : achat, fixation des prix, vente ?

Quelles sont nos sources de revenus ? Quelle optimisation des revenus ? Quel objectif de rentabilité et de croissance ? Quelle maîtrise des coûts ? Quels moyens de mise en œuvre ?

Quelles sont nos capacités actuelles ?

Compte de résultat de la BC

Produits	Montant	Charges	Montant
Chiffre d'affaire			
		Achat	
Marge Brute = CA - Achat			
		Charges d'exploitation	
Marge Nette = Marge brute - CE			

Bilan de la BC

Actif	Valeur	Passif	Valeur
Actif circulant		Passif circulant	
Caisse		Dettes fournisseurs	
Banque		Dette à court terme	
Stock			
Créances			
Avances fournisseurs			
Actif fixe		Passif stable	
Immobilisation financière : parts sociales		Dette à moyen et long terme	
Matériel et équipements		Subventions	
Véhicule/charrette		Dons	
Terrain et Magasin		Fonds propres	
TOTAL ACTIF	=	**TOTAL PASSIF**	

Notre BC est-elle rentable ?

D'où provient notre richesse ?

Notre BC doit être entrepre nante !!!

Réflexion paysanne!

Quelle est notre richesse ?

Comment mobiliser la différence entre nos besoins en produits et nos capacités financières et en stock actuelles ? :

La cotisation interne, le développement de partenariat par la BC… !!!

Recommandation N° 2 : anticiper sur la reconstitution des stocks
Même si le déficit céréalier qui commence à devenir structurel dans certaines zones, est une réalité, il est quand même incompréhensible que les commerçants arrivent à faire leurs stocks avec une meilleure organisation pendant que les paysans sont incapables de reconstituer les stocks des BC. Avant la mise en place de la centrale d'approvisionnement en cours de réflexion avec le CSA-OCP et ses membres, chaque BC doit faire parvenir au CSA, les quantités possibles d'acheter sur place avec les membres de la Bc ou dans les environs très proches.

Recommandation N° 3 : Satisfaction des besoins solvables des membres
Après les récoltes, chaque BC doit organiser une concertation avec ses membres pour définir les besoins solvables de ses membres à la soudure. La BC doit établir ses capacités à satisfaire une partie de ces besoins localement (3e%) faites et compléter le reste (70%) par le CSA-OCP à travers son système groupé d'approvisionnement en céréales.

Potentiellement, les besoins solvables des membres du CSA–OCP sont de : 300kg / personne*50personnes / BC*100BC = 1 500 000 kg = 1500 tonnes = 330 000 000 FCFA, soit 500 000 euros. Les BC doivent acheter localement les 30%, soit 4500 tonnes et le système groupé du CSA –OCP achète les 70%, soit 10 500 tonnes

Recommandation N° 4 : expression des besoins en services au CSA-OCP
A la récolte, après l'auto évaluation de l'exercice et au regard des leçons tirées, chaque BC doit faire parvenir au CSA, une demande de services pour l'exercice suivante. Le CSA-OCP à son tour fait parvenir à la BC le devis des prestations demandées et un contrat formalisera les modalités d'exécution des prestations demandées par la BC.
Après chaque service reçu, la BC fait l'évaluation de son niveau de satisfaction ou de non satisfaction et demander des comptes au CSA-OCP en assemblée générale ou avant.

Recommandation N° 5 : participer financièrement aux suivis et formations
La formation des élus, des gestionnaires et des membres sur la loi coopérative, la gestion d'une banque céréalière, la vie associative, la gestion financière et comptable, l'alphabétisation ainsi que les suivis et contrôle… est la principale clé de réussite. Chaque BC doit prévoir en lien avec le CSA –OCP, un plan annuel de formation et des autres besoins en services conséquemment aux besoins d'amélioration ressortis de l'autoévaluation des résultats de la campagne écoulée. La BC envoie ses besoins annuels en services au CSA-OCP qui à son retour envoi à la BC, un devis et un planning d'exécution des services demandés. Cela suppose tout naturellement que la BC doit prévoit les ressources financières suffisantes à cela.

NB : une grande attention doit être accordée à la formation des femmes et leur implication dans la gestion car elles représentent un déterminant clé de stabilité et donc de rentabilité et de pérennité des banques céréalières.

Recommandation N° 6 : ouverture de compte bancaire pour chaque BC
Il a été constaté lors de la mission que l'argent liquide reste longtemps dans la main des responsables dans des conditions d'insécurité flagrante. Plusieurs élus ont évoqué le risque de garder une importante somme d'argent au village sous un matelas. D'ailleurs, un voleur a pu tromper la vigilance d'une gestionnaire et s'emparer de la somme de 300 000 FCFA en s'infiltrant dans sa maison.

NB : Il est alors urgent de faire ouvrir des comptes banque pour toutes les BC.

Recommandation N° 7 : faire augmenter le FDR de la BC par les membres
A initier au niveau de chaque BC par la cotisation en espèce ou en nature en cohérence avec les besoins et capacités des membres. Pour le moment, une cotisation de 5 kg de céréales par individu membre d'une BC est prévue pour la campagne agricole 2013 – 2014. Elle devrait déjà permettre d'avancer la réflexion collective sur la responsabilité des membres quant à l'implication financière dans l'amélioration du fonds de roulement de leur BC.

Recommandation N° 8 : encourager le crédit aux femmes et la mobilisation de l'épargne
La totalité des BC visitées ne font aujourd'hui que la seule activité classique de commercialisation de céréales une seule fois l'année. Une affectation d'une ligne de crédit aux femmes est une très bonne initiative et permet de renforcer la mobilisation autour de la BC. 6 BC ont déjà emboité le pas, leur expérience doit être capitalisée et diffusée aux autres BC.
La mobilisation de l'épargne entamée doit continuer et bien gérée conformément aux objectifs visés d'ici fin 2013 afin de donner plus de poids financier au système.

Recommandation N° 9 : initier des ventes régulières au niveau de certaines BC
Pour faire plus de revenus et devenir plus rentable, on peut jouer sur la **marge unitaire** et donc augmenter les prix, ce qui n'est pas toujours une option pour les BC dont il est question ici. On peut aussi soit **augmenter les volumes des ventes** ou augmenter le **taux de rotation du stock et diversifier les produits et les clients**. Pour cela, il convient de vérifier la possibilité au niveau de certaines Banques céréalières de procéder à **une vente plus régulière** comme par exemple, ouvrir une ou 2 fois par semaine selon les moments. Cela doit se faire en cohérence avec la disponibilité des gestionnaires qui sont le plus souvent bénévoles.

Les BC de Birni'N Gazoé et de Garin Elhadj Sidi situées en milieu péri urbain peuvent être ciblées pour conduire cette expérimentation de « boutique céréalière ».

8. L'analyse de la rentabilité et de la pérennité des activités des GFC

8.1. Comprendre les concepts

L'objectif des services financiers d'épargne et de crédit est de transférer un pouvoir d'achat dans le temps. Il peut s'agir de transférer vers l'avenir un pouvoir d'achat déjà existant (en épargnant aujourd'hui une somme que je dépenserai demain) ou, à l'inverse, d'avancer à aujourd'hui un pouvoir d'achat que j'aurai demain (en empruntant aujourd'hui et en remboursant à l'avenir).

Avant d'être l'industrie qu'elle est aujourd'hui, la microfinance a été d'abord un mouvement social née dans le contexte difficile de concilier 2 objectifs majeurs que sont la rentabilité sociale et financière.

Voici, comment la vision du modèle de la microfinance solidaire est partie :

1) Nous avons regardé comment la banque classique fonctionne dans l'approche et nous avons proposé de faire l'inverse pour la MF (aller vers les clients, proximité culturelle, géographique, temporelle…)

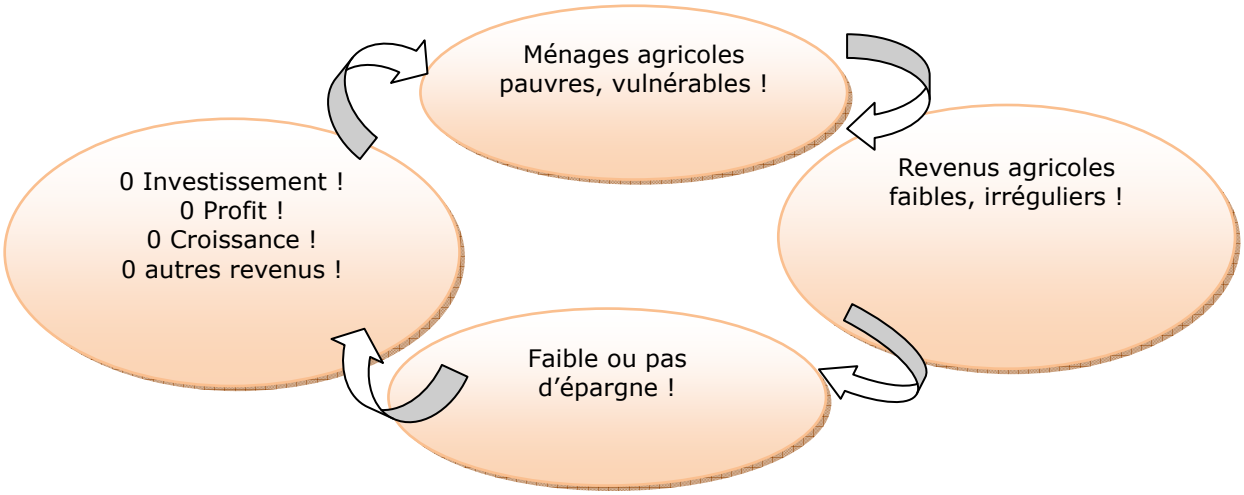
2) Puis, nous avons basé notre approche sur la valeur, la confiance, la connaissance

3) Puis nous sommes en contact direct avec nos clients (contact humain pour mieux les connaitre, les écouter, les comprendre et offrir des services adaptés à leurs demandes)

4) Nous avons considéré que l'accès au crédit est un droit universel à tous, il faut simplement établir les règles

Pr Mohamed Yunus
(Fondateur Grameen Bank)

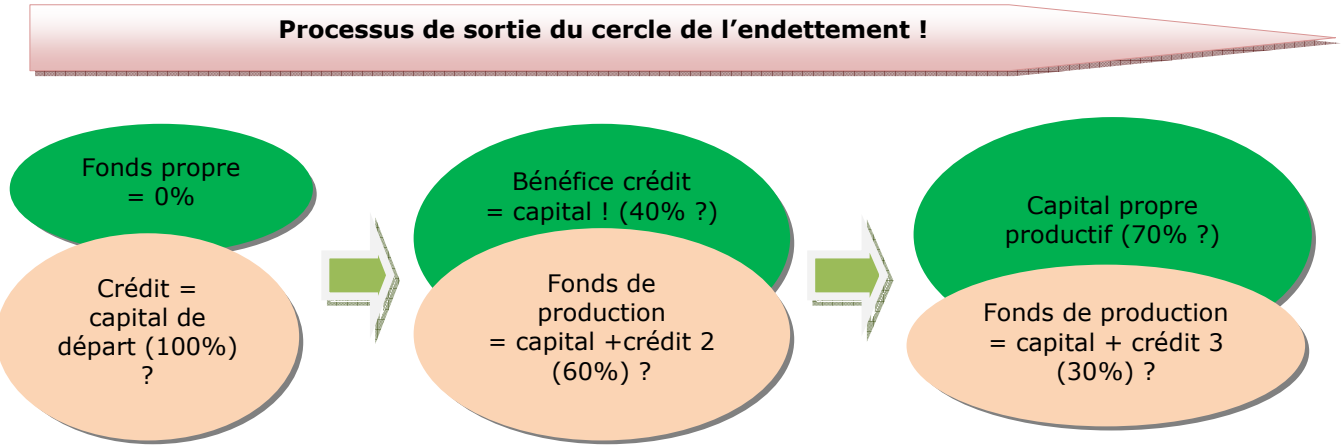
8.1.1 Le cycle de la pauvreté et de la vulnérabilité



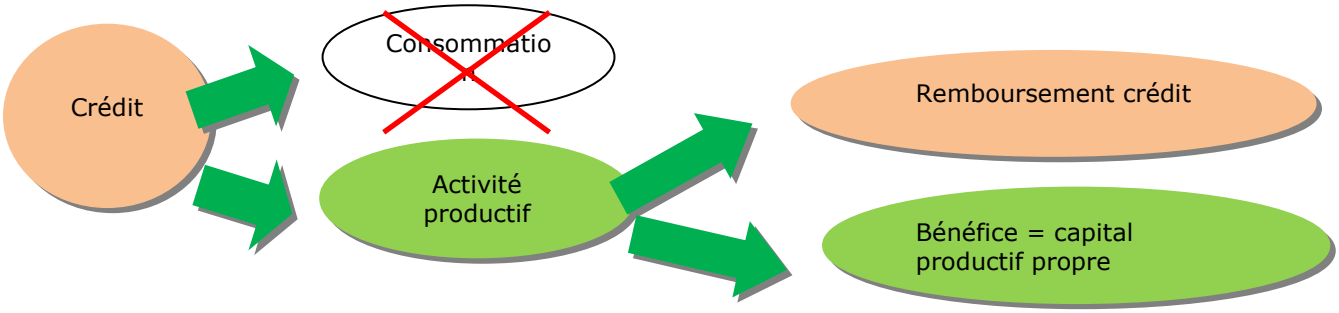
8.1.2 Le slogan ou la culture d'épargne et de crédit

1. Epargner régulièrement
2. Emprunter sagement
3. Rembourser promptement

8.1.3 L'utilisation rationnelle du crédit



8.1.4 Le processus de la constitution d'un capital productif



Importance de l'épargne pour les femmes membres du CSA -OCP!

- Permet de pérenniser le GFC
- Permet d'assurer une certaine sécurité
- Permet de planifier l'avenir
- Permet de profiter d'opportunités futures d'investissement
- Permet de constituer du capital productif pour les femmes
- Permet de réduire la dépendance économique des femmes des commerçants
- Permet d'augmenter les chiffres d'affaires et revenus des femmes
- Permet d'augmenter la rentabilité des activités génératrices de revenus
- Permet d'augmenter la stabilité des revenus et des budgets des ménages
- Permet d'aider les ménages agricoles à une organisation de leur économie

NB : avoir confiance et inspirer confiance sont sans doute les attitudes primordiales dans toutes les relations d'affaires. Elles sont les bases du crédit qui en tire son nom même.

8.1.5 Le crédit est un métier

En tant que tel, le crédit doit être exercé avec assez de savoir faire. Il se base sur des principes clairs définis dans les politiques et procédures du système qui le gère. Il implique deux personnes (le prêteur et l'emprunteur) et se base sur la connaissance opérationnelle du client, l'excellente relation de confiance mutuelle.
Dans la culture d'entreprise, prendre du crédit, veut dire aussi le rembourser à temps avec intérêt.
Dans la région de Zinder au Niger, nombre d'hommes n'ont pas remboursé les crédits en espèce ou en nature contractés au niveau de leurs banques céréalières. Le non paiement des crédits a d'ailleurs été à l'origine de la faillite de plusieurs BC dans la plus grande impunité. C'est cette situation que le CSA-OCP essaie de rectifier en focalisant ses opérations d'épargne et de crédit sur les femmes, composantes stables et sereines de ses membres.

8.1.6 Le succès du crédit repose sur 3 éléments essentiels

1. La qualité de la sélection des clients
2. La qualité de l'évaluation de l'activité à financier et des autres revenus de l'unité économique familiale
3. Le suivi après décaissement

Le client du crédit doit remplir deux conditions :
1. Capacité de remboursement de l'activité (rentabilité de l'activité et viabilité financière de l'entreprise : autres revenus familles + revenus activité financée) ;
2. Volonté de remboursement : solvabilité morale du client et de sa famille.

NB : les garanties matérielles constituent un dernier recours !

NB : Le crédit en milieu rural s'appuie sur sa forte intégration dans le contexte socio culturel (confiance, connaissance, proximité). La très bonne connaissance des uns et des autres et le niveau de confiance à quelqu'un, facilitent la sélection des clients. Dans cette approche, les moyens de pression sociale ne manquent pas pour faire rembourser le crédit en cas de difficultés de paiement.

8.2 Analyse du système d'épargne et de crédit des GFC membres du CSA

Il faut d'abord noter que les groupements féminins de crédit (GFC) n'existent pas encore en tant que personne morale formelle ayant une autorisation officielle d'exercice, ils sont composés de femmes membres des BC. L'élaboration des statuts et règlements intérieurs ainsi que la recherche d'agrément doivent être entamées assez rapidement.

Le système qui concerne exclusivement les femmes membres. Elles n'ont pas les mêmes possibilités que les hommes. La stabilisation d'une activité économique pour chaque femme active est indispensable car leur participation au budget familial est d'au moins de 20%, si non 100% dans les cas où elles sont chefs de ménage. Les activités économiques qu'elles exercent couramment sont : l'embouche (ovine, caprine), la transformation (huile d'arachide), le petit commerce.

8.2.1 Caractéristiques du crédit

1. 5 BC ont affecté sur leur fonds de roulement, une ligne de crédit au GFC ;
2. Le GFC n'est pas pour le moment une organisation à part : c'est un groupe informel composé des femmes membres de la BC ;

3. Le transfert des fonds de la BC au GFC n'est pas formalisé. Il doit être fait pour des raisons juridiques et comptables ;
4. Il n'y a pas de protocole d'accord entre la BC-GFC –CSA / OCP pour situer les responsabilités ;
5. Le montant moyen accordé à chaque GFC est de l'ordre de 500 000 FCFA ;
6. Le nombre moyen de femmes par GFC est de 30 ;
7. La durée des crédits est de 6 mois ;
8. Le mode de remboursement du crédit + intérêt est infine (une seule fois à la fin des 6 mois) ;
9. Le taux d'intérêt moyen est de 6% sur les 6 mois, soit 1% par mois ;
10. Tout le monde a le même montant (en moyenne 15 000 FCFA / femme) ;
11. Taux de remboursement à temps = 99% ;
12. Retard de paiement =1% pour cause de maladie de la cliente. Sa famille va rembourser ;
13. Quelques femmes ont perdu les animaux achetés avec l'argent du crédit, mais on remboursé totalement capital + intérêt.

NB : nous avons fortement apprécié le fait que même les femmes qui ont perdu partiellement ou en totalité, le montant de crédit reçu pour une raison ou une autre ont entièrement remboursé le crédit à temps.

8.2.2 Caractéristiques de l'épargne

1. Montant des cotisations : 100 FCFA / femme
2. Fréquence des cotisations : chaque semaine
3. Gestion : dans la caisse chez la présidente du GFC
4. Nombre moyen de femmes par GFC = 30 (à l'échelle des 14 BC visitées lors de la mission)

Aujourd'hui le CSA-OCP a mis en place un système de cotisation hebdomadaire qui devrait être généralisé au niveau de tous les membres. Les 1er résultats sont encourageants et les objectifs visés au 31 / 12 / 13 sont atteignables : 100 fcfa*30 femmes*50 semaines*100 BC / BI = 15 000 000 FCFA = 22 865 euros.

Cette cotisation permet à terme de renforcer les capacités financières internes des GFC à faire du crédit aux membres. Elle permettra aussi aux GFC d'avoir plus de poids financier de négociation devant les IMF ou banques pour financer la croissance des activités des femmes.

Une expérimentation avec une IMF de la place « ASUSU » est encours pour 4 GFC à travers les BC. Les résultats seront capitalisés encours d'années 2013 et devront permettre d'avoir plus de visibilité si le CSA doit mettre en place son propre système ou lier ses GCF à l'IMF. Dans tous les cas, le partenaire entre le CSA et ASUSU est nécessaire même si déjà le taux d'intérêt d'ASUSU est pointé du doigt par le CSA et ses membres.

8.3 Success stories sur la rentabilité du crédit

N° 1 : Cas de la restauratrice Amina, membre de la BC des femmes de Maibarmadi, Birni'N Gazoé, Zinder – Niger ; décembre 2012

Elle !

1er cycle de crédit : durée = 1

Capital	Montant (FCFA)	Coût (FCFA)/ mois
Fonds propre	0	0
Crédit GFC	18 000	1000
Résultat après 1 mois		
Remboursement crédit + intérêt	19 000	
Bénéfice Net 1	**7 000**	
Capital propre fin cycle crédit 1	**7 000**	

2eme cycle de crédit : durée =

Capital	Montant (FCFA)	Coût (FCFA) /mois
Fonds propre	7 000	0
Crédit GFC	11 000	1000
Résultat après 1 mois		
Remboursement crédit + intérêt	12 000	
Bénéfice Net 2	**8 000**	
Capital propre fin cycle crédit 2	**15 000**	

3eme cycle de crédit : durée =

Capital	Montant (FCFA)	Coût (FCFA)/ mois
Fonds propre	15 000	0
Crédit GFC	5 000	500
Résultat après 1 mois		
Remboursement crédit + intérêt	5 500	
Bénéfice Net 3	**5 000**	
Capital propre fin cycle crédit 3	**20 000**	

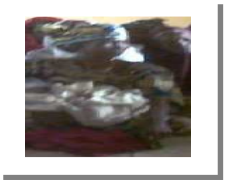
N°2 : Cas de Mme Zara Maigari vendeuse de cola et de natron au village de Chabogari, Zinder-Niger, décembre 2012.

Rubrique	Montant
Fonds propre	0
Crédit GFC	5 000
Intérêt crédit	500
Bénéfice net/semaine	1000
Bénéfice/mois	4 000
Bénéfice 2012	**50 000**
Capital propre fin 2012	50 000
Fonds de commerce 2013	40 000
Bénéfice net prévu 2013	**300 000**

Rubrique	Montant
Capital propre 2014	300 000
Fonds commerce 2014	**100 000**
Achat de 2 bœufs	**200 000**

NB : Les avantages du microcrédit sont là, il reste à mettre en place le système d'organisation, de gestion et de suivi nécessaire.

Cas N° 3 : Analyse comparative de la rentabilité du crédit pour le GFC : Cas du petit commerce de Mme Hadiza, membre du CSA-OCP



Crédit fournisseur privé

Rubrique	Montant (FCFA)
Crédit fournisseur / mois	13 500
Intérêt crédit fournisseur / mois	2 000
TOTAL INTERET CREDIT FOURNISSEUR/6 MOIS	**12 000**

Crédit Groupement féminin de crédit

Rubrique	Montant (FCFA)
Crédit GFC	15 000
Intérêt crédit GFC / mois	165
TOTAL INTERET CREDIT GFC/6 MOIS	**1 000**

Le manque à gagner sur 6 mois pour le GFC quand un de ses membres prend du crédit chez un fournisseur privé = 11 000 FCFA !!!

Cas N° 4 : analyse du crédit chez l'IMF « ASUSU » aux structures paysannes

Conditions du crédit « ASUSU »

1. Montant maximum aux structures paysannes : 4 000 000 FCFA

2. Taux d'intérêt : 2,5% dégressif

3. Durée : 6 mois infine (remboursable avec les intérêts à la fin des 6 mois)

4. Frais ouverture de compte : 20 000

5. Frais de gestion/mois = 1 500 FCFA

6. Pénalités de retard ???

Avantages pour les femmes

1. Montant relativement appréciable

2. Mode de remboursement infine : pendant de travailler pendant 6 mois

Désavantages pour les femmes

1. Montant des intérêts

2. Frais de gestion de compte élevés

L'analyse du coût du crédit pour les femmes, ressort toute l'importance de la stratégie de mobilisation de l'épargne locale. Cette épargne servira à octroyer des crédits de montant raisonnable aux membres des GFC à des taux nettement concurrentiel par rapport à l'IMF « ASUSU » dont le partenariat peut continuer à être valorisé pour renforcer les capacités financières des femmes avant l'autonomisation de leur propre système qui pourrait être plus rentable pour elles, si le système est bien géré.

Cas N°5 : Analyse de la rentabilité de l'opération d'embouche 2012 des GFC

Analyse rentabilité GFC de Rafilamiran				
Achat	**Vente**	**Marge Brute**	**Charges**	**Marge Nette**
15 000	20 000	5 000	12000	-7 000
14 000	25 000	11 000	12000	-1 000
13 500	27 000	13 500	12000	1 500
11 000	19 000	8 000	12000	-4 000
13 000	24 000	11 000	12000	-1 000
13 500	27 000	13 500	12000	1 500
13 000	32 000	19 000	12000	7 000

La rentabilité est très faible

Analyse rentabilité GFC de Djabbari				
Achat	**Vente**	**Marge Brute**	**Charges**	**Marge Nette**
17 000	24 000	7 000	12000	-5 000
20 000	40 000	20 000	12000	8 000
18 000	55 000	37 000	12000	25 000
20 000	50 000	30 000	12000	18 000
18 000	36 000	18 000	12000	6 000
17 000	23 000	6 000	12000	-6 000
18 000	50 000	32 000	12000	20 000
20 000	50 000	30 000	12000	18 000
20 000	55 000	35 000	12000	23 000
25 000	60 000	35 000	12000	23 000
25 000	26 000	1 000	12000	-11 000

La rentabilité est plus forte

Analyse rentabilité GFC de Foulatari				
Achat	**Vente**	**Marge Brute**	**Charges**	**Marge Nette**
21 000	45 000	24 000	12000	12 000
20 000	44 000	24 000	12000	12 000
20 000	40 000	20 000	12000	8 000
20 000	48 000	28 000	12000	16 000
23 000	57 000	34 000	12000	22 000
22 000	40 000	18 000	12000	6 000
24 000	50 000	26 000	12000	14 000
21 000	47 000	26 000	12000	14 000
21 000	46 000	25 000	12000	13 000
20 000	47 000	27 000	12000	15 000
22 000	52 000	30 000	12000	18 000
20 000	40 000	20 000	12000	8 000
21 000	0	-21 000	12000	-33 000

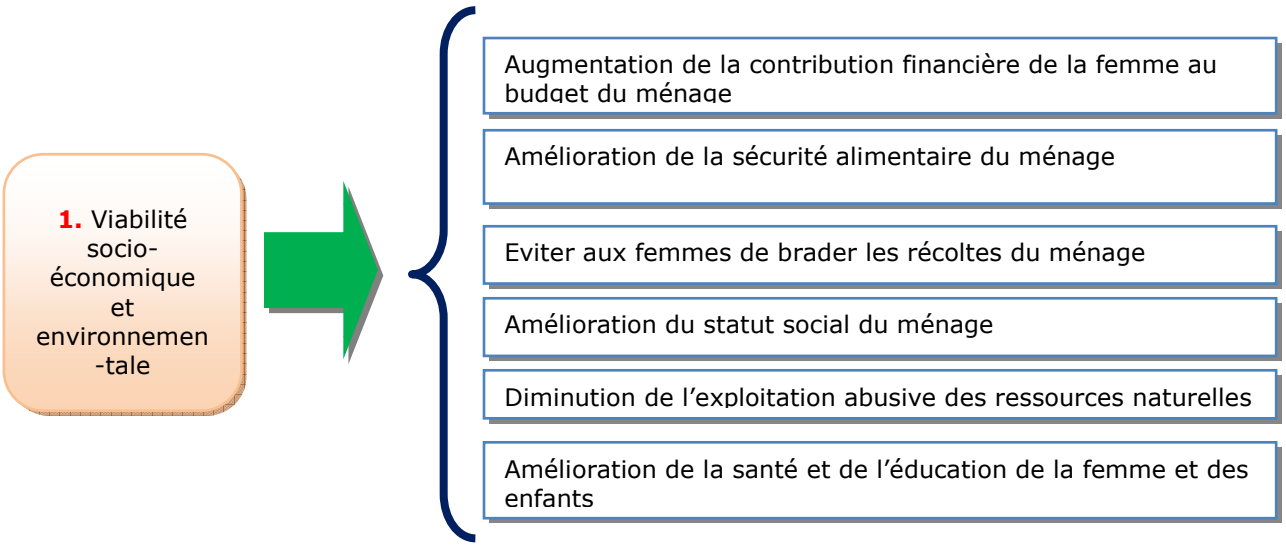
Analyse rentabilité GFC de Foulatari				
Achat	**Vente**	**Marge Brute**	**Charges**	**Marge Nette**
18 000	0	-18 000	12000	-30 000
21 000	50 000	29 000	12000	17 000
23 000	60 000	37 000	12000	25 000
15 000	30 000	15 000	12000	3 000
15 000	20 000	5 000	12000	-7 000
21 000	50 000	29 000	12000	17 000

La presque totalité des femmes au niveau de tous les GFC ont fait de l'embouche. La rentabilité est très disparate et le consultant a conseillé aux femmes de bien organiser l'opération :

1. Garder la confidentialité autour de l'opération pour les questions de sécurité et de spéculation
2. Diversifier les marchés d'achat des ovins / caprins pour chercher les meilleurs prix d'achat
3. Diversifier les marchés de vente des animaux embouchés pour chercher les meilleurs prix de vente
4. Se constituer un stock de fourrage et d'autres ressources naturelles pour maîtriser les coûts d'exploitation
5. L'embouche est une opération rarement rentable au-delà de 4 mois en général
6. Les services et conseils zootechniques (alimentation bétail) et vétérinaires doivent être disponibles et accessibles

NB : il appartient aux GFC, BC et CSA en temps opportun en fonction des moyens et priorités, de réaliser les études de confirmation de la rentabilité de l'embouche et de prévoir la disponibilité des services zootechniques et vétérinaires et le conseil en gestion nécessaire.

8.4.Conclusion partielle sur la viabilité des activités des GFC



2. Viabilité institutionnelle

Le Groupement Féminin de Crédit (GFC) n'est pas une structure autonome à part entière. En fait c'est juste un groupe informel composé des femmes membres d'une Banque Céréalière (BC) qui a volontairement décidé de leur affecter une ligne de crédit pour aider à financer les activités génératrices de revenus des femmes.

3. Viabilité technique et financière

La rentabilité du crédit repose sur :

- Le montant moyen/femme
- La rotation ou durée du crédit
- Le taux d'intérêt
- Le nombre de femmes impliquées
- Le coût de la ressource financière (épargne des membres ou emprunt bancaire)
- Taux de remboursement
- Qualité de gestion et de suivi

Au plan technique et financier, il y a aussi du travail à faire :

Sur l'épargne : la mobilisation de l'épargne a commencé au niveau de toutes les BC visitées et devrait se poursuivre jusqu'en fin 2013, de façon à constituer un fonds propre consistant qui pourrait aussi servir à négocier des lignes de crédit plus importants. Les BC et le CSA –OCP doivent suivre rigoureusement cette mobilisation et sa gestion
Sur le crédit : le montant moyen de crédit par femme au niveau des 5 BC ayant démarré l'initiative est de 15 000 FCFA, soit 23 euros/femme sur 6 mois. Le montant moyen de la ligne de crédit offerte par BC est de 500 000 FCFA pour 30 femmes en moyenne. Là aussi, il y a besoin d'un suivi rigoureux par les BC et le CSA-OCP. La durée des crédits est longue, elle peut être ramenée à 4 mois, pour avoir un taux de rotation de 3 par an. Le système de remboursement mensuel pratiqué au niveau de du GFC de Birni'N Gazoé est de loin la plus rentable et peut servir de modèle pour les autres si la capitalisation est bien faite.

Les activités économiques exercées par les femmes sont rentables, il reste à faire des études sommaires et à développer le conseil en gestion pour les femmes pour mieux les orienter et les aider à mieux rentabiliser.

Une expérimentation pilote de crédit est encours avec l'IMF « ASUSU », elle porte sur un crédit de 8 000 000 FCFA pour 4 GFC remboursable en 6 mois infine au taux d'intérêt de 2,5%/mois dégressif.

Au plan technique et financier, l'expertise n'existe pas encore et les moyens sont faibles. Le CSA devrait recruter un responsable développement des services d'épargne et de crédit qui devrait recevoir de la formation et du coaching pour assurer un bon accompagnement du système.

La mutuelle de solidarité est en cours de réflexion et de construction dans un partenariat entre le CSA et une OP du Mali.

NB : la mobilisation de l'épargne locale offre une garantie de viabilité car elle appuie directement la création de capital productif des personnes vulnérables comme les femmes.

8.5 Recommandations pour les GFC

Compte tenu du caractère sensible de la gestion de l'argent et de l'importance de l'activité pour les femmes, il s'avère nécessaire pour le CSA –OCP d'avoir un technicien en charge du développement des services d'épargne / crédit pour un meilleur accompagnement ; formation, coaching, suivi des performances.

Les GFC, BC et CSA doivent tout mettre en œuvre pour faire de cette opération d'épargne / crédit, un succès de façon à renforcer la cohésion, la confiance et la mobilisation financières des membres pour toute activité économique structurante rentable portée par le CSA car le côté pervers du crédit, c'est que l'échec conduit à une perte de confiance qui sera difficilement si non impossible de rétablir.

8.5.1 Recommandations spécifiques sur le crédit

- Formaliser le transfert de fonds de la BC au GFC ;
- Formaliser un protocole tripartite entre la BC, le GFC et le CSA pour al gestion de la ligne de crédit ;
- Ramener la durée des crédits à 4 mois, pour une meilleure rentabilité, ce qui correspond d'ailleurs au cycle normal de l'embouche qui est l'activité majoritaire des femmes ;
- Augmenter le taux d'intérêt à 2% par mois ;
- Chercher un agrément pour le GFC ;
- Maintenir et renforcer la culture de crédit : 100% de remboursement ;
- Contracter avec les services vétérinaires pour le conseil zootechnique et vétérinaire aux femmes ;
- Réaliser des études sommaires de rentabilité des certaines activités des femmes : embouche, transformation pour mieux les conseiller et les orienter.

8.5.2 Recommandations spécifiques sur l'épargne

- Ouvrir un compte bancaire d'épargne pour chaque GFC en collaboration avec le CSA-OCP ;
- Versement trimestriel de l'épargne de chaque GFC sur le compte en collaboration avec le CSA ;
- Suivi rigoureux des cotisations jusqu'au 31 / 12 / 13 et plus.

Conclusion générale

La mission s'est déroulée à notre très grande satisfaction et elle a abouti à des constats, conseils, suggestions et recommandations pertinents par rapport aux interrogations et attentes de départ. C'était un apprentissage intéressant de vivre les réalités du terrain et il a été véritablement agréable de travailler avec les membres, élus et techniciens du CSA-OCP à tous les niveaux. Ils ont tous beaucoup contribué en apportant des idées, des conseils et nous apprécions hautement la disponibilité et l'implication de chacun.

En fait, la mission au delà d'une étude de réflexion sur la pérennisation du dispositif du CSA-OCP, était aussi une opportunité d'appui conseil, une participation active dans la sensibilisation et la formation des producteurs sur des aspects sensibles de l'orientation économique et une recherche de transmission d'un état d'esprit entrepreneurial. La mission était enfin, un véritable apprentissage des dures réalités paysannes de la région que sont : la forte ruralité, l'accès par des routes souvent difficile, l'isolement des BC et GFC... Pourtant le CSA-OCP tient bon la dynamique par le suivi, le contrôle, la formation, la recherche de partenaires, l'émergence de services économiques structurants. Des services hautement appréciés et déterminants dans l'accompagnement de la rentabilité et de la pérennité des BC, GFC et dans la création de plus values propres pour la pérennité du CSA-OCP.

Concernant la rentabilité et la pérennité des banques céréalières
La viabilité de la banque céréalière en tant qu'entreprise coopérative à but socioéconomique a été regardée sur les aspects suivants :

- **Viabilité institutionnelle :** agrément, relation avec les partenaires et services techniques de tutelle, qualité de la gouvernance
- **Viabilité technique :** organisation, gestion financière, gestion commerciale, gestion de stock, compétences techniques, niveau d'alphabétisation…
- **Viabilité financière :** comptabilité, états financiers, compte bancaire, contrôle…
- **Viabilité sociale et environnementale :** implication des membres,…

En définitive, nous pouvons conclure en disant que les BC dégagent une relative rentabilité avec une marge brute moyenne de 20% et une marge nette pondérée de 10%. Cependant, cette rentabilité et pérennité peut être renforcée à travers :

- L'augmentation du FDR par les membres
- Une provision pour les charges
- Une anticipation pour les achats
- Une participation au système groupé du CSA
- Un suivi et contrôle soutenus par le CSA
- Un bon suivi des performances sur base d'objectifs et d'indicateurs précis
- Une vente au comptant et pas de crédit en espèces sur le FDR et surtout pas aux hommes
- Une forte implication et participation des femmes dans les organes de décision et de gestion des BC ainsi que leur formation et alphabétisation
- Un plan d'affaire pour chaque BC
- Une diversification des produits et leur transformation si besoin

Concernant la rentabilité et la pérennité des activités des GFC
Les activités économiques particulièrement l'embouche, exercées par les femmes dégagent une certaine rentabilité, mais le retour sur investissement peut être optimisé avec un conseil technique de proximité et une meilleure maîtrise des charges d'exploitation et des stratégies commerciales.

Pour la pérennisation des GFC, le système de cotisation hebdomadaire initiée par les femmes doit continuer et se renforcer pour permettre aux femmes à terme, d'avoir plus de capital à moindre coût.

L'encadrement technique est à cet effet nécessaire pour renforcer cette importante stratégie de diversification des revenus et capacités de résilience des ménages agricoles.

Concernant la pérennité du CSA-OCP
Aujourd'hui, le CSA fonctionne avec 75% d'appui d'AGRITERRA, mais avec une meilleure organisation, son portefeuille pourrait lui permettre de tendre rapidement vers l'autonomie financière à condition de :

- Recouvrer toutes les cotisations prévues
- Facturer les services techniques (formation, suivi, élaboration de micro projet, Etats financiers, élaboration plan d'affaire)
- Rechercher des partenaires pour la prise en charge des fonctions de représente et défense des intérêts des membres, d'alphabétisation
- Développer des activités économiques structurantes comme l'approvisionnement groupé des céréales, la production de semences, le crédit aux femmes
- Innover en matière de services aux membres et non membres, aux partenaires…
- Travailler durablement sur la mentalité des membres à l'image du projet « le savoir des gens de la terre » notamment sur les aspects : quels sont mes obligations en tant que coopérateur et citoyen ? Quel esprit de service et culture d'entreprise doit –on avoir pour ne pas tout attendre de l'Etat, des partenaires? Que pouvons- nous faire par nous même et pour nous ?...
- Travailler sur la productivité du staff technique et des élus
- Travailler sur la viabilité des BC et GFC : autoévaluation et suivi des performances (objectifs – résultats – croissance)
- Mettre en réseau les BC et GFC
- Encourager la transformation là où nécessaire et rentable
- Bien représenter et défendre les intérêts des membres
- Construire le siège du CSA-OCP

Enfin, nous pouvons dire que le CSA – OCP est une structure émergeante, un outil très pertinent pour assurer la continuité des services aux BC, GFC par les paysans pour les paysans. Il est proche des membres et présente des très bonnes perspectives de développement économique structurant et rentable. Il mérite à cet égard, les 2 à 3 ans à venir, un soutien technique et financier d'envergure de la part d'AGRITERRA et d'autres partenaires pour accompagner l'autonomisation financière du système. Aussi, avec un potentiel économique et financier à travers les BC, GFC et activités économiques, le CSA-OCP mérite d'être encouragé et renforcé à se moderniser, à voir plus grand et plus loin en raisonnant chiffre et réseau, à sortir de son isolement à travers des voyages d'échanges sud –sud et nord-sud et des formations en leadership et management.

Dans cette perspective, un appui technique d'AGRITERRA sur 2013 par le consultant pourrait s'organiser en 2 missions :

a. **Mission 1 :** en mars 2013 : appui à la restitution des grandes conclusions de cette étude, formation sur la gestion du crédit / épargne, et appui élaboration de projet et plan d'actions 2013, formation en management et leadership des élus et staff technique
b. **Mission 2 :** en novembre 2013 : bilan des engagements : mise en place du système groupé d'approvisionnement en céréales, structuration du service crédit / épargne, conseil sur les états financiers des BC et du CSA-OCP.

Annexes

1 Termes de Référence

2 Guide d'entretien du consultant

3 Analyse économique de l'activité de production de semence de riz

Annexe 1 Termes de Référence

REPUBLIQUE DU NIGER

REGION DE ZINDER

CENTRE DE SERVICES EN APPUI AUX ORGANISATIONS COOPERATIVES ET PAYSANNES (CSA / OCP)

BP : 196
Tel : 20 512 21
Email : csaocpzr@intnet.ne
centre.services@yahoo.fr

TERMES DE REFERENCE
REFLECHIR SUR LA PERENISATION DES BANQUES CEREALIERES ET DES GROUPEMENTS FEMININS DE CREDIT AINSI QUE DES SERVICES DU CSA-OCP

1. Contexte et justification
Le Centre de Services en Appui aux Organisations Coopératives Paysannes est mis en place par les organisations paysannes performantes de la région de Zinder. Il regroupe 305 coopératifs membres pour un total de 29854 membres individuels dont 16 904 hommes et 12950 femmes représentées par 70 délégués dont 41 femmes et 29 hommes au cours des assemblées générales.

Le conseil d'administration est composé de 20 membres dont 10 femmes et 10 hommes. Une équipe technique composée de trois personnes dont une femme assure la gestion quotidienne du centre de services.

Il a pour mission de :
- Mettre en œuvre une politique auto centrée d'un développement local dans le cadre de la lutte contre la pauvreté ;
- Pérenniser et amplifier les acquis constitués par les organisations paysannes destinés à assurer leur développement et en priorité garantir la sécurité alimentaire ;
- Promouvoir et améliorer la gestion des systèmes d'approvisionnement en eau ;
- Favoriser le contrôle de gestion et de tous les aspects de fonctionnement à la demande des coopératifs membres ;
- Apporter des conseils juridiques aux coopératifs membres ;
- Rechercher des fonds permettant de financer des opérations de développement identifiées par les organisations coopératives et paysannes membres.

Dans son plan d'action annuel 2012, le CSAOCP a prévu d'organiser une étude sur la gestion financière et la rentabilité économique des différentes structures (i.e. les banques céréalières et les groupements féminins de crédit). Le but de cette étude est d'identifier des stratégies qui permettront de pérenniser ces structures mises en place mais qui permettront aussi au CSAOCP de générer de propres fonds à travers de ses services d'appui fourni à ses membres et structures.

2. Objectif global
Cette étude vise de manière globale à apprécier la gestion financière et la rentabilité économique dans l'objectif d'identifier des stratégies qui permettent d'augmenter l'autofinancement des différentes structures et des appuis fourni par le CSAOCP à ses membres.

Pour ce faire plusieurs objectifs spécifiques sont poursuivis :
- Evaluer la situation actuelle des banques céréalières et les groupements féminins de crédit sur le plan de la gestion financière ;
- Faire ressortir les insuffisances et les obstacles qui ralentissent ou empêchent l'atteinte des résultats attendus de la réalisation des banques céréalières et des groupements féminins de crédit en vue de procéder à une orientation de pérennité durable de ces structures sur le plan d'autofinancement ;
- Formuler une stratégie qui permet au CSAOCP de générer des propres fonds à travers ses services offerts à ses membres.

3. Résultats attendus
- La rentabilité économique des banques céréalières et des groupements féminins de crédit a été analysé ;
- Les insuffisances et les obstacles qui ralentissent ou empêchent une plus grande autonomie financière des banques céréalières et des groupements de crédit ont été identifiées ;
- Les perspectives pour l'autonomie des banques céréalières et des groupements féminins du crédit ont été clarifiées ;
- Des stratégies permettant une pérennisation des banques céréalières et des groupements féminins de crédit ont été élaborées ;

- Des pistes qui permettent au CSAOCP de générer des propres fonds à travers ses services offerts aux membres ont été identifiées.

4. Méthodologie

L'approche devra être du type participatif, en incluant la dimension genre. Le prestataire devra proposer des outils adéquats permettant de renseigner les aspects suivants :

- Les pratiques et techniques actuelles d'approvisionnement et de vente du stock des banques céréalières par les organisations paysannes ;
- Les pratiques et techniques actuelles de la gestion financière des banques céréalières par les organisations paysannes ;
- Les pratiques et techniques actuelles utilisées dans les activités économiques des groupements féminins de crédit (est-ce qu'elles génèrent des revenus qui les rendent moins dépendantes des crédits ?) ;
- Les pratiques et techniques actuelles de la gestion financière des banques céréalières par les OP ;
- Les rentabilités économiques observées dans la gestion des banques céréalières, des groupements féminins de crédits.

A part d'une visite au CSAOCP, la mission visitera un échantillon représentatif des banques céréalières et des groupements féminins de crédit.

En fin de mission, le prestataire remettra un exemplaire du rapport provisoire au Secrétariat Exécutif (support papier et version électronique). CSAOCP disposera d'une semaine pour formuler ses commentaires et observations. Le rapport final, en trois exemplaires, doit être déposé au plus tard cinq jours après la transmission des observations de CSAOCP sur le rapport provisoire. Le format numérique du rapport définitif sera remis à CSAOCP.

5. Durée et lieu

L'étude se concentrera dans la région de Zinder et plus spécifiquement dans quelques villages où il y a de coopératives, tous membres de CSAOCP. La durée de la mission est de maximum 20 jours. L'étude sera réalisée de préférence avant fin novembre 2012 et va concerner un échantillon de 20 coopératives de banques céréalières et 10 groupements féminins de crédit.

6. Qualification du prestataire

Le prestataire peut être une ONG, un cabinet d'études ou un consultant indépendant. Il doit justifier :

- D'une bonne expertise dans le domaine de l'économie ;
- d'une expérience confirmée en matière d'évaluation sur le plan économique des programmes orientés vers la sécurité alimentaire;
- d'une bonne connaissance des organisations paysannes au Niger et à Zinder particulièrement ;
- d'une aptitude à séjourner en milieu rural ;
- de la maîtrise des langues du milieu (Haoussa et Kanouri) ;
- d'une grande capacité rédactionnelle et une facilité de communication.

Le prestataire doit avoir des expériences dans le processus de mise en place des banques céréalières, des groupements de crédits et la gestion financière.

6. Logistique

Le CSAOCP fournira le véhicule et le carburant au prestataire conformément au calendrier de sorties et les distances entre les sites.

7. Soumission du dossier

Le prestataire doit présenter au CSAOCP les outils qui seront utilisés pour la réalisation de ladite activité, son CV ainsi que le calendrier détaillé dans une proposition technique et financière. Cette dernière devra parvenir au CSAOCP dans un délai maximum de 7 jours à compter de la date de réception des présents TDR.

Le prestataire intéressé est prié de bien vouloir faire parvenir son dossier de candidature (comprenant une proposition technique et financière au plus tard le 25 octobre 2012 sous pli fermé portant la mention « Candidature pour « REFLECHIR SUR LA PERENISATION DES BANQUES CEREALIERES ET DES GROUPEMENTS FEMININS DE CREDIT AINSI QUE DES SERVICES DU CSAOCP » à l'adresse suivante : Monsieur le Secrétaire Exécutif de CSAOCP BP 196 Zinder Niger ou par courrier électronique aux adresses suivantes : csaocpzr@intnet.ne ou centre.services@yahoo.fr.

Annexe 2 Guide d'entretien du consultant

B. Guide d'entretien du consultant

Feuille de travail

L'esprit du travail

1. Apprécier la gestion financière et la rentabilité économique du dispositif CSAOP
2. Identifier les leviers ou stratégies qui influenceront positivement l'autofinancement du dispositif

Le contenu du travail

a. Les tendances positives ou négatives d'autonomisation des banques céréalières, pourquoi ? Quelles améliorations ? : Fonds de roulement, rentabilité, capacité d'augmentation des stocks…

b. Les tendances positives ou négatives par rapport aux capacités et à la qualité de la gestion financière des banques céréalières : pourquoi ? Quel impact sur les résultats quantitatifs ? La motivation des membres ? Quelles améliorations ?

c. Les tendances positives ou négatives d'autonomisation des activités génératrices de revenus des femmes vis-à-vis du crédit, pourquoi ?, Quelles améliorations ?

d. Les rémunérations perçus par le CSAOP pour services prestés aux membres : situation actuelle ? Quelle pertinence par rapport aux coûts et à la qualité des services ? Niveau de satisfaction des membres ? Les tendances positives ou négatives vers l'autonomisation, pourquoi? Quelles améliorations ?

L'approche du travail : elle sera participative
Au niveau du CSAOP :

- 1 atelier en début de mission avec les responsables pour cadrage de la mission et description complète de la dynamique économique d'ensemble : succès, difficultés, améliorations…
- Synthèse SWOT, leçons à tirer et à capitaliser + points d'améliorations pour tendre vers l'autofinancement
- Analyse et interprétation des états financiers (compte de résultat et bilan)
- 1 atelier encours de mission pour présentation des résultats intermédiaires
- 1 atelier de présentation des grandes conclusions de l'étude aux responsables du CSAOP
- 1 atelier final de présentation des résultats aux responsables CSAOP et des Banques céréalières et Groupements féminins
- Remise 1er draft rapport de mission répondant aux objectifs de la mission

Au niveau des banques céréalières : 20 BC à visiter

- 1 atelier de présentation de l'historique, du fonctionnement, des activités et résultats de la BC, des difficultés et améliorations pour l'autofinancement
- Synthèse analyse de la gestion financière de la BC (responsabilité, encadrement, outils de gestion…)
- Synthèse analyse et interprétation du compte de résultat et du bilan
- Synthèse analyse SWOT
- Synthèse des améliorations
- Synthèse leçons à tirer et à capitaliser
- Synthèse des leviers ou stratégies qui influenceront l'autonomisation

Au niveau des groupements de crédit des femmes : 10 GFC à visiter

- 1 atelier de présentation de l'historique, du fonctionnement, des activités et résultats du système de crédit, les difficultés et améliorations pour l'autofinancement des activités génératrices de revenus des membres
- Synthèse analyse de la gestion du dispositif de crédit et du niveau de satisfaction des membres
- Synthèse analyse et interprétation de la pertinence et de la rentabilité et des tendances de pérennisation de quelques activités financées par le crédit
- Synthèse des améliorations à apporter
- Synthèse leçons à tirer et à capitaliser
- Synthèse des leviers ou stratégies qui influenceront l'autonomisation

Au niveau de partenaires locaux (1 ou 2 max)
Recueillir des avis et conseils sur la pérennisation des activités des BC et GFC
Annexe : conseils généraux pour un diagnostic approfondi d'activité économique en vue d'une pérennisation (pour consultation selon les besoins de la mission)

Output : actions concrètes de création de ressources financières favorisant la pérennisation du dispositif et démontrant son orientation économique.
- Typologie des produits et services économiques par ordre de valeur ajoutée ?
- Développer la stratégie marketing et commerciale nécessaire qui consiste à : faire connaitre les produits et services existants et nouveaux, faire adhérer les clients membres et non membres aux produits et services, leur faire consommer les produits et services
- Développer un argumentaire décrivant l'identité, la valeur, la philosophie derrière chaque produit ou gamme de produits et services existants et nouveaux
- Former les responsables et techniciens à cette identité, valeur, philosophie…
- Formation des dirigeants et techniciens en leadership, approche commerciale et esprit d'entreprenariat
- Evaluer les résultats commerciaux sur chaque produit et service commercialisé
- Diversifier la gamme des produits et services rémunérés et partager avec la base avant implémentation ?
- Elargir l'offre des services à des nouveaux clients non membres susceptibles d'intégrer le réseau ?
- Focus groupe sur les motifs de satisfaction et de non satisfactions par rapport à chaque produit et service existant ?
- · Focus groupe sur les suggestions d'amélioration des produits et services existants ?
- Mise en place d'un dispositif de contrôle permanent et périodique pour solidifier la gestion comptable et financière
- Les axes ou leviers de l'orientation économique ?
- Les objectifs financiers, économiques et sociaux à 3 – 5 ans ?
- Les indicateurs souhaités de performance et les dispositifs de mesure et de suivi ?
- Dispositif organisationnel et de gestion pour prendre en charge l'orientation économique ?
- Outils simplifiés de gestion financière et de stock ?
- Les mesures préventives des sinistres et catastrophes agricoles (assurance agricole ?)
- Le partage des couts des produits et services entre les différents niveaux ?
- Etc…

Le diagnostic
I. Quels sont les sources de revenus : état actuels des produits et services rémunérés. Quelles améliorations, innovations ?

1.1. Appréciation quantitative de la rentabilité :

	Coûts de revient	Gain total/an	Marge commerciale	Appréciation rentabilité	Gestion des revenus (répartition et pérennisation)			
					% Coop	% GF crédit	% CASOP	% Augmentation de capital
Produits vendus								
Services vendus								
Autres prestations rémunérées								

- Quels sont les nouveaux produits et services à créer et pourquoi et pour quels succès ?
- Quel est le marché potentiel et les chances de succès des nouveaux produits ?
- Quels seront les coûts de revient, les prix de vente et les marges ?
- Quelles seront les zones à service et pourquoi (potentiel humain, agricole et économique, dynamisme des clients, des autres acteurs et partenaires…) ?

1.2. Appréciation qualitative de la rentabilité :

- Comment chaque produit et service a été élaboré (niveau de participation des acteurs ??) et quel a été le niveau d'appropriation de chaque produit et service ?
- Pourquoi, le choix des produits et services actuels ?
- Quelle est l'expansion géographique de l'activité de crédit ? Quelle pertinence, efficience en termes de distance, potentiel humain, agricole, économique, dynamisme des clients, des acteurs ?
- Comment les membres ont compris chaque produit et service ?
- Comme les membres ont adhéré aux produits et services offerts ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour faire connaitre, faire adhérer et faire consommer chaque produit et service ?
- Quels les motifs de satisfaction et de non satisfaction des membres par rapport à chaque produit et service et pourquoi ?
- Quelles sont les suites données aux enquêtes de satisfaction des membres par rapport aux produits ?
- Quels sont les membres qui adhérent réellement à chaque produit et service et pourquoi ?
- Quels sont les membres qui n'adhérent pas aux produits et services offerts et pourquoi ?
- Quel est le marché potentiel de chaque produit et service existant et nouveau et quels moyens, organisation pour la mobilisation du potentiel ?

II. Appréciation spécifique de la rentabilité du crédit

- Quelle est l'origine des fonds prêtés (épargne des membres, subvention, ligne de crédit…) ?
- Quels les activités et secteurs financés et pourquoi ? Quelle pertinence ?
- Quel est le genre des clients financés et pourquoi ? quelle pertinence ?
- Quelle est la structure de décision des crédits, le niveau d'efficacité et de satisfaction des membres ?
- Quelle est la structure de gestion des remboursements, le taux de remboursement, le niveau de satisfaction, des membres, des dirigeants et techniciens ?
- Pourquoi le taux de remboursement est bon ou mauvais ?

- Quels sont les types de crédit et leur adéquation avec la réalité des business des clients ?
- Quels les montants de crédit, leur pertinence par rapport aux capacités de remboursement des clients ?
- Quels sont les taux d'intérêt appliqués et leur pertinence par rapport aux capacités des clients, le coût financier et de gestion de la ressource ?
- Comment les fonds sont gérés (sécurité, transparence, compte bancaire…)
- Quelle est la périodicité des octrois de prêt et les modes de remboursement ainsi que pertinence par rapport au cycle des activités des clients
- Quelles sont les mesures de sanctions pour les membres défaillants et quelle en est l'efficacité ?
- Quelles sont les obligations d'exigibilité sur les ressources transformées en crédit et la pertinence de la stratégie de crédit ?
- Quel le niveau de satisfaction et d'insatisfaction des membres par rapport au crédit, épargne
- Quels les politiques et procédures qui cadrent les opérations de crédit et d'épargne et quelle efficacité ?
- Quels partenariats et dispositif logistique pour la pérennisation ?
- Quelle rentabilité opérationnelle et financière de l'opération de crédit ?
- Quel respect des ratios prudentiels (% de prêt aux dirigeants et à leurs familles par rapport aux membres) ?

III. Par rapport à la rentabilité générale des produits et services

- Une analyse sur 3 – 5 ans des chiffres d'affaires et de la marge et identification des facteurs de succès et de contre performance année par année de façon à tirer les leçons de l'expérience et d'en tenir compte pour la nouvelle stratégie
- Analyser de la structure des bilans en commentant les ratios de structure, de gestion et de rentabilité
- L'analyse des bilans permettra d'apprécier la solvabilité, la croissance, les performances et les risques encourus

Bilan type de micro entreprise

Actif		**Passif**	
Eléments	**Montant**	**Eléments**	**Montant**
1. Trésorerie actif • Solde caisse • Solde banque **2. Actif circulant** • Stocks • Effets à recevoir (créances clients) • Avances fournisseur **3. Total actif circulant (1+2)** **4. Actif Immobilisé** • Immobilisation corporelle (matériel professionnel, équipement maison, véhicule, terrain, immeuble, magasin…) • Immobilisation incorporelle (brevet) • Immobilisation financière (actions, placement…) **5. Total actif immobilisé**		**6. Trésorerie passif** • découvert **7. Passif circulant** • Dettes court terme • Avances court terme • Dettes fournisseurs **8. Total passif circulant (1+2)** **9. Dettes financières** • Dettes moyen et long terme **10. Capitaux propres** **11. Total Passif stable (9+10)**	
TOTAL ACTIF (3+5)	**=**	**TOTAL PASSIF (8+11)**	

Cas pratiques :

- Analyse de la rentabilité financière, économique et sociale de quelques opérations de crédit et les leçons d'expérience à capitaliser
- Analyse de la rentabilité financière, économique, sociale de quelques banques céréalières et les leçons d'expérience à capitaliser
- Analyse de la rentabilité financière, économique, sociale de quelques services et les leçons d'expérience à capitaliser

IV. Par rapport à l'analyse globale des causes de la faiblesse ou non atteinte des résultats prévus :

- Les causes sont –elles structurelles ou conjoncturelles et pourquoi ?
- Les causes sont –elles d'ordre organisationnel et pourquoi ?
- Les causes sont –elles d'ordre institutionnel et pourquoi ?
- Les causes relèvent – elles du domaine des compétences techniques et pourquoi ?
- Les causes révèlent –elles des capacités et qualité de la gestion comptable et financière (mobilisation des ressources, équilibre actif passif ?...)
- Les causes relèvent –elles des défaillances de politique de gestion de ressources humaines, de management et de leadership ?
- Les causes relèvent –elles d'ordre logistique (matériel et équipements appropriés)?
- Les causes sont-elles de la stratégie markéting et commerciale ?
- Les causes sont –elles globalement d'ordre interne ou externe (analyse SWOT) ?
- Quels ont été les éléments ayant concourus à l'atteinte des résultats actuels ?, quelle comparaison avec les normes standards et les concurrents ?

Résumé de la démarche participative :

a. L'appréciation de :

- La solvabilité
- Les performances
- La croissance
- Les risques encourus, les pertes potentielles, les mesures préventives, de maîtrise et de gestion

b. L'identification des :

- Recadrages ou améliorations nécessaires (les produits et services, leur commercialisation, leur amélioration…)
- Innovations à introduire

Questionnaire aux BC et GFC
Expliquez nous le fonctionnement de la BC ?
.....
.....
.Expliquez nous le fonctionnement du GFC ?
.....
.....
Evolution positive du FDR depuis 3 ans, quels sont les déterminants de cette évolution positive et pourquoi ?
.....
.....
Evolution positive de la marge bénéficiaire net de la BC depuis 3 ans, quel sont les déterminants et pourquoi ?
.....
.....
Evolution négative de la marge bénéficiaire net de la BC depuis 3 ans, quel sont les déterminants et pourquoi ?
.....
.....
Evolution négative du FDR depuis 3 ans, quels sont les déterminants de cette évolution positive et pourquoi ?
.....
.....
Quels sont les risques internes auxquels, les B, GFC sont confrontés ?
.....
.....
Quels sont les risques externes auxquels, les BC, GFC sont confrontés ?
.....
.....
Quels sont les éléments pour rentabiliser la BC ?
.....
.....
Quels sont les éléments pour rentabiliser l'activité de crédit des GFC ?
.....
.....
3 grandes priorités de la BC, du GFC pour 2013 et les trois prochaines années?
.....
.....
3 attentes vis-à-vis du CSA –OCP ?
.....
.....
3 Recommandations pour pérenniser les activités du centre, de la BC, du GFC?
.....
.....
Quelles sont les céréales vendues au niveau de votre BC et pourquoi ?
.....
.....
3 éléments de votre satisfaction de la BC depuis les 3 dernières années?
.....
.....
3 éléments de non satisfaction de la BC depuis les 3 dernières années et pourquoi ?
.....
.....

Quel est le niveau de satisfaction des besoins de membres par la BC sur les 3 dernières années, pourquoi et comment remédié à cela ? (prix, qualité, disponibilité, gouvernance, gestion…)

……
……

Interroger un membre satisfait de la BC et pourquoi et un membre non satisfait et pourquoi ?

……
……

Vous raisonnez la rentabilité de votre BC sur les prix (marge) ou sur le volume ? Que faut-il faire pour améliorer la rentabilité ?

……
……

Quelles sont les charges supportées par la BC sur les 3 dernières années et quel est le poste qui pèse le plus et quelle proportion ? Quelle stratégie de maîtrise des coûts ?

……
……

Quelles sont vos stratégies d'achat et pourquoi ? Quelles suggestions d'amélioration ?

……
……

Quelles sont vos stratégies de vente et pourquoi, Quelles suggestions d'amélioration ?

……
……

Votre vision pour la banque céréalière en 2013 et dans 3 ans ?

……
……

Les contraintes générales pour l'évolution positive des activités de la BC ?

……
……

Les contraintes générales pour l'évolution des activités du GFC ?

……
……

Quels sont les conditions de stockage et de gestion sanitaire des céréales dans votre BC ?

……
……

Quelles sont les sanctions appliquées aux membres fautifs dans votre BC ?

……
……

3 changements apportés par la BC dans la vie des membres ?

……
……

Quel est le niveau de formation des gestionnaires et leur capacité de gestion ?, quelles satisfaction donnent –ils ?

……
……

Jugez –vous que les objectifs poursuivis par la BC, le GFC sont atteints ou non atteints et pourquoi ?, quelles suggestions d'amélioration faites vous ?

……
……

Tenue de la comptabilité et compte bancaire ?

……

Le compte d'exploitation 2012 ?

Rubrique	Montant	Commentaire
Chiffre d'affaire		
Achat		
Marge Brute		
Charges d'exploitation :		
Résultat Net		

Le bilan au 31 / 12

Poste	Valeur	Commentaire
Actif		
Actif circulant		
Caisse		
Banque		
Stock		
Avance fournisseur		
Créances client		
Actif fixe		
Matériel et équipement		
Véhicule (charrette…)		
Animaux		
Terrain		
Magasin		
TOTAL ACTIF		
Passif		
Passif circulant		
Dettes fournisseurs		
Subvention		
Dette court terme		
Passif stable		
Dettes long terme		
Fonds propres		
TOTAL PASSIF		

Prix d'achat selon les années et les lieux d'achat ?

Au village : bonne année de récolte Mauvaise année de récolte
Au marché voisin : bonne année de récolte Mauvaise année de récolte
Autre zone : bonne année de récolte Mauvaise année de récolte
Au Nigéria : bonne année de récolte Mauvaise année de récolte

Prix de vente selon l'année

Bonne année de récolte : ……
Mauvaise année de récolte :……

Calcul du taux de marge sur 2012

BC	Achat	Chiffre affaire	Bénéfice net	Taux de marge (Bénefice/CA)	Commentaire

Capitalisation expérience BC modèle

Capitalisation expérience GFC modèle

Paroles de leaders paysans

Capitalisation autres activités économiques structurantes rentables (multiplication de semences de riz…)

Annexe 3 Analyse économique de l'activité de production de semence de riz

Analyse de la rentabilité des activités économiques connexes : la production de semence de riz

L'histoire se passe au village de Angouan Tchida, Zinder –Niger, (enquête de décembre, 2012).

Origine de l'innovation :
Dans le cadre de la coopération Sud – Sud entre organisations de producteurs agricoles en Afrique de l'ouest francophone, soutenue par AGRITERRA, le CSA-OCP organise un voyage d'échanges d'expériences en République du Mali. Les membres reviennent du voyage, très satisfaits des expériences vues sur place. Ils emportent avec eux 25 kg de semences de riz offerts par leurs collègues maliens. Au retour à Zinder, 2 sites de production de riz vont être ciblés et 5 producteurs par site se portent volontaires pour l'expérimentation dont voici les résultats avec 1 productrice et 1 producteur rencontré :

Mr Abdiu Djibo,

Le champ

Producteur de riz

Compte de résultat **Variété locale**

Charge	**Coût (FCFA)**
Semence	500
Labour	625
Entretien	6 250
Engrais	8 100
Location terre	0
TOTAL	**15 475**
Résultat	
Unité (kg)	Valeur unitaire
317,5	160
Résultat brut = 50 800 FCFA	
Bénéfice net = 35 325	

Superficie = 70 m²
Productivité = 4,5kg/m²
L'opération est très rentable. A grande échelle, les résultats peuvent paraître incroyables.

Charge	**Coût (FCFA)**
Semence	500
Labour	625
Entretien	6 250
Engrais	8 100
Location terre	0
TOTAL	**15 475**
Résultat	
Unité (kg)	Valeur unitaire
317,5	160
Résultat brut = 50 800 FCFA	
Bénéfice net = 35 325	

Superficie = 425 m²
Productivité = 0,45 kg/m². La différence de productivité et de rentabilité est sans commentaire.

Appréciation qualitative du producteur de la variété du Mali :

1. Précoce
2. Graine pleine
3. Consomme moins d'eau

Le champ

\

Résultats variété Mali

Charge	Coût (FCFA)
Semence	600
Labour	0
Entretien	10 000
Engrais	8 100
Location terre	0
TOTAL	**18 700**
Résultat	
Unité (kg)	Valeur unitaire
350	160
Résultat brut = 56 000 FCFA	
Bénéfice net = 37 300	

Superficie = 352 m²
Productivité = 1 kg/m²
L'opération est rentable même si la productivité est faible par rapport au 1er cas. La qualité du sol, l'entretien, la fumure peuvent expliquer la différence de productivité.

Résultats variété locale

Charge	Coût (FCFA)
Semence	600
Labour	2 500
Entretien	0
Fumier	
Location terre	0
TOTAL	**3 100**
Résultat	
Unité (kg)	Valeur unitaire
150	160
Résultat brut = 24 000 FCFA	
Bénéfice net = 19 900	

Superficie = 224 m²
Productivité = 0,67 kg/m². La différence de productivité et de rentabilité est sans commentaire

Au total, la production donnee par 12,5kg de semence est 1242,5 kg, soit 1,3tonnes pour une valeur monétaire totale de l'ordre de 200 000 FCFA, soit 300 euros. Au regard de l'expérience concluante, le CSA a racheter au près des producteurs 180 kg et a prévu la location de 2 lopin de terre à 63 000 FCFA pour la production de semence propre au centre. Cela permettra d'augmenter et de diversifier les revenus du CSA tout en contribuant à maintenir et à encourager une bonne dynamique coopérative à la base.

Cette expérience de production, peut d'ailleurs être étendue à la céréale de base qui est le mil. Pour la campagne 2013 – 2014, il est recommandé au CSA de trouver 10 champs expérimentaux de production de semences de mil car le besoin solvable existe au niveau des membres très souvent déficitaires pour leur propre alimentation.

Echantillon Variété Mali

Echantillon variété locale

Stock semences