



REPUBLIQUE DU NIGER  
-----  
*Fraternité - Travail - Progrès*  
-----  
PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE  
-----  
**HAUT COMMISSARIAT A L'INITIATIVE 3N**



# Manuel-Type de gestion de la MAISON du PAYSAN (MP)

- *Procédures de fonctionnement*
- *Procédures de gestion*
- *Options de développement de modèles socioéconomiques associés à la MP*

*Version finale  
Mars 2019*

*Groupe restreint de travail HC3N-MAG/EL*

# Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	IV
<b>I. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1. CONCEPT DE LA MP.....	1
1.2. POURQUOI UN MANUEL-TYPE DE GESTION DE LA MP .....	1
1.3. DESCRIPTION SOMMAIRE DU MANUEL-TYPE.....	2
1.4. UTILISATION DU MANUEL-TYPE.....	3
<b>II. CADRE REGLEMENTAIRE DE LA MP .....</b>	<b>4</b>
2.1. DISPOSITIONS LEGALES.....	4
2.1.1. <i>Lien au cadre stratégique de l'i3N</i> .....	4
2.1.2. <i>Lien au plan d'accélération 2014-2015 de l'i3N</i> .....	4
2.2. DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE LA MP.....	4
<b>III. LES ETAPES-CLE DU CYCLE ANNUEL DE TRAVAIL POUR LA MP .....</b>	<b>4</b>
3.1. LE PLAN ANNUEL D'ACTIVITES DE LA MP ET SES SC.....	4
3.2. GESTION DU BUDGET CONSOLIDE DE LA MP.....	5
3.3. LA RELATION AVEC LES AUTRES MP .....	5
3.4. LA RELATION AVEC LES AUTRES ACTEURS AU NIVEAU COMMUNAL, REGIONAL ET NATIONAL .....	6
<b>IV. LE MODELE SOCIOECONOMIQUE AU NIVEAU GLOBAL DE LA MP .....</b>	<b>7</b>
4.1. DESCRIPTION DU MODELE.....	7
4.1.1. <i>Considérations générales</i> .....	7
4.1.2. <i>Considérations spécifiques</i> .....	10
4.2. QUELQUES PISTES DE DEVELOPPEMENT ELARGI DU MODELE .....	11
4.2.1. <i>Diversification et développement des activités des SC</i> .....	11
4.2.2. <i>Modèle de gestion communautaire</i> .....	12
4.2.3. <i>Modèle de gestion déléguée à un opérateur privé</i> .....	12
4.2.4. <i>Modèle de gestion par le partenariat avec un privé</i> .....	13
<b>V. PROCEDURES DE FONCTIONNEMENT ET DE GESTION .....</b>	<b>13</b>
5.1. AU NIVEAU « MAISON DU PAYSAN » .....	13
5.1.1. <i>Quelques points d'attention</i> .....	13
5.1.2. <i>Procédures de fonctionnement</i> .....	13
5.1.2.1. Le conseil municipal .....	13
5.1.2.2. Le comité communal de pilotage (CCP) .....	14
5.1.2.3. La/Le coordinateur technique de la MP (CT) .....	14
5.1.2.4. Le comptable .....	15
5.1.3. <i>Procédures de gestion</i> .....	16
5.1.3.1. Quelques points d'attention .....	16
5.1.3.2. La comptabilité.....	17
5.1.3.3. Procédures de gestion de la trésorerie.....	19
5.1.3.4. Rapports financiers .....	23
5.1.3.5. Gestion des achats et approvisionnements.....	24
5.1.3.6. Procédures de gestion des stocks .....	27
5.1.3.7. Procédures de Suivi évaluation et rapportage .....	28
5.1.4. <i>Gestion des risques potentiels pour la MP</i> .....	31
5.2. AU NIVEAU « SOUS COMPOSANTES » DE LA MP.....	33
5.2.1. <i>Quelques points d'attention</i> .....	33
5.2.2. <i>La viabilité des SC et de la MP</i> .....	33

5.2.3.	<i>Le magasin communal de stock de sécurité alimentaire - MCSSA</i>	34
5.2.3.1.	Procédures de fonctionnement	34
5.2.3.2.	Procédures de gestion	35
5.2.3.3.	Modèle économique du MCSSA	38
5.2.4.	<i>La Centrale communale d'approvisionnement en aliments de bétail - CCAAB</i>	45
5.2.4.1.	Procédures de fonctionnement	45
5.2.4.2.	Procédures de gestion	46
5.2.4.3.	Modèle économique de la CCAAB	47
5.2.5.	<i>La centrale communale d'approvisionnement en intrants agricoles - CCAIA</i>	50
5.2.5.1.	Procédures de fonctionnement & gestion	50
5.2.5.2.	Modèle économique de la CCAIA	50
5.2.6.	<i>Le centre de réparation et location de matériels agricoles - CRLMA</i>	53
5.2.6.1.	Procédures de fonctionnement	53
5.2.6.2.	Procédures de gestion	54
5.2.6.3.	Modèle économique du CRLMA	57
5.2.7.	<i>Le centre de formation aux métiers - CFM</i>	66
5.2.7.1.	Quelques points d'attention	66
5.2.7.2.	Procédures de fonctionnement	67
5.2.7.3.	Procédures de gestion	69
5.2.7.4.	Modèle économique du CFM	70
5.2.8.	<i>La radio communautaire - RC</i>	76
5.2.8.1.	Points d'attention	76
5.2.8.2.	Éléments de fonctionnement	76
5.2.8.3.	Éléments de gestion et de sécurité	77
5.2.8.4.	Relation avec les autres éléments de la MP	78
5.2.8.5.	Relation avec les autres acteurs régionaux	78
5.2.8.6.	Éléments de modèle économique	79
5.2.9.	<i>Le service financier décentralisé - SFD</i>	81
5.2.9.1.	Quelques points d'attention	81
5.2.9.2.	Procédures de fonctionnement	82
5.2.9.3.	Procédures de gestion	85
5.2.9.4.	Modèle économique	85
5.2.10.	<i>Le réseau communal de PTFM</i>	86
5.2.10.1.	Quelques points d'attention	86
5.2.10.2.	Éléments de définition, d'historique et de finalités	86
5.2.10.3.	Contexte et concept des PTFM	87
5.2.10.4.	Appropriation du Concept au niveau national	88
5.2.10.5.	Procédures de fonctionnement	88
5.2.10.6.	Procédures de gestion	91
5.2.10.7.	MODELE ECONOMIQUE DE LA PTFM	94
5.2.11.	<i>La mini station météo - MSM</i>	98
5.2.11.1.	Quelques points d'attention	98
5.2.11.2.	Implantation de la MSM	98
5.2.11.3.	Procédures de gestion	98
5.2.11.4.	Procédures de fonctionnement	100
5.2.11.5.	Relation avec les autres sous-composantes	101
5.2.12.	<i>Le Bloc Administratif - BA</i>	101
5.2.12.1.	Quelques points d'attention	101
5.2.12.2.	Procédures de fonctionnement	101
5.2.12.3.	Procédures de gestion	102
<b>VI.</b>	<b>LE LIEN DE LA MP AVEC LA REGION</b>	<b>103</b>
6.1.	COMPOSITION DU COMITE REGIONAL DE PILOTAGE DES MP, ROLES DES PRINCIPAUX ANIMATEURS DU COMITE	103
6.2.	BUDGET ET PLAN D'ACTIVITES DU COMITE REGIONAL DE PILOTAGE	104
6.3.	L'EXPLOITATION DES POTENTIELS LIES AUX INTERCOMMUNALITES	104
<b>VII.</b>	<b>LE NOUVEAU SCHEMA INSTITUTIONNEL DE LA MP</b>	<b>105</b>

7.1.	LE SCHEMA.....	105
7.2.	COMMENTAIRES SUR LE SCHEMA INSTITUTIONNEL.....	107
<b>VIII.</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>108</b>
8.1.	SUPPORTS JURIDIQUES CLES DE LA MP.....	108
8.2.	SUPPORTS GENERAUX SUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL ET LA MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE ET REGIONALE.....	108
8.3.	DOCUMENTS ET RAPPORTS DE DESCRIPTION DES SOUS-COMPOSANTES ET OPTIONS DE MODELES SOCIOECONOMIQUES .	109
8.4.	LES SUPPORTS DE GESTION.....	109
8.5.	LES SUPPORTS DES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC LES INSTITUTIONS, ORGANISATIONS ET PERSONNES .....	110

## Sigles et abréviations

<ul style="list-style-type: none"> <li>• AD = association de développement</li> <li>• AG = assemblée générale</li> <li>• AGR = activités génératrices de revenus</li> <li>• BA = bloc administratif</li> <li>• BAB = banque d'aliments de bétail</li> <li>• CA = conseil d'administration</li> <li>• CAIMA = centrale d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles</li> <li>• CCAAB = centrale communale d'approvisionnement en aliments de bétail</li> <li>• CCAIA = centrale communale d'approvisionnement en intrants agricoles</li> <li>• CDG = comité de gestion</li> <li>• CEP = champ école paysan</li> <li>• CFM = centre de formation aux métiers</li> <li>• CFDG = comité féminin de gestion</li> <li>• CRLMA = centre de réparation et de location de matériels agricoles</li> <li>• CSC = conseil supérieur de la communication</li> <li>• DMN = direction de la météorologie nationale</li> <li>• HC3N = haut-commissariat à l'initiative 3N</li> <li>• LT = long terme</li> <li>• MAG/EL = ministère de l'agriculture et de l'élevage</li> <li>• MCSSA = magasin communal de stock de sécurité alimentaire</li> <li>• MF = micro finance</li> <li>• MP = maison du paysan</li> <li>• ONG = organisation non gouvernementale</li> <li>• OPVN = office des produits vivriers du Niger</li> <li>• PTF = partenaires techniques et financiers</li> <li>• RC = radio communautaire</li> <li>• SC = sous-composante</li> <li>• SFD/SFD/IMF= système financier décentralisé / institution de micro finance</li> <li>• STD = service technique déconcentré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACREMA = Atelier de construction et de réparation du matériel agricole à Tahoua</li> <li>• AFMA = Atelier de Fabrication du Matériel Agricole à Niamey</li> <li>• CC = conseil communal</li> <li>• CCCA/3N = cadre communal de concertation des acteurs de l'i3N</li> <li>• CCP = comité communal de pilotage</li> <li>• CDARMA = Centre de développement de l'artisanat rural et de machinisme agricole à Dosso</li> <li>• CR/3N = coordinateur régional 3N</li> <li>• CRA = chambre régionale d'agriculture</li> <li>• CRP = comité régional de pilotage</li> <li>• CT = court terme</li> <li>• FPT = formation professionnelle et technique</li> <li>• INRAN = institut national de recherches agronomiques du Niger</li> <li>• MFPT = ministère de la formation professionnelle et technique</li> <li>• MT = moyen terme</li> <li>• MTP = Manuel-Type</li> <li>• NA = non applicable</li> <li>• OP = organisation des producteurs</li> <li>• OSC = organisation de la société civile</li> <li>• PDC = plan de développement communal</li> <li>• PDR = plan de développement régional</li> <li>• PF = point focal</li> <li>• PFNL = produits forestiers non ligneux</li> <li>• RI = règlement intérieur</li> <li>• RINI = riz du Niger</li> <li>• SANAD = sécurité alimentaire nutritionnelle et agriculture durable</li> <li>• SAN-DAD = sécurité alimentaire et nutritionnelle, développement agricole durable</li> <li>• UCOMA = Unité de construction du matériel agricole à Zinder</li> </ul>
---	--

# I. Introduction

## 1.1. Concept de la MP

- Voir note de cadrage et documents stratégiques de l'I3N pour certains détails sur le concept

La MP est un ensemble intégré multifonctionnel d'infrastructures et de services implantés au niveau communal pour améliorer l'offre de services d'appui aux producteurs et aux entreprises agricoles de manière à soutenir leurs efforts d'augmentation des productions des productivités. Son but est de contribuer à l'amélioration de la disponibilité et de l'accès aux facteurs de production ainsi que d'assurer la promotion de l'utilisation de technologies innovantes éprouvées et adaptées au contexte local. La connexion internet des MP accélérera leur intégration à l'environnement des innovations technologiques.

La MP peut être considérée comme le point d'ancrage de l'Initiative 3N au niveau Communal. Au niveau des communautés (villages/campements) qui forment les communes, les relais de certains services intégrés conjugués à un bon appui-conseil permettront d'obtenir des effets et des impacts mesurables au niveau des exploitations agricoles familiales.

## 1.2. Pourquoi un Manuel-Type de gestion de la MP

Le fonctionnement de la MP doit être adapté au besoin d'un développement autoporté durable de services d'appui à la production agricole. Un Manuel-Type aide à clarifier les conditions et les pratiques minimum de gestion et de fonctionnement qui vont permettre ce développement autoporté durable. Le Manuel-Type rappelle les outils nécessaires et suffisants pour des bonnes pratiques de gestion et de fonctionnement de la MP. Il harmonise et renforce les règles en les mettant en cohérence avec l'environnement réglementaire et légal du pays.

Le manuel-type esquisse aussi des modèles socioéconomiques associés aux SC de la MP. La résultante des modèles liés aux SC exprime un modèle au niveau MP.

Un modèle socioéconomique doit être compris comme une unité de production (biens ou services) ou une simple activité socioéconomique/financière portée par des processus et des résultats bénéfiques liés à des bonnes décisions et pratiques de gestion et de fonctionnement. Ces bonnes décisions et pratiques de gestion et de fonctionnement permettent, en relation avec le marché, d'assurer durablement la viabilité et l'autonomie économique et financière de l'unité de production ou de l'activité.

Ce sont des descriptions participatives de modèles économiques associés à la MP et ses SC qui ont permis :

- D'identifier et de fixer quelques bonnes pratiques de gestion et de fonctionnement dans les MP les plus performantes et qui présentent une bonne viabilité économique et financière dans leurs activités (3 MP sur 7 observées)
- De fixer les conditions de pérennisation des bonnes pratiques de gestion et de fonctionnement dans les MP

- De renforcer la confiance des « clients » de la MP de manière à faire porter durablement les activités de la MP par le marché que représente la demande (solvable) des producteurs de la commune et même des communes voisines

Un Manuel-Type rassemblant des procédures et des descriptions de modèles socioéconomiques liés à la MP va permettre aux producteurs et à leurs organisations de développer leurs professions pour améliorer leur bien-être et contribuer au développement agricole/rural et à la sécurité alimentaire/nutritionnelle de la commune et du pays.

### 1.3. Description sommaire du Manuel-Type

Ce Manuel-Type se structure en 8 grandes parties :

**Partie1** : C'est l'introduction générale au Manuel-Type. Elle rappelle le concept de la MP et les raisons de la mise en place d'un Manuel-Type de procédures et description des modèles socioéconomiques. Elle décrit brièvement le Manuel-Type et précise ses portées et limites autant que les domaines dans lesquels son utilisation est utile.

**Partie2** : Elle rappelle brièvement le cadre réglementaire et les ancrages institutionnels et légaux de la MP, ainsi que la composition et l'organisation de la MP.

**Partie3** : Elle rappelle quelques activités à prioriser dans la gestion de la MP. Ce sont les activités de programmation, budgétisation et planification annuelles. Cette partie encourage la recherche de relation entre les MP et avec les autres acteurs du niveau communal, régional et même national.

**Partie4** : Elle présente la résultante, au niveau MP, des descriptions des modèle ou sous-modèles des SC qui représentent la base des bénéfices que peut générer une MP, bénéfices qui détermineront largement la viabilité socioéconomique et financière de la MP et des SC.

**Partie5** : Elle représente 60% du Manuel-Type et se focalise sur les procédures de gestion et de fonctionnement de la MP. Les 10 SC sont traitées une par une. Les sous-parties communes aux SC sont précisées dès leur 1<sup>ère</sup> description dans la SC MCSSA qui est la 1<sup>ère</sup> SC présentée. Là où c'est possible et utile, le traitement de chaque SC se termine par la description des éléments d'un modèle économique puisé dans d'autres expériences ou observé lors des échanges sur le terrain avec les acteurs et gestionnaires des SC.

**Partie6** : Elle rappelle l'importance d'une relation explicite des MP avec la région représentée au niveau de son CR. Cette relation est une source d'opportunités de financement pour le renforcement de la MP, de renforcement de la redevabilité des acteurs de la MP entre eux au niveau régional, de réalisation d'économies d'échelle et d'optimisation des marges bénéficiaires par le biais de toutes les activités d'approvisionnement, de réapprovisionnement, de distribution, de déplacement et de formation/renforcement de capacités qui peuvent être entreprises en commun par les MP d'une région.

**Partie7** : C'est le nouveau schéma d'ensemble de la MP avec une brève description des principales relations qui existent entre les acteurs majeurs de la MP. Le comité régional de pilotage constitue une des nouveautés. Ce CRP animé par le président du conseil régional suit annuellement les performances des MP et leur apporte appui et orientation complémentaire dans une perspective régionale. Les préfets rassemblent annuellement les informations sur la performance des MP de leurs départements et les portent au CRP accompagnés de 2 à 3 maires du département. Les maires participent ainsi à tour de rôle au CRP.

**Partie8** : Ce sont les annexes au manuel-type avec 5 groupes d'annexes : 1) supports juridiques et stratégiques de la MP, 2) supports généraux sur le développement local et la maîtrise d'ouvrage communale et régionale, 3) documents et rapports de description des SC et les options de modèles socioéconomiques, 4) supports de gestion et fonctionnement de la MP, 5) supports des relations de travail avec les institutions, organisations et personnes. Certains supports existent déjà et feront l'objet de mise à jour. Ceux qui n'existent pas seront élaborés dans un délai raisonnable sous la coordination du HC3N et du MAG/EL. Les supports seront progressivement mis en place au fur et à mesure que les SC sont créées et se développent avec un minimum de personnels. Un programme de formation des acteurs de la MP sur le Manuel-Type sera élaboré et mis en œuvre.

## 1.4. Utilisation du Manuel-Type

Chacune des 8 parties du Manuel-Type apporte :

- Des informations ou des conseils utiles permettant d'opérer dans la MP
- Des précautions à prendre pour assurer la régularité des démarches et processus entrepris dans le cadre de la MP
- Des appels au bon sens et à la recherche d'avis qualifiés pour la préservation de la MP et son développement continu
- L'explication du fonctionnement et de la bonne pratique de gestion à adopter
- Une présentation des options possibles parmi lesquelles il est possible de choisir

A partir du sommaire détaillé, il faut se référer aux parties ou sous-parties du manuel-type ou des annexes qui permettent de répondre aux questions qu'on se pose. Les 1<sup>ères</sup> réponses peuvent soulever d'autres questions qui renvoient à d'autres parties ou sous-parties du Manuel-Type et des annexes et ainsi de suite.

Les principaux groupes d'utilisateurs du Manuel-Type sont :

- Les acteurs directs de la gestion de la MP : conseil communal, Comité communal de pilotage, coordinateurs techniques, OP, CDG/CFDG/CA, gérants, membres du CCCA
- Les Collectivités territoriales régions
- L'Administration Publique (centrale et déconcentrée) ;
- Les Organisations de la Société Civile ;
- Le secteur privé ;
- Les Partenaires Techniques et Financiers.

L'utilisation du Manuel-Type facilitera la compréhension et la construction progressive des modalités de gestion tant administrative, que financière et comptable de la MP. Ce sont les bonnes pratiques de gestion et de fonctionnement qui détermineront la pérennité de la MP. Ce Manuel-Type est un appel aux acteurs pour bien gérer les activités de la MP et pour la faire bien fonctionner.

- La gestion, c'est protéger les biens par l'écriture et l'organisation, c'est bien garder, c'est savoir dépenser, c'est rentabiliser les actions, c'est la programmation, c'est le suivi, c'est le contrôle - *F. Japiot, P. Gautier, 1998, outils et méthodes de gestion pour les exploitations agricoles et les OP.*



- Gérer c'est avoir la maîtrise de méthodes, d'outils qui facilitent les prises de décisions qui permettront la réussite de l'Association, de l'entreprise ou du Projet. C'est aussi prévoir les événements qui vont se dérouler et auxquels on aura à faire face. C'est agir aujourd'hui pour mieux vivre demain. - *Centre de Prestations de Services de Niono au Mali*
- La gestion est l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de la façon la plus performante possible, afin de réaliser le mieux possible les buts assignés à cette organisation - *Initiation à la gestion, Collection gestion, Eyrolles Université.*
- La gestion est l'ensemble des actions relatives à la prise de décision, à leur mise en œuvre et à leur suivi pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés - *Dicovert, Institut de Gestion et d'Economie Rurale –IGER.*

## **II. Cadre réglementaire de la MP**

### **2.1. Dispositions légales**

#### **2.1.1. Lien au cadre stratégique de l'i3N**

- Voir note de cadrage et documents stratégiques de l'I3N en annexe.
- Voir les dispositions du code des collectivités au niveau du livre 1 des dispositions générales, titre 1 de la libre administration des collectivités territoriales, article 5, 16, 17 et 18 notamment

#### **2.1.2. Lien au plan d'accélération 2014-2015 de l'i3N**

La première composante du plan d'accélération 2014-2015 de l'I3N était la MP décrite comme une plateforme de services intégrés d'appui à la production agricole.

- Voir plan d'accélération 014-015 de l'I3N pour les détails

### **2.2. Dispositif institutionnel de la MP**

- Voir note de cadrage de la MP en annexe et Organigramme de la MP au point 7.1 du manuel-type

## **III. Les étapes-clé du cycle annuel de travail pour la MP**

### **3.1. Le plan annuel d'activités de la MP et ses SC**

- En début de chaque année, un projet de plan de travail/budget annuel équilibré en recettes et dépenses est préparé par la Coordination technique en compilant les informations techniques et budgétaires venant des SC et en ajoutant les mêmes informations de la coordination technique de la MP.
- Les CDG/CA, les gérants et le coordinateur discutent et agrément le projet

- Les dépenses et les revenus attendus de chaque sous-composante sont clairement précisés
- Les appuis budgétaires de la commune, de la région et des PTF à la MP sont clairement précisés dans les recettes.
- Le coordinateur présente le projet au Comité communal de Pilotage pour amendement puis fait suivre au CC pour validation et approbation
- Le budget approuvé dans sa version définitive est mis en exécution par la Coordination technique de la MP
- Le Maire et le Coordonnateur autorisent l'engagement d'une dépense après vérification de son éligibilité, de sa budgétisation et de la disponibilité des ressources
- Toute modification du budget doit être motivée et demandée par le Coordonnateur
- Aucune dépense n'est autorisée si elle n'est pas inscrite au budget annuel approuvé
- En cas de force majeure, le Conseil municipal se réunit et autorise une dépense exceptionnelle
- La dépense n'est effectivement engagée qu'après accord documenté du Coordinateur de la MP avec avis du Maire
- En cas de règlement par chèque, le Maire vise la demande de paiement pour confirmer la validité du retrait

### **3.2. Gestion du budget consolidé de la MP**

La situation budgétaire est présentée par le Coordonnateur au cours des assises du Comité de Pilotage de la MP et devant le conseil municipal.

Le suivi budgétaire est matérialisé par des rapports périodiques (mensuels, trimestriels, semestriels et annuels) d'activités et dépenses rédigés par le coordonnateur. Ces rapports statuent sur :

- Les performances de la MP en rapport avec le taux d'exécution du budget (recettes et dépenses) et des activités
- Quelques éléments sur le niveau de satisfaction et les impacts/changements observés chez les utilisateurs des biens et services offerts par la MP
- L'évolution de la trésorerie de la MP ; les difficultés rencontrées et les propositions d'amélioration de la trésorerie
- Les difficultés rencontrées et les propositions d'amélioration dans la mise en œuvre des activités

### **3.3. La relation avec les autres MP**

La commune peut faire appel à d'autres acteurs pour aider à une mise en œuvre efficace et à une gestion adéquate de la MP conformément aux textes en vigueur. Ce type de relation se matérialise à travers un mécanisme de partenariat basé sur un protocole de collaboration. La collaboration visera prioritairement la durabilité des offres en biens et services de la MP et la satisfaction des clients que sont les producteurs.

Deux communes, représentées par leurs Maires respectifs, peuvent envisager de travailler ensemble sur des objectifs précis liés à la MP et sur la base d'une convention centrée sur les volets spécifiques de la MP. Le code des collectivités et les avis des services du ministère de

l'intérieur aideront à savoir s'il y a lieu de mettre en place une intercommunalité ou même une intercollectivité.

En relation avec les préférences alimentaires des clients de son MCSSA, une commune du bord du fleuve disposant d'un excédent de riz à un bon prix peut engager des négociations et des transactions commerciales avec une autre commune disposant de mil ou de maïs. Le conseil régional facilitera ce type de relations gagnant-gagnant entre les MP dont les communes sont situées dans des régions différentes.

Les relations de « vase communicants excédents/déficits » ou de mutualisation des moyens peuvent être liées à des besoins 1) de réapprovisionnement en produits vivriers ou intrants agro zoovétérinaires, 2) de location de matériels agricoles pour aider une commune ayant une grosse demande de service à couvrir les besoins de ses producteurs.

Lorsque la collaboration est décidée entre des MP, un protocole exhaustif de collaboration est développé, documenté et signé.

### **3.4. La relation avec les autres acteurs au niveau communal, régional et national**

- Au niveau communal, les relations concerneront les acteurs du cadre communal de concertation des 3N, les faitières d'OP, les SFD, etc.
- Au niveau régional, les relations viseront la CRA, le CDARMA, le SIFA, l'ACREMA, l'UCOMA, l'AFMA, etc.
- Au niveau national, la MP recherchera, pour ses relations, des structures comme la CAIMA, l'OPVN, l'INRAN, le RINI, etc. Il s'agira de relations commerciales pour les approvisionnements et les réapprovisionnements.

La loi sur la décentralisation au Niger consacre les communes et les régions comme des collectivités territoriales sans lien hiérarchique entre elles et avec chacune son conseil élu communal ou régional. Dans le cadre de la mise en œuvre de la MP, il est ressort le besoin et la nécessité de trouver un « espace de redevabilité » entre la commune et les acteurs régionaux sur le fonctionnement, la gestion, la performance et l'impact de la MP. La simple existence d'un tel espace amènera les acteurs communaux de la MP à penser à toujours mieux faire au nom de la redevabilité vis-à-vis de leur région. Le renforcement du lien région-commune sur la MP élargira le cercle de mobilisation des partenaires et des ressources additionnelles pour accroître la rentabilité de la MP.

La création d'un comité régional de pilotage des MP de la région pourra répondre à ce besoin d'un « espace de redevabilité » pour les producteurs de la commune qui sont aussi les producteurs de la région. La qualité de la mise en œuvre des PDC et PDR se trouvera améliorée par ce type de relation positive qui oblige les responsables de chaque collectivité à mesurer l'importance de leur contribution à la SAN-DAD dans le pays. Le CRP sera présidé par le Président du Conseil Régional et aura spécifiquement en charge de :

- Suivre la performance et l'impact des MP au niveau global de la région, capitaliser les leçons et les bonnes pratiques qui permettent d'améliorer constamment les MP dans leur fonctionnement et leur gestion
- Mobiliser le maximum de partenariats possibles pour la mise en place et le développement des MP

- Faciliter la mutualisation des moyens entre les MP pour des activités communes et pour les achats groupés (intérieurs et extérieurs) permettant de revendre à des prix concurrentiels qui garantissent des marges pour les MP
- Mobiliser la participation du secteur privé régional dans la gestion des SC de la MP ou dans des activités limitées de fourniture et gestion des vivres, semences, engrais, produits phytosanitaires, aliments pour bétails, intrants zoovétérinaires, matériels agricoles, installation d'ateliers de réparation de matériels agricoles, etc.

Le coordinateur régional de l'Initiative 3N joue le rôle de Secrétaire du Comité Régional de Pilotage des Maisons du Paysan. Lorsque la collaboration est décidée entre la MP et un acteur communal, régional ou national, un protocole exhaustif de collaboration est développé, documenté et signé par les parties.

## **IV. Le modèle socioéconomique au niveau global de la MP**

### **4.1. Description du modèle**

#### **4.1.1. Considérations générales**

- La MP est un des domaines prioritaires d'investissement de la stratégie nationale de sécurité, nutritionnelle et de développement agricole durable (SAN-DAD) dénommée « initiative les Nigériens Nourrissent les Nigériens ou I3N »
- La MP est un outil de soutien local de proximité au développement agricole et rural
- Pilotée par des élus ruraux et animée par des producteurs ruraux organisés en groupes de professionnels autour de l'offre en biens et services de 10 sous-composantes
- Complexe d'infrastructures de services coordonnés, implantés de préférence sur un même site au chef-lieu de la commune pour assurer plusieurs fonctions essentielles :
  - Stock de sécurité alimentaire
  - Approvisionnement en intrants agricoles
  - Approvisionnement en aliments pour bétail
  - Entretien et de location de matériels agricoles
  - Appui en formation professionnelle
  - Informations climatiques
  - Transformation agroalimentaire et énergie en lien avec la réduction de la pénibilité des tâches des femmes et leur autonomisation
  - Communication, informations par média de proximité
  - Mobilisation de l'épargne et distribution de crédit
  - Espaces et cadres de concertation et de coordination pour les producteurs de la commune

Dix (10) sous-composantes supportent les fonctions ci-dessus. Les sous-composantes sectorielles peuvent faire l'objet d'adaptations techniques particulières pour assurer l'adéquation des biens et services offerts avec les besoins spécifiques des communes et des producteurs :

### Sous-Composantes sectorielles

1. Un Magasin Communal de Stock de Sécurité Alimentaire (MCSSA)
2. Une Centrale Communale d'Approvisionnement en Intrants Agricoles (CCAIA)
3. Une Centrale Communale d'Approvisionnement en Aliments pour Bétail (CCAAB)
4. Un Centre de Réparation et de Location de Matériels agricoles (CRLMA)
5. Un réseau communal de plateformes multifonctionnelles de transformation agroalimentaire et de fourniture d'énergie (PLTFM)

### Sous-Composantes transversales

6. Un Centre de Formation aux Métiers (CFM)
7. Une Radio Communautaire (RC)
8. Un point de service de microfinance dénommé Service Financier Décentralisé (SFD)
9. Une mini station météo de production d'informations climatiques (MSM)
10. Un Bloc Administratif (BA)

La MP est :

- sous la maîtrise d'ouvrage communale
- supervisée par un comité communal de pilotage présidé par le maire - CCP
- sous la responsabilité quotidienne d'une/un coordinateur technique qui coordonne l'ensemble des activités de la MP et rend compte au maire et au comité de pilotage.

Le cadre communal de concertation des acteurs de l'I3N (CCCA) doit participer activement au suivi de la MP et apporter un appui technique au CCP. Des statuts et règlement intérieur doivent être élaborés en cohérence avec le code général des collectivités et de manière à renforcer les cadres administratifs et légaux de gestion de la MP.

Le modèle socioéconomique du niveau « global communal » de la MP est la résultante des sous-modèles des Sous-Composantes (SC) qui constituent la MP. La gestion de chaque SC va se faire dans un **esprit de recherche soutenue de viabilité économique et d'autonomie financière**. C'est la condition pour un développement élargi continu de la MP. Il peut arriver que toutes les SC ne soient pas excédentaires au terme d'un exercice d'exploitation (1<sup>er</sup> Janvier au 31 Décembre). Il faut alors chercher à faire en sorte que les excédents combler les déficits conformément au mécanisme de vases communicants. Il faut chercher à faire en sorte que la somme des déficits d'exploitation soit inférieure ou égale à la somme des excédents d'exploitation. Si cet équilibre n'est pas possible pour l'exercice en cours, il constituera l'objectif prioritaire explicite du prochain exercice et des exercices suivants. Des appuis conditionnés de la commune et des partenaires techniques et financiers (PTF) seront alors être mobilisés pour aider la MP à atteindre un tel équilibre.

- Les approches doivent rester dynamiques et non figées pour pouvoir évoluer si nécessaire. Il faut harmoniser les actions des partenaires de manière à neutraliser tous les risques de compétition négative entre la MP et son environnement.
- Les interventions des projets, programmes et autres partenaires dans les communautés de base de la commune doivent tenir compte des procédures de gestion et de fonctionnement de la MP. Le Maire et les acteurs du CCCA I3N doivent s'assurer que ça se passe ainsi.

- Le fonctionnement du CCP doit reposer sur des formules qui affirment clairement les niveaux d'appropriation et de redevabilité des acteurs vis-à-vis de « leur » MP. Ces formules qui rappellent celles des CA conforteront aussi le Conseil municipal dans son rôle de délibération, d'orientation et de contrôle. Ces formules conforteront aussi les CCA/I3N<sup>1</sup> dans leur rôle technique consultatif à fort impact sur la qualité du travail de la MP. Cette qualité sera optimisée par les références et les alignements réguliers aux dispositions réglementaires de la gestion déléguée au Niger
- Toutes les dispositions de gestion et fonctionnement de la MP doivent être conformes au code général des collectivités
- L'activité de la MP est un service public assuré par une personne morale publique, en l'occurrence la Commune pour l'intérêt général. La MP doit donc être considérée comme un service public. Son statut légal doit prendre la forme d'une mission de service public.
- Le déploiement de la MP doit tenir compte des spécificités de chaque zone, notamment au niveau de la modulation des SC sectorielles et du plan physique de la MP
- Chaque MP doit planifier sa progression vers l'autonomie financière. Les acteurs doivent faire en sorte que la MP se prenne en charge à moyen terme, au moins sur les coûts opérationnels
- Un minimum de personnel et de fonctionnement de la MP doit être pris en charge par la Commune (personnel de sécurité, maintenance des locaux et des équipements, eau, électricité, communication). Chaque commune détermine son appui en fonction de ses capacités objectives évaluées par le conseil communal et le CCP de la MP
- Identifier les acteurs privés compétents de la commune pour explorer avec eux les possibilités de Délégation des Services Publics (DSP) comme la gérance libre (concession), la régie directe ou l'affermage (contrat de partenariat) sur une partie des activités de la MP pour lesquelles il a été démontré une valeur ajoutée et un avantage comparatif du privé. Sauf pour le BA et selon l'opportunité qui est offerte par le secteur privé local, la mise en gérance libre des SC peut donc être utilisée contre redevance à la MP. Dans ce cas, le CDG/CA définit un cahier de charges détaillées et un cadre détaillé de contractualisation avec l'opérateur privé. Le soin est laissé à l'opérateur de recruter un gérant à sa charge. Le maire signe le contrat de prestation. L'opérateur privé ou prestataire ou gérant libre ou délégataire, déroule son cahier de charge et rend périodiquement compte aux CDG/CA et au maire. Le CDG/CA assure le suivi évaluation de la performance de l'opérateur dans sa prestation globale. Dépendamment des résultats de l'opérateur, le CDG/CA décide de la suite à donner en fin de période (un an maximum renouvelable).
- Le coordinateur technique de la MP identifie et met en réseau tout ce que les SC peuvent faire ensemble à des coûts réduits : approvisionnement, réapprovisionnement, commercialisation, distribution
- Suivre régulièrement la performance des clients et autres dépôts secondaires situés dans les communautés ; Créer des comptoirs de commercialisation des produits agricoles et organiser des foires agricoles régulières autour du site principal de la MP ; Promouvoir les bourses de valeurs agricoles par les MP

---

<sup>1</sup> Cadre communal de concertation des acteurs de l'I3N

### 4.1.2. Considérations spécifiques

- 8 des 10 SC de la MP ont un ensemble de supports et outils sous forme de manuels de procédures ou de textes de loi nationale ou régionale/UEMOA régissant leur fonctionnement et les grandes lignes de leur gestion :
  - Le CFM, le SFD, la PTFM et la RC sont régis par des textes qui incluent les règles et procédures de fonctionnement et de gestion
  - Les besoins en règles et procédures de fonctionnement et de gestion des MCSSA, CCAIA, CCAAB et CRLMA sont largement couverts par les textes régissant le fonctionnement et la gestion de l'OPVN et sous-structures, de la CAIMA et sous-structures, des 4 types d'ateliers régionaux d'appui à la mécanisation de l'agriculture au Niger<sup>2</sup>
  - La note de cadrage de la MP et le décret 2012-139/PRN du 18 avril 2012 portant adoption de l'I3N apportent des informations utiles sur l'ancrage, le fonctionnement et les modalités de gestion de la MP.
- Le SFD est géré par un conseil d'administration (CA) conformément aux textes qui régissent le secteur. Ce CA est mis en place au niveau communal. Un comité communal de crédit fera également partie des organes de gestion du SFD.
- Pour toutes les autres sous-composantes transversales hors bloc administratif, une AG(AG) des utilisateurs des services sera mise en place. Les membres de l'AG seront prioritairement des représentants d'OP. L'AG met en place un comité de gestion ou un CA selon la nature du capital constitué. Des statuts et RI alignés à ceux de la MP peuvent être mis en place pour chaque sous-composante. Chaque sous-composante peut doter son comité de gestion ou son CA d'une charte de bonne conduite et de bonnes pratiques pour renforcer l'organisation interne de chaque organe. Une telle charte organisera la gestion des excédents générés par les activités de la SC. Chaque CDG/CA recrutera et nommera un gestionnaire qui sera responsable de toutes les opérations quotidiennes liées aux activités de la sous-composante. La nomination du gérant par le maire est faite sur proposition du CDG/CA. Le gérant travaille sous la responsabilité et le contrôle d'un CDG/CA composé d'au moins trois membres avec une/un Président, une Trésorière, et une/un Secrétaire Général. L'AG précise et complète la composition du CDG/CA si nécessaire. Le rôle principal des membres du CDG/CA est de veiller sur le respect des règles de gestion établies et d'assister le gérant dans le bon accomplissement de sa mission. Le gérant rend régulièrement compte au CDG/CA et au coordinateur technique de la MP. Les présidents des CDG/CA et le coordinateur technique rendent régulièrement compte au comité de pilotage (CCP) et au conseil communal.
- Pour tirer le maximum d'avantages de ses opérations d'achat et d'investissement, la MP aura besoin de cadres et d'espaces d'intercommunalités et d'intercollectivités. Dans le cadre des intercollectivités, un comité régional de pilotage (CRP) des MP de la région sera mis en place. Chaque maire aidé par le coordinateur technique, présentera annuellement la performance, les impacts et les contraintes de la MP devant le CRP. Les coordinateurs régionaux de l'I3N (CRI3N) et les autres cadres régionaux participent au CRP. Le conseil régional invite les PTF de la région à cette rencontre.

---

<sup>2</sup>ACREMA = Atelier de construction et de réparation du matériel agricole à Tahoua, CDARMA = Centre de développement de l'artisanat rural et de machinisme agricole à Dosso, UCOMA = Unité de construction du matériel agricole à Zinder et AFMA = Atelier de Fabrication du Matériel Agricole à Niamey

- Les SC sectorielles seront aussi gérées par des AG qui délèguent leurs pouvoirs à des CDG qui recrutent et responsabilisent des gérants sur les tâches de gestion des activités et du fonctionnement de la SC : MCSSA, CCAIA, CCAAB, PTFM et CRLMA.
- Le potentiel de modèles économiques sera surtout lié aux 8 sous-composantes à potentiel économique : MCSSA, CCAIA, CCAAB, CRLMA, SFD/SFD/SFD/SFD/IMF, PTFM, RC et CFM
- Le Bloc administratif est la partie de la MP consacrée aux tâches administratives et autres rencontres. C'est le cœur administratif de la MP avec le bureau du coordinateur technique. Un espace de rencontre est aménagé dans le BA pour permettre des échanges réguliers entre les responsables techniques et politiques de la MP : membres de conseil municipal, membres de comité communal de pilotage, membres de CCCA/3N, membres de CDG/CA, gérants et coordinateur technique. Le BA et ses activités sont sous la responsabilité directe du coordinateur technique. Des AGR, comme la location de la salle de réunion aux projets/programmes, aux OP et autres OSC, peuvent être identifiées et développées autour du BA. Elles seront directement gérées par le coordinateur technique qui rendra compte à l'assemblée des employés et bénévoles (CDG, CA) de la MP. Le coordinateur technique rend compte des activités du BA au conseil municipal et au CCP.
- Lorsque le SFD est mis en place par une institution mère, il est sous une gestion purement privée. Lorsque c'est la commune ou un groupe de communes qui entreprend les démarches de création du point de service du SFD, il est sous la gestion de la mairie ou de l'intercommunalité qui agira conformément aux textes en vigueur dans le secteur des SFD.
- Faire en sorte que tous les gérants des sous-composantes soient des jeunes femmes ou hommes lettrés, déscolarisés ou alphabétisés résidents dans la commune ou à défaut dans une commune voisine. Les gérants bénéficieront d'une formation de base en gestion. Des missions d'appui-conseil et de suivi régulier seront effectuées pour leur permettre de bien accomplir leurs tâches.

## **4.2. Quelques pistes de développement élargi du modèle**

### **4.2.1. Diversification et développement des activités des SC**

Pour assurer la viabilité économique et financière de la MP, il faut assurer celle de ses SC. Chaque SC dispose d'un « CORE BUSINESS » ou activité phare ou « produit » principal proposé aux producteurs, productrices et leurs OP :

- achat et revente de stocks
- vente de services de réparation et location de matériels
- vente de services d'épargne et crédit
- vente de services de formation professionnelle et technique
- vente de services de communication de proximité incluant des diffusions de messages et d'informations
- vente de services de transformation agroalimentaire et de fourniture énergétique
- vente de services d'information climatique
- location de salle de réunion.



La MP organise le suivi rapproché de l'évolution des besoins des producteurs de la commune. Les STD aident la MP pour cela. La MP fait la promotion de toutes les nouvelles offres de biens services aux producteurs. Chaque SC pourra ainsi accroître sa capacité à offrir des biens et services pour couvrir l'accroissement de la demande des producteurs en même temps qu'elle diversifie ses activités et ses sources de revenus grâce à des produits dérivés qui répondent aux nouveaux besoins des producteurs. La diversification des offres de biens et services sera donc un axe majeur de développement des SC et de la MP. La concertation avec les autres MP de la région sera facilitée par l'opérationnalisation d'un comité régional de pilotage. Cette concertation aidera à asseoir un système efficace de synergie et complémentarité entre les MP. Les synergies et complémentarités créeront d'autres opportunités de développement et de diversification des activités des SC.

#### **4.2.2. Modèle de gestion communautaire**

Une MP peut être sous gestion communautaire totale ou partielle. Le modèle de gestion communautaire se fonde sur des CDG issus d'assemblées communautaires et responsabilisés pour garantir la viabilité des sous composantes.

Les membres des CDG et les gérants, sont choisis sur la base de critères d'intégrité, de moralité, de compétences techniques, de sérieux dans le travail etc. Ils sont sélectionnés au cours d'AG des clients producteurs vivant dans la commune. Ces producteurs peuvent représenter des OP ou être des délégués villageois en raison d'une personne par corps de profession (commerce vivres, commerçant d'intrants agricoles, commerçant aliment pour bétail ou éleveur, commerçant des matériels agricoles). La démarche d'identification de l'AG doit être clairement explicitée et mise en œuvre en même temps que se prépare l'ouverture d'une SC de la MP. Les membres des CDG sont des bénévoles. Ils peuvent percevoir une prime de gestion sur le bénéfice obtenu en fin d'exercice. Le gérant est un salarié. Il est sélectionné et proposé par le CDG et est nommé par le maire. La sortie des produits des magasins ou centrales est effectuée par le gérant. Les CDG organisent la vente hors magasin ou centrale. Ils ravitaillent les centres secondaires créés par le Conseil Communal pour rapprocher les produits du client. Les recettes sont versées par la/le trésorier dans un compte d'épargne ouvert au SFD SFD/IMF de la MP ou, à défaut, dans une banque proche. La/le Président et la/le trésorier font les retraits d'argent avec l'avis du Coordonnateur technique de la MP et du Maire. Ce modèle assure une claire séparation des rôles et des tâches entre les SC sous composantes. Il sera le plus privilégié dans le contexte actuel du Niger.

#### **4.2.3. Modèle de gestion déléguée à un opérateur privé**

Ce modèle peut être utilisé dans le cas où la commune dispose de produits en magasin et décide de faire appel à un prestataire privé. Le CDG définit un cahier de charges détaillées et un cadre détaillé de contractualisation avec l'opérateur privé. Le soin est laissé à l'opérateur de recruter un gérant à sa charge. Le maire signe le contrat de prestation. Le contrat indiquera le partage de bénéfice entre le contractant et le contractuel. Le contrôle général est assuré par le CDG. Le contrat peut concerner une ou plusieurs SC pour un même prestataire. Un contrat sur plusieurs SC favorise les synergies entre SC, et permet au prestataire d'organiser à temps les achats locaux et d'injecter des ressources financières au niveau des producteurs. Voir point 4.1 ci-dessus dans les considérations spécifiques de la description.

#### **4.2.4. Modèle de gestion par le partenariat avec un privé**

Ce modèle offre une opportunité au secteur privé national actif dans la commune. Voir point 4.1 ci-dessus dans les considérations spécifiques de la description.

## **V. Procédures de fonctionnement et de gestion**

### **5.1. Au niveau « Maison du Paysan »**

La plupart des procédures de fonctionnement et de gestion décrite ici au niveau « MP » sont applicables au niveau des « sous-composantes » décrites dans toute la partie 5.2 de ce manuel-type.

#### **5.1.1. Quelques points d'attention**

Les communes peuvent prendre en charge les salaires des personnels auxiliaires de base de la MP en fonction de leur capacité financière. Cette contribution pourrait être ajustée au fur et à mesure du développement de chaque commune. Les acteurs privés individuels et institutionnels ont un rôle important à jouer dans le développement et la gestion des MP. La situation des jeunes et des femmes doit également être prise en compte dans le fonctionnement, la gestion et le développement de la MP et ses SC.

#### **5.1.2. Procédures de fonctionnement**

Le fonctionnement de la MP repose sur 5 leviers principaux : (i) Le conseil municipal ; (ii) Le comité communal de pilotage ; (iii) Le cadre communal de concertation des acteurs de l'i3N ; (iv) La coordination technique de la MP ; (v) le comptable qui appuie la coordination technique

Voir le nouveau schéma institutionnel de la MP au point 7.1 de ce Manuel-Type.

##### **5.1.2.1. Le conseil municipal**

Voir le code des collectivités et la note de cadrage de la MP pour les détails.

Le conseil municipal est l'instance de décision de la commune. Il a pour rôle d'assurer le développement de la collectivité territoriale ainsi que la coordination des interventions, l'animation des acteurs et l'organisation de tous les dispositifs qui existent dans la commune. Il assure également, par lui-même ou par délégation, le suivi et le contrôle de la bonne exécution des activités programmées. A ce titre, le conseil municipal assure la maîtrise d'ouvrage déléguée de la MP avec obligation de résultats. L'ensemble des mécanismes de gestion est alors sous sa responsabilité. Il peut solliciter l'éclairage de toute personne ressource qu'il jugera nécessaire notamment les agents d'encadrement technique, le personnel de projets de développement, d'ONG ou d'Associations intervenant dans la commune afin de prendre les décisions les plus pertinentes possibles, notamment la désignation d'un Coordonnateur Technique de ladite MP.

Le conseil municipal se réunit ordinairement trois fois par an (janvier, mai et septembre) au prorata minimal du 2/3 de ses membres au chef-lieu de la Commune. Il peut se réunir en session extraordinaire au besoin. Les charges liées à la tenue des assises incombent au budget de la mairie.

Les décisions que le conseil municipal prend doivent s'aligner aux orientations du PDC. Les décisions prises par le Comité de pilotage régional et tous les autres organes et instances de gestion de la MP doivent s'aligner aux orientations du PDC. Les décisions du conseil municipal sur la MP sont exécutées par le comité de pilotage et la coordination technique de la MP qui rendent régulièrement compte au conseil municipal à travers des rapports périodiques élaborés sur la base d'un canevas convenu d'avance.

#### **5.1.2.2. Le comité communal de pilotage (CCP)**

Voir la note de cadrage de la MP pour les détails.

Le rôle du comité communal de pilotage est de mettre en œuvre les décisions du conseil municipal et de rendre compte régulièrement, selon une périodicité ne dépassant pas trois (3) mois, de la mise en œuvre des activités de la MP. Ce mécanisme de pilotage conjoint est essentiel pour la mise en cohérence, la bonne coordination des SC et leur appropriation par la commune.

Le comité de pilotage sera composé de représentants de toutes les catégories d'acteurs de l'Initiative 3N au niveau communal et des représentants des CDG/CA de chacune des SC de la MP. Il est placé sous la présidence du Maire de la commune. Le coordonnateur technique de la MP, désigné par les membres du Conseil municipal élargi aux cadres techniques intervenant dans la commune et nommé par le maire, assure le secrétariat permanent du comité de pilotage. Les modalités de son fonctionnement sont déterminées par l'arrêté municipal qui porte sur sa création, ses attributions, sa composition et son fonctionnement.

Le comité de pilotage se réunit deux fois par an (en janvier et en avril), après la tenue du cadre de concertation et de celle du conseil communal, au prorata minimal du 2/3 de ses membres au chef-lieu de la Commune. Il peut se réunir en session extraordinaire au besoin. Les charges liées à la tenue des assises incombent au budget de la mairie.

Les décisions que le conseil municipal prend concernant le CCP s'alignent aux orientations du PDC. Les décisions prises par le CCP concernant la MP s'alignent aux orientations du PDC et sont en cohérence avec le Comité régional de pilotage de la MP. Toutes ces décisions sont exécutées par la coordination technique de la MP qui rend compte régulièrement au conseil municipal conformément à son cahier de charge et à travers des rapports périodiques élaborés sur la base d'un canevas dument adopté.

#### **5.1.2.3. La/Le coordinateur technique de la MP (CT)**

Voir la note de cadrage de la MP pour les détails.

Elle/il se fera aider par un comptable dépendamment du nombre des sous-composantes opérationnelles et du volume et complexité atteints par les activités des SC. A partir de 2 SC opérationnelles, la MP doit nécessairement se doter d'une/un coordinateur technique.

Cette personne facilite la gestion opérationnelle de l'ensemble des SC de la MP. Elle est recrutée par la commune en coopération avec les présidents des CDG/CA. Ça sera un cadre de la commune ayant au minimum une formation du niveau moyen. Elle/Il peut être éventuellement choisi parmi des candidats membres du Conseil municipal élargi aux cadres techniques étatiques et non étatiques travaillant dans la commune dans les différents domaines couverts par l'i3N.

La sélection se fera sur la base de critères objectivement vérifiables dont la probité, la disponibilité et le souci du travail bien fait. Une fois cette étape franchie, la personne sélectionnée sera recrutée et nommée par le Maire comme Coordonnateur Technique de la MP. La/le CT sera un contractuel et rémunéré selon une grille en fonction de son niveau d'études et des charges que la MP peut supporter. La/le CT de la MP a pour principales attributions :

- D'appuyer les gérants et les CDG/CA des sous composantes constitutives de la MP
- De suivre les performances et les impacts des SC en compilant et analysant les informations technico économiques et financières sur les SC
- D'assurer le transfert des compétences au profit des membres des CDG/CA spécifiques des SC
- De préparer les réunions du comité de pilotage et en élaborer les comptes rendus
- D'élaborer les rapports périodiques d'activités et les rapports financiers d'étape et annuels de la MP
- D'aider le maire à présenter les performances et impacts de la MP devant les membres du comité de pilotage régional
- De participer au processus de certification des semences améliorées produites dans la commune.

La/le CT gère directement la sous-composante BA. Elle/Il reçoit les rapports des 7 gérants de sous-composantes qui lui font périodiquement le point sur la situation physique et financière de leurs SC. Toutes ces informations constituent les éléments des rapports périodiques qui sont transmis au Maire et aux échelons supérieurs (CR/3N, DRA, etc.). Dépendamment du volume et de la complexité des activités de la MP et dans la mesure des ressources budgétaires disponibles, le coordinateur pourra se faire assister par un comptable.

#### **5.1.2.4. Le comptable**

Ce poste de comptable n'était pas explicitement envisagé dans la formule initiale de la MP bien que cela ait fait l'objet de discussions dans les groupes de conception. Le volume du travail comptable au niveau des 10 SC et le besoin de consolidation comptable au niveau du coordinateur technique font apparaître le besoin de ce poste de comptable en appui au coordinateur technique.

Le comptable est chargé de produire les informations comptables financières et de conformité de la MP. La comptabilisation des transactions de la MP est effectuée en francs CFA.

Le coordonnateur technique de la MP peut cumuler la fonction de comptable lorsqu'il n'y a pas plus de 2 SC opérationnelles. A partir de 2 SC opérationnelles le coordinateur technique est mis en place. A partir de 3 SC opérationnelles un comptable est mis en place en appui au coordinateur technique.

Le poste de comptable se situe au niveau MP et chapeaute le travail comptable mené au niveau des SC. Pour permettre un suivi efficace des activités menées par la MP, la comptabilité analytique et budgétaire reposera sur cinq principaux axes d'analyse :

- La sous composante
- La destination de la dépense (activité ou rubrique),
- Le financement de la dépense (bailleur de fonds),
- L'entité de mise en œuvre,
- La nature de la dépense (catégorie).

L'organisation comptable au niveau MP comme au niveau SC doit satisfaire aux exigences de régularité et de sécurité pour assurer l'authenticité des écritures. La comptabilité mise en place devra :

- Permettre la justification des écritures par des pièces datées, conservées et classées ;
- Respecter l'enregistrement chronologique des opérations ;
- Identifier chaque enregistrement en précisant son origine, son imputation, le contenu de l'opération et les références de la pièce justificative ;
- Permettre le contrôle pour l'inventaire de l'existence et de la valeur des biens, créances et dettes de la MP
- Établir les livres obligatoires.

Les livres comptables obligatoires sont :

- Les journaux
- Le grand-livre
- La balance des comptes
- Le livre d'inventaire

Les Principes de base de saisie sont :

- La saisie chronologique des pièces comptables qui concerne toutes les pièces. Chaque écriture saisie doit s'appuyer sur des pièces référencées
- Les écritures doivent être contrôlées avant d'être validées
- Les écritures validées ne peuvent plus être modifiées

### 5.1.3. Procédures de gestion

#### 5.1.3.1. Quelques points d'attention

- Pour optimiser la gestion de la MP, on peut regrouper 2 à 3 SC sous le même gérant en attendant l'atteinte de volumes suffisants d'activités qui nécessiteront la multiplication des postes de gérant. Les 3 SC CCAIA, MCSSA et CCAAB peuvent ainsi avoir un même gérant au démarrage d'une MP.
- Le développement de la dimension économique et financière de la MP va surtout reposer sur 7 SC qui peuvent effectivement faire l'objet d'une exploitation économique : le MCSSA, la CCAIA, la CCAAB, le CRLMA, la PTFM, le SFD et la RC. Les 3 SC restantes que sont la MSM, le CFM et le BA ne peuvent pas facilement faire l'objet d'une véritablement exploitation économique à ce stade de développement des communes.
- **Pour les zones pastorales**, il faut mettre l'accent sur les MCSSA, les CCAAB et les CCAIA focalisées sur les intrants zoovétérinaires tout en tenant compte de la mobilité pastorale, de la localisation des marchés et de la localisation des points d'eau qui sont la clef des pâturages.

- **Pour les zones agricoles et agropastorales**, le dimensionnement et la structuration des sous-composantes doit se faire en fonction des besoins spécifiques liés aux productions ASPH<sup>3</sup> dominantes et porteuses. Il faudrait aussi intégrer les céréales alimentaires et les spéculations de rente à haute valeur ajoutée.
- Quelques innovations dans la gestion des SC et de la MP peuvent être l'intégration du warrantage dans les activités des MCSSA, la pré-électrification communautaire avec les PTFM, l'intégration de l'énergie solaire dans les PTFM. Les communes doivent négocier avec les projets/programmes et les PTF pour les amener à soutenir ce type d'innovations.
- Il faut s'assurer que les structures communautaires potentiellement clientes des MP (BAB<sup>4</sup>, BIA<sup>5</sup>, BC et BIZ<sup>6</sup>) sont effectivement dans un réseau de clients des MP. Cela réduira considérablement le risque de compétition négative entre la MP et les initiatives locales du même domaine. Un partenariat formel entre les MP et l'OPVN, la CAIMA, l'AFMA, l'UCOMA, le CDARMA et l'ACREMA réduira aussi le risque de compétition négative avec les activités et transactions des SC.
- Maintenir l'engagement de l'Etat et des PTF dans la mise en place des fonds initiaux de roulement. Assurer l'approvisionnement initial par l'Etat là où manquent des PTF pour aider à le faire
- Etablir des situations de référence pour les BIA, BC, BAB, BIZ et autres magasins communautaires existants avant de procéder à la construction de nouvelles infrastructures
- Affecter plus de ressources financières vers la mise en place des contenus des SC vers le renforcement des capacités
- Insuffler la dynamique de la multiplication locale de semences améliorées par le bon fonctionnement des CCAIA. Pour cela, il faut mettre en relation le SFD, les multiplicateurs communautaires de semences et les autres SC de la MP. Il faut envisager l'intégration d'autres produits ASPH porteurs dans les activités de la MP, particulièrement celles des zones où l'accès à l'eau est relativement facile (dallols, cuvettes, cours d'eau, lacs et plans d'eau)
- Identifier des produits porteurs autour de la MP et soutenir le développement de leurs chaînes de valeur avec des unités de transformation. De telles dynamiques accéléreront en retour le développement des MP
- Viabiliser en eau et électricité les espaces des MP avant la mise en place des infrastructures. Le lien PTFM-pré électrification-mini AEP peut servir de levier en devenant la 1<sup>ère</sup> étape de la mise en place de la MP

### 5.1.3.2. La comptabilité

#### Achats

Les achats doivent prendre en compte les paramètres suivants :

- Imputation des factures
- Contrôle des imputations
- Numérotation des pièces justificatives
- Saisie des factures

---

<sup>3</sup> Agro sylvo pastoral et halieutique

<sup>4</sup> Banque d'aliments de bétail

<sup>5</sup> Banque d'intrants agricoles

<sup>6</sup> Banque d'intrants zoovétérinaires

- Classement des pièces justificatives

### Établissement des états financiers

Une fois que la balance générale est exacte il faut procéder à l'édition des états financiers.  
Schéma d'écritures :

N° compte Débit	N° compte Crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant Débit	Montant Crédit

- Commentaires

### Comptabilisation des dépôts au niveau des structures basées dans les villages/quartiers/campements

Tout dépôt dans des structures de villages/campements/quartier (vivres, intrants agricoles, aliments bétails pour constituer des banques céréalières, des banques d'intrants, des banques d'aliments bétails ou des dépôts de matériels agricoles) doit être matérialisé par une convention de partenariat entre le Président du Conseil Communal (le Maire) et le Président de la structure bénéficiaire.

### Subvention d'équipement au bénéfice de la MP

*Pièce justificative d'acquisition* : Convention dûment signée par les parties prenantes

*Schéma d'écriture*

Intitulé de la sous composante	Nombre de matériels reçus	Libellés du donateur et de la forme de donation	Montant débit	Montant crédit
CFM CRLMA RC SFD/SFD/SFD/IMF		État, Organismes nationaux et internationaux, Dons et Subventions		

### Acquisition d'Infrastructures

*Pièce justificative* : Facture du fournisseur et autres documents constitutifs du dossier de réalisation.

*Schéma d'écriture* : *Journal des Immobilisations*

Intitulé de la sous composante	Nombre de matériels reçus	Libellés du donateur et de la forme de donation	Montant débit	Montant crédit
MCSSA CCAIA CCAAB RC CRLMA CFM SFD/SFD/SFD/IMF PTFM MSM BA		État, Organismes nationaux et internationaux, Dons et Subventions		

## **Paiement de Facture**

### *Journal de Banque*

N° de compte débit	N° de compte crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant débit	Montant crédit
		Fournisseurs/Banques	Montant facture	Montant facture

*Commentaires :*

## **Acquisition des fournitures**

*Pièce justificative :* Facture du fournisseur et autre documents constitutif du dossier d'achat.

### *Journal des Achats*

#### *Schéma d'écriture*

N° de compte débit	N° de compte crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant débit	Montant crédit
		Matières et fournitures consommées, Fournisseurs	Montant facture	Montant facture

### **5.1.3.3. Procédures de gestion de la trésorerie**

#### **Gestion des comptes à l'Agence Spéciale du département d'attache de la commune bénéficiaire de la MP**

##### ➤ **Règles générales de gestion**

- Chaque paiement doit être référencé en rapport avec une activité de la MP sur l'autorisation de sortie de fonds ;
- La fiche d'autorisation de sortie de fonds doit être renseignée sur le titre et numéro de la sous composante ainsi que le Code ou le Numéro de l'activité dans ses détails
- Chaque compte est suivi mensuellement. Toutes les transactions financières doivent être saisies dès l'engagement et dans leur ordre de réalisation
- Tous les journaux bancaires doivent être arrêtés à la fin de chaque mois
- Tous les comptes doivent faire l'objet d'un état de rapprochement mensuel
- Tous les états de rapprochement doivent être joints au reporting financier mensuel, trimestriel et annuel

##### ➤ **Signataires légaux**

- Tout retrait doit être autorisé par les personnes mandatées pour la gestion des différents comptes de la sous-composante et une liste des signataires est établie
- Un tableau des limites des montants avec signataires autorisés sera proposé par la Comité de Pilotage
- Ce tableau est régulièrement mis à jour chaque fois qu'il y a changement de signataires.
- Les signataires légaux signent les paiements deux à deux pour une opération valable ;

Les pouvoirs de signature sur les comptes sont délégués au Maire et au Coordonnateur de la MP. Ils signent sur les comptes deux à deux.



➤ **Changement de signataires**

- Tout changement de signataires fera l'objet d'une notification avec transmission de spécimen de signature par une personne compétente aux responsables qui hébergent les comptes de la MP ;
- Cette section est à mettre à jour lors des changements des signataires.

**Traitement des dépenses par règlement bancaire**

➤ **Règles de gestion**

- Les factures sont transmises pour paiement dans un registre créé à cet effet ;
- Les factures doivent être certifiées, accompagnées d'un Bon de Commande (BC) et d'un bordereau de livraison (BL), d'une copie du contrat de services ou de fournitures et doivent porter le cachet « Bon à Payer », avec visa du Maire et du Coordonnateur ;
- Les factures relatives aux travaux doivent être certifiées par les services techniques ;
- Les factures relatives à des contrats doivent porter les numéros des contrats correspondants ;
- Les factures de montant inférieur à 50.000 FCFA sont réglées par Caisse au niveau du gérant
- Une fois le chèque signé, le comptable fait une copie à annexer au dossier sur laquelle le bénéficiaire va apposer sa signature pour acquit et inscrire la date de réception et le numéro de sa carte d'identité ;
- Les Ordres de Paiement signés sont transcrits dans un carnet de transmission.
- Toute facture réglée porte le cachet « PAYE ».

**Gestion de la Caisse**

➤ **Règles de gestion**

- Chaque sous composante de la maison de paysan dispose de sa caisse de menues dépenses plafonnée à 300.000 FCFA. Les gérants des sous composante tiennent les caisses qui leur correspondent ;
- Le niveau de déclenchement du réapprovisionnement de caisse est fixé à 100.000 FCFA ou bien à concurrence du montant des dépenses justifiées et des prévisions de dépenses dans la limite du plafond autorisé.
- La procédure est déclenchée par le Caissier à partir de la situation journalière de Caisse.
- La caisse permet de payer les dépenses de montant inférieur à 50.000 FCFA ;
- Ces plafonds peuvent être revus à la baisse ou à la hausse par une note interne approuvée par le maire compte tenu de l'évolution de l'organisation.
- Les dépenses  $\geq$  50.000 FCFA sont réglées par chèque ;
- La caisse est arrêtée en fin de journée par le gérant.
- Le coordonnateur est désigné pour effectuer le contrôle régulier de la caisse. Il a la latitude d'effectuer des contrôles inopinés de caisse et suivis de PV de contrôle de caisse. Toutefois, il est recommandé au maire de faire un contrôle chaque fin du mois.

➤ **Approvisionnement de la Caisse**

- La situation de Caisse est établie avant tout réapprovisionnement par le Caissier.

➤ **Gestion de la Caisse recette**

- Toutes les entrées de fonds sont constatées par des reçus ;
- Les recettes sont collectées par le Gérant ;
- Le Gérant doit verser régulièrement les fonds collectés dans un compte ouvert à cet effet ;

- A la fin de chaque journée, le Gérant est tenu de faire contrôler ses pièces par le Coordonnateur et de verser les fonds collectés dans un compte. Il doit en outre élaborer un rapport synthétique journalier des recettes par catégories des recettes à transmettre au Coordonnateur ;
- Le Gérant doit veiller à la bonne conservation des fonds recueillis et de tous les documents de valeur qui doivent être remis à qui de droit (Coordonnateur, Maire, Comptable) ;
- Des contrôles de régularité des paiements et des versements des fonds sont effectués par la Coordonnateur qui fait rapport au Maire.

➤ **Avance de fonds**

Les fonds avancés sont justifiables dans les 24 heures pour les achats au comptant et dès la fin des activités pour les dépenses réglées dans le cadre de ces activités. Toutes les avances de fonds sont comptabilisées en débitant le bénéficiaire. Son compte sera soldé après justification des fonds perçus.

➤ **Traitement comptable des pièces de Caisse**

Chaque pièce fait l'objet du traitement chronologique suivant :

- Renseignement des imputations par le caissier : le numéro de série de la pièce ; le compte général imputé ; le compte analytique imputé ; saisie de la pièce au journal concerné par le caissier ; vérification de la saisie ; le libellé de saisie doit être clair et précis ; pose du cachet portant la mention « saisie ».
- En fin de saisie : Edition du brouillard de contrôle par le comptable ; Pointage des écritures par le comptable ; Corrections éventuelles par le comptable ; Validation du journal par le comptable.
- Classement : l'édition du journal de Caisse validée accompagnée des pièces justificatives est classée dans le classeur de caisse.
- En fin de période comptable : le compte Caisse de la période est édité et accompagne le PV de Caisse validé par le Responsable de Caisse, le Chef Comptable et le Responsable de l'Administration et des Finances.

**Le pavement des salaires**

- La procédure s'applique mensuellement pour le paiement des salaires.
- La procédure est mise en œuvre dès le 20 du mois par le Coordonnateur.
- Les salaires sont payables à la fin du mois.
- Le paiement est constaté par un bulletin individuel de paie, qui est rédigé de manière à faire apparaître clairement les différents éléments de la rémunération, la catégorie socioprofessionnelle, la nature exacte de l'emploi occupé.
- La rémunération est versée par virement ou exceptionnellement et pas plus de 3 fois, par chèque bancaire pour les nouvelles recrues.
- La procédure comprend les opérations suivantes :
  - Préparation de la paie ;
  - Calcul de la paie ;
  - Edition et contrôle des bulletins et des états de paie ;
  - Préparation des chèques et ordres de virement ;
  - Signature des chèques et ordres de virement ;

- Transmission des OV à la banque et remise des chèques aux salariés.

➤ **La préparation de la paie**

Le Coordonnateur de la MP rassemble les éléments variables de paie du mois :

- Nombre de jours travaillés ;
- Sommes à prélever du salaire (remboursement des avances, etc.) ;
- Heures supplémentaires approuvées.

➤ **Le calcul de la paie**

Le Chef Comptable saisit les éléments de paie, édite la liste de paie du mois ; contrôle la validité des listes éditées.

➤ **L'édition et le contrôle des états de paie**

Le Coordonnateur technique de la MP :

- Édite les bulletins et les états de paie du mois ;
- Contrôle les listes de paie ;
- Vise les listes de paie ;
- Exécute le paiement.
- Vérifie la cohérence des listes de paie ;
- Signe les listes de paie pour marquer son accord ;
- Transmet les listes de paie à la comptabilité pour établissement des chèques et des ordres de virement.

**La préparation des chèques et ordres de virement (OV)**

Le Coordonnateur, sur base des éléments ci-dessus, prépare les chèques et les ordres de virement.

**La Signature des chèques et ordres de virement**

Le gérant vérifie ces documents, signe les chèques et ordres de virement et puis les transmet à la Coordination pour signature.

Le Maire

- Vérifie le visa et signature du Coordonnateur sur les ordres de virement ;
- Rapproche les listes avec les chèques et les ordres de virement ;
- Signe les chèques et les ordres de virement ;
- Retourne tous les documents au Coordonnateur.

**La remise des chèques aux salariés et transmission des ordres de virement**

Le Coordonnateur :

- Vérifie que les chèques et les états ont été revêtus des signatures autorisées ;
- Enregistre les chèques et les ordres dans le brouillard de banque (ou registre) ;
- Dépose les états de virement à la banque ;
- Remet les chèques aux salariés contre décharge sur la copie du chèque ;
- Archive les états de paie ;

- Archive les documents de banque dans les chronos concernés.

### **Classement et archivage**

Le classement est le signe d'une bonne maîtrise de l'organisation.

Pour les banques, il est préconisé :

Un dossier permanent (classeur), organisé par compte qui doit centraliser :

- Tous les courriers relatifs à la désignation des signataires y compris les correspondances avec les partenaires ;
- Tous les spécimens de signatures et notes internes relatives au sujet.

Un classeur de suivi par compte bancaire est obligatoire et doit centraliser :

- Les relevés de compte ;
- Les avis de débits et crédits ;
- Les états de rapprochements bancaires ;
- Toute correspondance ayant trait aux régularisations éventuelles.

Pour les Caisses, il est préconisé :

Un dossier permanent (classeur), organisé par Caisse qui doit centraliser les notes internes relatives au sujet. Un classeur de suivi par Caisse est obligatoire et doit centraliser :

- Les PV de Caisse ;
- Toute correspondance ayant trait aux régularisations éventuelles.

## **5.1.3.4. Rapports financiers**

### **Règles de gestion**

Il existe deux catégories de rapports financiers :

- Les rapports financiers liés aux obligations contractuelles de reportage ;
- Les rapports financiers internes produits dans le cadre des bonnes pratiques et pour le bon pilotage de l'Organisation.

### **Les rapports financiers liés aux obligations contractuelles de reportage**

- Leur production ne peut être suspendu ni retardée ;
- Le cadre formel du reportage est défini par chaque bailleur ;
- Toutes les informations doivent être fournies ;
- Ils sont obligatoirement validés par le Représentant Légal ;
- Ils ne peuvent subir de modifications après validation ;
- La traçabilité de leur envoi doit être assurée ;
- Ils sont tous centralisés en termes de classement.

### **Types de rapports**

Tous les mois, le Coordonnateur a l'obligation de présenter au Maire les éléments permettant d'apprécier le bon déroulement des opérations de la période soit :

- La tenue conforme des opérations comptables et financières ;
- L'évolution de la situation budgétaire par ligne budgétaire ;

- Faits marquants de la période et des prévisions ;

Le rapport financier mensuel doit être arrêté le 15 de chaque mois. Il comprend les éléments suivants :

#### **CAISSE**

Journal de Caisse

PV de Caisse

#### **BANQUES**

Journal de banque

État de rapprochement bancaire

Relevé de compte

#### **RESSOURCES HUMAINES**

État récapitulatif des salaires

Journal des salaires

#### **MISSIONS**

État récapitulatif des missions

Matériels agricoles (tracteurs, motoculteurs et matériels à traction animale par type)

Tableau de bord de consommation et déplacements

Tableau de bord entretiens et réparations

#### **IMMOBILISATIONS**

Suivi des immobilisations

#### **ACHATS/APPROVISIONNEMENTS**

Journal des achats

État des factures à payer

Reporting stocks mensuel

Trimestriellement, inventaire physique avec le PV

#### **VENTES/LOCATION**

Journal des ventes

Situations des créances

Situation des locations

#### **BENEFICIAIRES SECONDAIRES**

Suivi des conventions des bénéficiaires

Rapports financiers

#### **SUBVENTIONS**

Journal des subventions

Situation des subventions

Une note synthétique accompagne le rapport pour attirer l'attention de la Coordination et de la Représentation Légale sur des points particuliers passés ou à venir.

### **5.1.3.5. Gestion des achats et approvisionnements**

#### **Mode réglementaire**

Les procédures de passation de marchés du présent Manuel-Type s'inspirent de la **loi portant « Code des Marchés Publics du Niger »**.

## Les Principes

### ➤ **Cadre général**

Dans la MP, l'acquisition de biens et de services ainsi que l'exécution des travaux est régie par des conventions des différents partenaires. Le système des achats tient compte du volume des montants et du type d'achat.

Pour éviter tout conflit d'intérêt qui serait consécutif à la position occupée au sein de la Maison du Maison, les entreprises des membres et acteurs impliqués dans la gestion de la MP (les élus au titre de la commune, le coordonnateur technique, les gérants et les membres des CDG/CA) ne sont pas autorisés à concourir et, si c'est le cas, le concerné est obligé de le déclarer pour éviter qu'il soit désigné dans les comités d'attribution du marché.

### ➤ **Principes généraux**

La fonction est gérée par le gérant de la sous-composante concernée par l'achat. Les obligations générales de mise en œuvre sont :

- Identifier et vérifier la conformité des besoins ;
- Assurer l'acquisition des biens et des services ainsi que l'exécution des travaux aux meilleures conditions de prix, de qualité et de délais ;
- Faire passer les commandes et suivre leur exécution ;
- Réceptionner les fournitures, les services ou les travaux.

### ➤ **La transparence**

Pour renforcer la bonne gouvernance du processus de passation des marchés, le Maire de la commune créé par décision des commissions chargées :

- De la préparation et du lancement du DAO ;
- De l'ouverture et d'analyse des offres ;
- De l'attribution du marché ;
- De la réception du marché des fournitures et travaux.

Les règles de base qui prévalent relativement à la composition des commissions sont :

- Chaque commission est composée de trois à cinq membres dont un président et un secrétaire nommé de façon circonstancielle (commission ou comité ad hoc).
- Le Maire ne peut être président d'une commission ;
- L'un des vices Maires est président de la commission d'ouverture des offres et de la commission d'attribution du marché ;
- Un membre ne peut participer à plus de deux commissions pour éviter les familiarités qui pourraient à la longue entraîner la corruption ou autre influence sous toutes ses formes.

La commission devra comprendre entre autres un membre du CDG/CA de la sous-composante, un élu, le cadre technique du domaine. Si les membres du comité n'ont pas l'expertise dans le domaine, le président de la commission pourra solliciter, à travers un memo à la Coordination, de faire recours à une expertise externe.

### ➤ **Classification des procédures**

La MP prévoit les types de procédures inscrits dans le code passation des marchés en vigueur au Niger. Quelle que soit la procédure d'achat, le principe de fournisseurs ayant des adresses connues reste recommandé (adresses fixes, boîte postale ou e-mail, téléphone, registre de commerce et n° d'identification fiscale-NIF).

## La Commande

La procédure concerne tous les achats inférieurs à 10.000.000 FCFA. Les carnets de bons de Commandes sont pré imprimés et pré numérotés et ne peuvent jamais être conservés par un signataire.

### ➤ Déroulement de la procédure

Étapes	Tâches	Responsable
Traitement du bon de commande	Détails : date, nom du fournisseur, le descriptif des articles ou des prestations à fournir, désignation (unité, quantité, prix unitaire, prix total), lieu de livraison, total général de la commande en chiffres et en lettres ; Le bon de commande est établi en quatre exemplaires, un original et trois copies.	Gérant
Préparation du bon de commande	Contrôle de la conformité	La coopérative partenaire ou le comité de gestion
Préparation du bon de commande	Engagement	Coordonnateur technique
Signature et expédition du bon de commande	L'original est retourné par le fournisseur attaché à la facture et remis au Gérant.	Maire

### ➤ Réception des commandes de fournitures, de services ou des travaux

Une commission de réception désignée par le Maire procède à la réception. La procédure est initiée dès que les fournitures et équipements sont livrés par le fournisseur. Les travaux sont réceptionnés sur le lieu d'exécution.

*Les tâches de la commission de réception sont :*

- Contrôle de la conformité du Bon de commande avec le bordereau d'expédition ;
- Contrôle de la conformité de la quantité avec le Bon de commande ;
- Contrôle de la qualité (avarie, non-conformité, emballage) ;
- Établissement d'un Bon de Retour quand la livraison n'est pas conforme ;
- Établissement d'un Procès-verbal de non-conformité ;
- Établissement d'un Bon de Réception en trois exemplaires et signatures :
  - Original BR – Magasin ;
  - Copie BR – Structure partenaire/ Comité de Gestion ;
  - Copie BR – Coordonnateur.

### ➤ Règles de gestion

La procédure comprend deux opérations :

- Contrôle de la livraison ou de l'exécution ;
- Approbation de la livraison ou de l'exécution ;

## Traitement des factures d'achats

### ➤ Règles de gestion

Étapes	Tâches	Responsable
Réception de la facture par le Gérant	Enregistrements obligatoires : numéro de la facture, montant, nom du fournisseur, objet	Gérant
Contrôle de la	Vérification de la présence et de l'exactitude des pièces devant	Coordonnateur

facture	accompagner la facture ; vérification arithmétique des montants ; contrôle du bon de livraison. Si la facture est jugée conforme, apport de la mention « bon à payer » sur la facture ; Mise en traitement comptable.	
---------	--	--

### 5.1.3.6. Procédures de gestion des stocks

#### Règles et principes essentiels

Le Coordonnateur s'assure que les stocks détenus sont gérés selon les règles de l'art en ce qui concerne la gestion des stocks.

#### La gestion quotidienne des stocks

- Les stocks sont affectés d'une nomenclature et d'une codification ;
- Le principe d'une fiche par article est de règle ;
- Les mouvements de stocks sont justifiés par des documents pré numérotés et pré-imprimés au niveau de la réception et de la sortie des articles (bons d'entrée et bons de sortie).

#### Description de la procédure

##### ➤ Réception des articles

- Toute réception fait l'objet d'un enregistrement sur la fiche de stocks appuyé d'un Bordereau d'expédition (BE) accompagnant la livraison ;
- Le Bon de réception est établi et signé par une commission de réception désignée par le Maire ;
- Le Bon de réception indique clairement le détail des réceptions qui peut être vérifié à tout moment ;
- Une fiche de stock est établie par article à stocker afin de marquer l'entrée de l'article en stock. C'est cette fiche qui est utilisée pour tout mouvement relatif à cet article.

##### ➤ Sortie des articles

- Toute sortie d'article fait l'objet d'une réquisition faite par le Coordonnateur visé par le Maire conformément au Plan du travail validé par le conseil communal ;
- La réquisition renseigne sur la nature des fournitures, la quantité et la destination ;
- Le gérant du Magasin s'assure de la régularité des signatures du Maire et du Coordonnateur ;
- Le Bon de sortie vérifié et approuvé par le Coordonnateur est retourné au magasin pour sortie de matériel ;
- Le Gérant du Magasin sort le matériel contre signature de décharge par le bénéficiaire ;
- Le Gérant du Magasin actualise la fiche de stock.

#### Gestion administrative des fournitures de bureau et des produits d'entretien principes

- Toute réception de fourniture est soumise à une commission de réception et fait l'objet d'un Bon de Réception (BR) ;
- Le Bon de Réception correspond aux quantités réceptionnées par article, par bordereau d'expédition du fournisseur qui accompagne la livraison (État, Partenaires, ONG) ;



- Le Bon de Réception est le seul document autorisé pour les enregistrements des réceptions sur la fiche de stock. Il est établi et signé par la commission de réception.

La commission de réception est composée de :

- Le comité de gestion ;
- Le Gérant du magasin concerné.

Le Bordereau d'expédition, accompagnant la fourniture est signé par le Gérant des stocks et le transporteur pour matérialiser sa décharge. Une copie est remise au fournisseur/ transporteur.

➤ **Enregistrement**

Sur base de l'original du bon de réception :

- Le Gérant du Magasin complète la fiche de stock par article et la classe ;
- Le Gérant du Magasin range les articles suivant les instructions en la matière :
  - Rangement par date de réception
  - Rangement par article

➤ **Distribution des fournitures (produits)**

Toute distribution de fourniture est faite sur base du plan de travail validé par le Conseil Communal.

➤ **Service magasin**

Le Gérant du magasin des fournitures (produits) :

- Vérifie la conformité des signatures du Maire et du Coordonnateur ;
- Vérifie la disponibilité des articles en stock ;
- Vise la demande par le cachet ou la mention visible « servi » ;
- Établit un bon de sortie en trois exemplaires ;
- Signe le Bon de sortie avec le représentant du service demandeur ;
- Remet un exemplaire du bon de sortie au service demandeur ;
- Transmet une copie du Bon de sortie au Président du comité de gestion ;
- Garde une souche du Bon de sortie dans le carnet des Bons de sortie ;
- Classe la réquisition interne visée par le cachet « servi » ;
- Met la fiche de stock à jour.

### **5.1.3.7. Procédures de Suivi évaluation et rapportage**

#### **Mécanismes de Suivi-évaluation de la MP.**

➤ **Suivi**

Les activités de la MP sont intégrées dans le Plan de Développement Communal (PDC) de chaque Commune et feront l'objet d'un suivi rapproché en évaluant les progrès enregistrés en termes d'effets et d'impacts sur l'augmentation des productions agro sylvo pastorales ainsi que l'amélioration de la résilience des populations. Ce suivi est éclaté en suivi calendaire, suivi technique et suivi financier. Des missions de suivi-appui/conseil des activités de la MP sont organisées par les acteurs afin de discuter les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des activités de la MP. Les acteurs de la MP fixent les indicateurs de suivi de la MP.

Le suivi de la MP est scindé en deux parties, il comprend :

- **Le suivi interne** sera réalisé par les acteurs responsables de la MP. Il est effectué au jour le jour avec chaque mois un rapport circonstancié faisant le point des activités réalisées ; Le comité de pilotage assure un suivi étroit des réalisations. Ce suivi peut être réalisé sur la base du rapport d'exécution technique et financière annuel soumis à son approbation.
- **Le suivi externe** sera assuré par les acteurs départementaux, régionaux et centraux sous la responsabilité du HC3N. Il est trimestriel mais sa périodicité peut varier en fonction de la demande. La priorité est accordée aux missions conjointes de suivi multi-acteurs ; les partenaires techniques et financiers seront associés à ce suivi. Les Institutions concernées aident à mettre à la disposition des communes, les outils de suivi et les canevas de rapport. Notons que le suivi des SFD/IMF et des radios communautaires se fait sur la base de leurs dispositifs de régulation et conformément aux textes en vigueur.

➤ **Evaluation**

Deux types d'évaluation sont envisagés :

- **L'auto-évaluation** : les acteurs de la MP s'organisent pour réaliser leur auto-évaluation périodique qui servira de base à l'évaluation interne ;
- **L'évaluation externe** : cette évaluation est annuelle et conduite par des acteurs externes. Une cellule de Suivi-évaluation créée au niveau central au sein du dispositif de suivi évaluation du HC3N se chargera de conduire cette évaluation avec les parties prenantes. Cette cellule est chargée d'élaborer les TDR des consultants mais également d'établir la situation de référence de la MP.

Le HC3N met en place une base de données sur l'exécution des activités réalisées et sur les indicateurs de mesure d'impact des réalisations des activités. Cette évaluation permet d'élaborer une fiche de performance contenant des informations relatives aux activités réalisées (montant du financement, les montants des achats, des ventes, objectifs, réalisations attendues, appréciation de la cohérence, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la viabilité/durabilité, etc.)

**Procédures de Suivi évaluation et de rapportage**

➤ **Suivi budgétaire**

Le suivi budgétaire est assuré par les gérants et matérialisé par des rapports mensuels et trimestriels. Ils élaborent leurs rapports en tenant compte des activités menées par les autres acteurs partenaire du niveau village/quartier/campement (gérants des Banques Céréalières, des Boutiques d'Intrants Agricoles, des Banques d'Aliments pour Bétail etc.)

➤ **Suivi mensuel**

Produit l'état d'exécution budgétaire mensuel permettant de suivre de façon fiable l'exécution des budgets, par activité et par catégories de dépenses. Fournit chaque mois l'état d'exécution du budget pour le mois écoulé ainsi que les dépenses cumulées depuis le début d'année. Ces états permettent de visualiser l'état d'exécution des budgets au niveau de chaque sous-composante de la MP, et de communiquer avec les Responsables des activités pour des corrections et réaménagements éventuels. Il en informe régulièrement le Coordinateur de la MP

➤ **Suivi trimestriel**

Le gérant fournit un état d'exécution du budget au coordinateur et au membre des CDG/CA (trimestre écoulé, dépenses cumulées depuis le début de l'année). Ces états sont édités tous les trimestres et intégrés dans la présentation des rapports financiers trimestriels. La fiabilité des

informations fournies requiert la tenue à jour de la comptabilité. Le Maire convoque des réunions du Cadre de Concertation pour commenter le niveau d'exécution du budget et recommander des actions correctrices s'il y a lieu. Les travaux suivants doivent être exécutés et suivis tous les trimestres :

- Elaboration de l'état d'exécution du budget par source de financement et par ligne budgétaire ;
- Elaboration des rapports financiers trimestriels ;
- Tenue d'une réunion du Cadre de Concertation.

A la fin de l'année, un bilan de l'exercice complet est élaboré et est validé au cours de la réunion annuelle au niveau communal puis au niveau régional.

➤ **Rédaction des rapports**

Sur la base des états d'exécution budgétaire, les gérants rédigent un rapport financier comprenant :

- Une analyse globale de la situation financière et les performances par rapport aux objectifs de la période ;
- Une analyse détaillée du problème d'exécution des budgets, par activité et par catégories de dépenses.
- Une analyse des déboursments par catégorie de dépenses :
  - Une analyse de la situation de trésorerie ;
  - La situation des engagements.

Le suivi des SFD/SFD/SFD/IMF/SFD et Radio communautaire se fera sur la base de leurs dispositifs car les textes qui encadrent leur mise en place ont déterminé les modalités de leur gestion. Il s'agit des organes ou instances suivants :

- Une AG comme instance de décision ;
- Un conseil d'administration qui est l'organe d'exécution ;
- Un comité de contrôle interne qui veille entre autres sur la bonne gestion des ressources, le respect de textes constitutifs et l'existence d'un personnel technique.

La supervision et le contrôle et suivi de ces deux sous-composantes transversales de la MP seront assurés par les services compétents :

- SFD/IMF par le Ministère des Finances notamment l'Agence de Régulation du Secteur de la Micro finance conformément à la loi 2010-04 du 21 Janvier 2010 sur la base des rapports périodiques à élaborer par les SFD.
  - Les Radios communautaires par le Ministère de la communication à travers le Conseil Supérieur de la Communication CSC et en relation avec la charte des radios communautaires
- Ces derniers seront tenus de déposer leurs rapports périodiques au comité spécialisé et au comité de pilotage de la MP.

**Nota** : Tous les membres du comité de gestion des différentes SC de la MP bénéficieront régulièrement des missions d'appui (renforcement des capacités) et de supervision (suivi et contrôle) de la part des démembrements des services techniques déconcentrés et des coordinations régionales i3N.

## Procédures d'audit

### ➤ Contexte et objet de l'audit

Les missions d'audit visent à examiner les conditions d'exécution des activités de la MP. Elles portent sur les aspects de conformités opérationnels voire financiers (en fonction de l'évolution et de l'ampleur des activités de la MP et de la présence ou non d'un comptable) de la gestion et sont du ressort du HC3N ou des PTF.

### ➤ Missions d'audits des bailleurs de fonds

Des missions d'audit sont diligentées par les bailleurs de fonds afin de permettre une évaluation des conditions de réalisation des activités financées ainsi que l'examen des procédures d'exécution financière dans le cadre de la MP sous la tutelle de la commune. Les rapports d'audit sont destinés aux bailleurs de fonds, au HC3N et au Ministère des Finances.

### ➤ Missions de contrôles.

Des missions de contrôle sont également diligentées par l'Etat à travers une Inspection d'Etat. Afin de permettre un bon déroulement de ces missions, la MP (Maire, coordinateur technique, etc.) tient à la disposition des contrôleurs, tous les documents et informations dont ils auraient besoin.

## 5.1.4. Gestion des risques potentiels pour la MP

Sous-composantes	Risques potentiels	Mesures obligatoires de mitigation du risque ou de réponse à l'occurrence du risque
Magasin de stock de sécurité alimentaire (MCSSA)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incendie</li><li>• Vols</li><li>• Avaries et Détérioration des vivres</li><li>• Mauvaise gestion</li><li>• Autres risques liés aux aléas naturels</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agent de sécurité recruté et installé dans l'enceinte de la MP</li><li>• Inscription CNSS pour les salariés</li><li>• Clause sur la gestion des risques dans tous les contrats de travail, de prestation ou de gérance</li><li>• Formation minimum des gestionnaires de la MP y compris le CC, le CCP et le CCCA/i3N sur les facteurs de risque de sûreté sécurité et leur gestion dans une MP</li><li>• Contrôle rigoureux de qualité avant achat et stockage</li><li>• Installation de système complet anti-incendie avec bouche d'incendie et extincteurs actifs</li><li>• Application des normes et standards de stockage et traitement (palettes, anti-déprédateurs, etc.)</li><li>• Système de communication permanente par Tél mobile entre l'agent de sécurité et le CT</li><li>• Respect rigoureux du plafond de caisse pour les recettes</li><li>• Système de contrôle interne avec un commissariat aux comptes au sein du CDG</li><li>• Contrôles et inspections inopinés périodiques facilités par les commissaires aux comptes, les membres du CCP et les membres CCCA/i3N – conformité des outils et des pratiques mis en œuvre</li><li>• Dans la mesure du possible, système minimum d'assurance des stocks et équipements</li><li>• Présentation du résultat de la gestion des risques aux comités communaux et régionaux de pilotage</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redevabilité administrative et pénale du gérant sur l'occurrence des risques liés aux aléas non naturels</li> </ul>
Centrale communale d'approvisionnement en intrants agricoles ( <b>CCAIA</b> )	Idem que ci-dessus + autres risques liés aux aléas naturels + autres risques spécifiques à identifier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem que les mesures ci-dessus + mesures spécifiques additionnelles à identifier</li> </ul>
Centrale communale d'approvisionnement en aliments bétail ( <b>CCAAB</b> )	Idem que ci-dessus + Avaries et Détérioration des aliments de bétail + autres risques spécifiques à identifier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem que les mesures ci-dessus + mesures spécifiques additionnelles à identifier</li> </ul>
Centre de Réparation et de Location de matériels et équipements agricoles ( <b>CRLMA</b> )	Idem que ci-dessus + accidents de travail pour les personnels d'atelier + autres risques spécifiques à identifier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem que les mesures ci-dessus + mesures spécifiques</li> <li>• Redevabilité administrative et pénale du directeur du CRLMA + contrôle complet en amont des équipements achetés avant réception</li> </ul>
Radio communautaire ( <b>RC</b> )	Idem que ci-dessus + risque de message à impact sociopolitique négatif + autres risques spécifiques à identifier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem que les mesures ci-dessus + mesures spécifiques</li> <li>• Redevabilité administrative et pénale du directeur de la RC + contrôle complet en amont des équipements achetés avant réception</li> </ul>
Institution de micro finance ( <b>SFD/SFD/SFD/SFD/IMF</b> ) et points de services	Idem que ci-dessus + autres risques spécifiques à identifier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem que les mesures ci-dessus + mesures spécifiques</li> <li>• Redevabilité administrative et pénale du gérant du point de service</li> </ul>
Centre de Formation aux Métiers ( <b>CFM</b> )	Idem que ci-dessus + autres risques spécifiques à identifier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem que les mesures ci-dessus + mesures spécifiques</li> <li>• Redevabilité administrative et pénale du directeur du CFM</li> </ul>
Plateforme multifonctionnelle <b>PTFM</b>	Idem que CRLMA et ci-dessus + accidents de travail pour les opérateurs des modules + autres risques spécifiques à identifier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem que les mesures ci-dessus + mesures spécifiques</li> <li>• Suivi rapproché de la gestion du cash à cause de la haute fréquence de rotation des flux financiers</li> <li>• Redevabilité administrative et pénale des gestionnaires des PTFM + contrôle complet en amont des équipements achetés avant réception</li> </ul>
Mini station météo <b>MSM</b>	Idem que RC et ci-dessus + risque de détérioration de matériels + autres risques spécifiques à identifier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem que les mesures ci-dessus + mesures spécifiques</li> <li>• Redevabilité administrative et pénale du chef de village et du délégué villageois « MSM » du site de la MSM + suivi rapproché du site MSM</li> </ul>
Bloc administratif ( <b>BA</b> )	Idem que ci-dessus + autres risques spécifiques à identifier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem que les mesures ci-dessus + mesures spécifiques</li> <li>• Redevabilité administrative et pénale du CT qui est responsable du BA</li> </ul>

## **5.2. Au niveau « sous composantes » de la MP**

### **5.2.1. Quelques points d'attention**

En plus de leurs tâches ordinaires d'encadrement technique, les gérants et directeurs des sous composantes de la MP doivent tenir les documents comptables et de gestion comme le registre des clients, l'ordre de travail, la fiche de stock, les bons d'entrée, les bons de sortie, les bons de livraison, le carnet de vente, le brouillard de caisse, le livre de banque, le bordereau de versement, la balance des comptes, le registre des factures et les documents d'inventaire. L'organisation du travail comptable doit satisfaire aux exigences de régularité et de sécurité pour assurer l'authenticité des écritures. La comptabilité mise en place doit :

- Permettre la justification des écritures par des pièces datées, conservées et classées
- Respecter l'enregistrement chronologique des opérations
- Identifier chaque enregistrement en précisant son origine, son imputation, le contenu de l'opération et les références de la pièce justificative
- Permettre le contrôle pour l'inventaire de l'existence et de la valeur des biens, créances et dettes de CRLMA
- Établir les livres obligatoires tout en respectant les Principes de base de saisie notamment la saisie chronologique des pièces comptables. Chaque écriture saisie doit s'appuyer sur des pièces référencées. Les écritures doivent être contrôlées avant d'être validées. Les écritures validées ne peuvent plus être modifiées.

Toutes les sous-composantes font parvenir des rapports périodiques d'activité au coordinateur technique qui les finalise et les transmet au maire, à la commission communale spécialisée et au comité de pilotage de la MP. Le maire transmet aux services techniques départementaux qui les intègrent à leur rapportage et font suivre vers le niveau régional : SGA de région, CR/I3N, DRA, DRE, Conseil Régional et tous les services techniques représentant les référants techniques des SC de la MP : agriculture, élevage, formation professionnelle, énergie, finances, communication, transport/météo, etc.

Il existe de fait un lien synergique entre les SC d'une MP. Cette relation doit être affirmée et développée quotidiennement. Lorsque la formalisation de la collaboration est décidée entre des SC d'une la MP, un protocole exhaustif de collaboration est développé et signé par les présidents des CDG/CA des SC.

### **5.2.2. La viabilité des SC et de la MP**

La viabilité globale de chaque SC sera appréciée sur la base d'indicateurs simples liés à 3 grands domaines de la vie de la SC :

- La gestion de la trésorerie : variations de la trésorerie, etc.
- La gestion du capital : stocks, finances, équipements, etc.
- La qualité de la séparation des rôles, donc de la création de mécanismes de contrôle interne, entre les acteurs impliqués dans la gestion de la SC

Les modèles économiques décrits par les acteurs et qui sont présentés ici, doivent permettre de créer et d'étendre durablement la viabilité des SC, et, par voie de conséquence, de contribuer à la viabilité de l'ensemble de la MP.

Au stade actuel de leur développement, les MP n'ont pas encore un système comptable installé et qui fonctionne en bonne et due forme. Cela ne doit pas empêcher de comparer annuellement :

- Les valeurs consommées par rapport aux valeurs produites ou gagnées au cours de l'année
- Le niveau de richesse de la SC entre sa situation en début d'année et sa situation en fin d'année

L'élaboration du compte de résultat indicatif et du bilan indicatif donnent l'occasion aux acteurs de s'adonner à cet exercice de comparaison afin d'évaluer et de discuter de manière participative et inclusive, le niveau de viabilité de leur SC et de leur MP.

### **5.2.3. Le magasin communal de stock de sécurité alimentaire - MCSSA**

#### **5.2.3.1. Procédures de fonctionnement**

##### **5.2.3.1.1. Organisation**

Le MCSSA est porté par une AG des représentants des OP actives dans la commune aidée par un CDG et un gérant. Dans le souci d'impliquer davantage les producteurs clients dans la gestion du MCSSA, une AG est instituée avant le démarrage des activités. Elle regroupe les représentants des clients potentiels du MCSSA : délégués des villages ou des OP, délégués des banques villageoises, etc. L'AG analyse la situation du Magasin et propose les prix de cession des produits en tenant compte des impératifs de couverture des coûts et de sauvegarde/accroissement du fonds de roulement du MCSSA.

##### **5.2.3.1.2. Relation avec les autres éléments de la MP**

Le MCSSA entretient des relations avec la radio communautaire qui sera utilisée pour faire connaître l'activité (notamment les prix de cession, la disponibilité, les conseils techniques) tandis que les recettes générées par l'activité seront logées au niveau du SFD. En retour, le SFD octroiera du crédit aux banques céréalières (BC) et aux ménages qui vont s'approvisionner en céréales au niveau du MCSSA.

##### **5.2.3.1.3. Relations avec les autres acteurs communaux**

Un CCCA est mis en place par le Président du Conseil Communal et traitera de toutes les options de renforcement de la synergie et de la complémentarité avec les activités d'approvisionnement en vivres dans la commune.

### **5.2.3.2. Procédures de gestion**

#### **5.2.3.2.1. Gestion administrative**

Les ressources humaines du MCSSA sont constituées du Gérant et des membres du Comité de Gestion :

- le Gérant qui est un salarié (un employé), est géré selon le règlement intérieur de la MP établi conformément aux dispositions de la convention collective interprofessionnelle ;
- le CDG dresse un règlement intérieur de la MCSSA qu'il s'oblige à respecter et faire respecter
- le CDG rend compte à l'AG, le gérant rend régulièrement compte au coordinateur technique de la MP puis au président du CDG

#### **5.2.3.2.2. Gestion budgétaire**

##### *a. Élaboration du plan annuel d'activités*

Le plan annuel d'activités est élaboré par le CDG qui le transmet au Coordonnateur technique pour consolidation en relation avec le budget de la MP. Il doit prendre en compte toutes les entrées et sorties en termes financiers sur la base des activités correctement intitulées. Le coordinateur fera valider tous les plans et budgets des SC par le CCP présidé par le maire.

##### *b. Gestion budgétaire*

- Le gérant assure le suivi de l'exécution du budget arrêté et validé du MCSSA.
- Le suivi de l'exécution budgétaire est aussi réalisé par les populations à travers des assemblées semestrielles des populations pour alimenter les sessions du Comité de Pilotage ;
- Le comité de gestion ne peut entreprendre aucune dépense ;
- Le suivi budgétaire est effectué sur la base des outils (fiches) et matérialisé par des rapports mensuels et trimestriels ;
- En cas de gestion privée, le promoteur s'appuie sur le Gérant pour dresser la situation de la mise en œuvre du budget. Le coordinateur technique aide alors le conseil municipal dans le suivi de l'exécution du cahier de charges du promoteur privé

#### **5.2.3.2.3. Gestion de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie est marquée par :

- L'ouverture d'un compte d'épargne au niveau d'une banque ou dans une SFD de la place ;
- Les signataires légaux sont le Président, le trésorier du Comité de Gestion et le Maire Président du Comité de Pilotage et Président du Conseil Municipal ;
- Une mini caisse des dépenses dont le montant est fixée par le comité de pilotage de la MP doit être mise en place et gérée par le gérant du Magasin ;
- La Caisse est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées et des prévisions de dépenses dans la limite du plafond autorisé ;
- Toutes les entrées de fonds sont constatées par des reçus ;



- Les recettes sont collectées par le Gérant puis remises au trésorier du comité de gestion pour être versée dans le compte régulièrement ;
- Le Comité de gestion aura un rôle de contrôle en cas de gestion déléguée à un privé.

#### **5.2.3.2.4. Gestion des achats et approvisionnements**

Les achats et approvisionnements sont effectués par les membres du Comité de Gestion :  
 Les produits locaux seront privilégiés (mil, sorgho et riz du Niger) et peuvent être achetés via un comité d'achat mis en place par le CDG et la commune ou via un appel d'offres ; Chaque option doit être dûment argumentée et justifiée  
 Les produits importés (riz et maïs) peuvent être achetés sur commande simple si la quantité est moins de 100 tonnes ou sur commande groupée (millier de tonnes).

En cas d'appel d'offres, le Maire prend les dispositions pour mettre en place des commissions ad'hoc d'analyse des offres et d'attribution des marchés. Les prix de vente sont fixés de façon à satisfaire le triple objectif de :

accroître les stocks tout en prenant en charge le fonctionnement du Magasin ;  
 être toujours dans des prix inférieurs aux prix appliqués sur les marchés communaux locaux  
 vendre prioritairement aux structures communautaires et non aux individus

Dans tous les cas, le CDG désigne un comité d'achat validé par la commune et qui est chargé de l'approvisionnement de la centrale sous la supervision du Maire au moment propice pour promouvoir la stratégie nationale des achats locaux auprès des petits producteurs. La mairie fera une inscription budgétaire pour appuyer la MP, particulièrement dans la gestion du MCSSA.

#### **5.2.3.2.5. Gestion des stocks**

La gestion des stocks est dans les activités du Gérant (l'organisation du magasin, l'entrée et la sortie des produits) et celles du Comité de Gestion (le placement dans les centres secondaires et la vente). Au préalable, les produits sont réceptionnés par une commission en livrant un Bon de Réception correspond aux quantités réceptionnées par article, par bordereau d'expédition du fournisseur qui accompagne la livraison (Etat, Partenaires, ONG). Le Bon de Réception est le seul document autorisé pour les enregistrements des réceptions sur la fiche de stock. Il est établi et signé par la commission de réception composée de :

- Les membres du comité de gestion (de préférence des producteurs ayant une expérience sur le commerce des produits vivriers) ;
- Le Gérant du magasin (un employé ou salarié de la MP).

Les prix de cession des produits sont fixés officiellement par le Conseil Communal à l'issue des recommandations formulées par l'AG des clients incluant les représentants des OP, les Chefs de Village, les représentants des organisations des femmes et des jeunes, etc. Chaque commune est donc tenue d'établir des critères objectivement vérifiables, pour constituer une assemblée de producteurs clients. Tous les prix tiennent compte des impératifs de couverture des coûts d'opération et de gestion du MCSSA et d'accroissement continu du capital du MCSSA.

## *Activités du Gérant*

### **Au niveau du magasin**

- Le gérant est le seul et unique responsable redevable du magasin.
- Les produits sont stockés de façon à circuler sans difficulté et permettre le comptage rapide à chaque instant ;
- Les produits de même nature et de même contenance sont stockés de même côté ;
- Le principe d'une fiche par article est de règle.

### **Pour l'entrée des produits dans le magasin**

- Toute réception fait l'objet d'un enregistrement sur la fiche de stocks ;
- Chaque entrée de produits est matérialisée par un bon de réception établi et signé par le gérant indiquant clairement le détail des réceptions vérifiables à tout moment ;
- Une fiche de stock est établie par article à stocker afin de marquer l'entrée de l'article en stock. C'est cette fiche qui est utilisée pour tout mouvement relatif à cet article.

### **Pour la sortie des produits du magasin**

Toute sortie est appuyée d'un Bordereau d'Expédition (BE), accompagnant la sortie signée par le Gérant du magasin ;

- la sortie des produits à destination des centres secondaires fait l'objet d'une réquisition faite par le Coordonnateur visé par le Maire conformément au Plan de travail validé par le conseil communal;
- la réquisition renseigne sur la nature des fournitures, la quantité, la destination, les modalités de paiement ;
- le gérant du Magasin s'assure de la régularité des signatures du Maire et du Coordonnateur ;
- le Bon de sortie vérifié et approuvé par le Coordonnateur est retourné au magasin pour sortie de matériel ;
- le Gérant du Magasin sort les produits contre signature de décharge par le Président du Comité de gestion ;
- le Gérant du Magasin actualise la fiche de stock.

## *Activités des membres du Comité de Gestion*

Le Comité de gestion est le seul responsable des produits sortis du magasin. Il mène les activités suivantes :

- Livraison des produits dans les centres secondaires ;
- La vente des produits sur la base des prix fixés officiellement retenus ;
- Le versement des recettes dans le compte ouvert à cet effet à partir d'un plafond arrêté par le conseil municipal ;
- Le retrait par la double signature du chèque par le (a) trésorier (ère) et du Président (e) CDG visé par le Maire.

#### **5.2.3.2.6. Gestion des matériels et équipements**

Le matériel et équipement du MCSSA est constitué des palettes supports des sacs, une bascule, des bâches, la table bureau et les chaises pour le gérant. Une fiche inventaire du matériel et équipement est tenue par le Gérant (Responsable du Magasin). A la livraison, le Coordonnateur et le Gérant se chargent de la réception de la fourniture.

Intitulé de la sous composante	Nombre de matériels reçus	Nom du donateur et de la forme de donation	Date d'acquisition	Valeur monétaire de la fourniture en FCFA
		Etat, Conseil Régional en Dons, crédit		

La réparation des matériels est organisée par le Coordonnateur de la MP. Les frais éventuels sont payés sur la caisse de menues dépenses sur demande du gérant avis du coordinateur et approbation du maire.

### **5.2.3.3. Modèle économique du MCSSA**

#### **5.2.3.3.1. Points d'attention**

Le modèle repose sur :

- Les sources potentielles de revenus, biens et services qui peuvent être offerts
- La mise en place et le renouvellement des biens et services offerts
- L'exploitation annuelle du capital-stock : charges d'exploitation, produits d'exploitation, volant de marge commerciale
- La gestion du bilan
- La coopération et la recherche des effets d'échelle pour une rentabilité durable du MCSSA

Ce cycle de recherche d'une rentabilité durable du MCSSA doit être appliqué à toutes les SC susceptibles de faire l'objet d'une exploitation économique ou commerciale.

#### **5.1.1.1.1. Besoin d'un bon environnement de gestion**

Ce point sur la création et le renforcement d'un environnement de gestion est valable pour toutes les SC sectorielles que sont le MCSSA, la CCAIA, la CCAAB, le CRLMA et la PTFM. Il est aussi valable pour les SC transversales que sont la RC, le SFD, le CFM, la MSM et le BA sous réserve d'introduction de légères modifications aux fins d'adaptation et de recadrage pour chaque SC. L'environnement de gestion représente les conditions minimum nécessaires pour favoriser la pleine expression du potentiel du modèle socioéconomique de chaque SC et de la MP.

Dès la mise en place d'une SC, le conseil municipal s'attèle à la mobilisation communale et communautaire pour créer un environnement de gestion favorable au développement durable des activités de la SC et de la MP. Quelques caractéristiques des conditions de l'environnement favorable :

- Identifier l'AG des producteurs qui vont porter la SC. Cette identification est faite avec la facilitation du conseil municipal, des ST départementaux et communaux, de la CRA et de quelques membres non gouvernementaux du cadre communal de concertation des 3N. Ce sont les représentants de toutes les formes d'OP et structures communautaires (ex. banque de céréale) présentes dans la commune qui auront la priorité de l'attribution du titre de « membre de l'AG de la sous-composante ». Une liste nominative des membres de l'AG est élaborée et tenue au niveau du conseil municipal, des ST et, plus tard, au niveau du CDG. Cette liste reste ouverte pour permettre l'arrivée de nouveaux représentants d'OP et de structures communautaires
- Organiser l'AG constitutive (1<sup>ère</sup> réunion qui constitue l'AG) avec élection d'un CDG d'au moins 3 membres dont au moins une femme : président, secrétaire, trésorier. 3 grands champs de critères aident au choix des membres du CDG par l'AG des représentants des OP :
  - La confiance inspirée par la personne candidate au sein de la commune et des communautés (intégrité, moralité, solidarité, niveau de connaissances)
  - Le sens de l'altruisme et du sacrifice de la personne candidate
  - La propension de la personne candidate à apprendre vite et à développer des nouvelles compétences de leadership, notamment 1) les Compétences de l'intelligence émotionnelle et 2) les Compétences managériales

Si la SC doit s'organiser en société (cas du SFD), un CA est créé avec une répartition du pouvoir au prorata de la part de capital détenue

- Fixer et adopter un règlement intérieur de la Sous-Composante à travers l'AG avec une déclinaison sous forme de « charte des membres du CDG ». Ce RI et cette charte sont préparés par le service l'agriculture et précisent les aspects liés au mandat, aux rôles et responsabilités, aux charges et attributions des membres du CDG mais aussi des membres de l'AG là où c'est applicable
- Désigner une des femmes du CDG comme trésorière de la sous-composante
- Porter aux OP et structures communautaires des villages/campements/quartiers, l'information sur la mission, les objectifs et les bénéfices attendus de la SC et de la MP. Cette information est portée par chaque membre de l'AG. Cette information se fera avec l'aide du chef de village/campement/quartier. Pour chaque site, un PV avec liste nominative de participants à la mini campagne d'information sera produit pour attester de l'activité d'information. Cette activité d'information est en même temps « une 1<sup>ère</sup> prospection du marché communal » pour la SC. Les listes des producteurs participants à la mini campagne d'information permettront au CDG de se faire une idée de la demande potentielle à laquelle la SC va s'organiser pour répondre dans la durée. Des mises à jour seront faites tous les 4 à 5 ans pour permettre à la SC de suivre l'évolution de la demande et d'ajuster son offre de biens et services aux producteurs
- Organiser l'AG ordinaire une fois par an pour entendre le rapport moral et financier du CDG, apprécier la situation générale de l'évolution de la SC et recommander les corrections et réorientations nécessaires. L'AG ordinaire approuve tous les plans annuels (techniques, budgétaires) de la SC. Une AG extraordinaire peut être convoquée à tout moment après concertation entre le maire et le président du CDG sur l'objet de l'AG extraordinaire.
- Réunir le CDG au moins une fois par mois pour faire le point sur les activités de la SC au cours du mois passé et faire les ajustements nécessaires sur les activités du mois prochain.

- Faire adopter par le CDG ou le CA une description du profil et du poste de gérant de la SC. Ces documents sont présentés au CDG par les ST départementaux/communaux
- Faire adopter par le CDG, avec l'aide des ST, quelques indicateurs de performance du gérant et le mode et périodicité de l'évaluation de la performance du gérant
- Sélectionner et recruter un gérant à travers le CDG. Faire nommer le gérant à son poste par le maire sur proposition du CDG
- Ouvrir un compte épargne pour la SC avec les spécimens de signature du président du CDG, de la trésorière et du gérant
- Solliciter le préfet (à travers le CDG et le maire) pour mobiliser les ST départementaux qui assistent les services communaux dans la formation des membres du CDG et du gérant sur le RI et la charte des membres du CDG, sur les charges et les indicateurs de performance du gérant et sur l'organisation du travail de gérant
- Mettre en place tous les supports de gestion

#### **5.1.1.1.2. Les sources potentielles de revenus**

- Vente de gros et ½ gros de céréales alimentaires aux OP et structures communautaires des villages/campements/quartiers de la commune
- Vente exceptionnelle de céréales alimentaires en détail aux producteurs membres des OP et des structures communautaires des villages/campements/quartiers de la commune
- Subventions d'exploitation en ressources alimentaires
- Dons en ressources alimentaires
- Dans le cas où cela n'est pas offert par le CFM, la SC peut vendre ses services de formation aux OP et structures communautaires et communales sur la gestion de magasin de vivres

#### **5.1.1.1.3. Gestion des biens et services offerts**

- Magasin de stockage d'une capacité d'au moins 200T
- Subventions d'exploitation pour stock initial pouvant provenir de :
  - Etat et structures étatiques publiques et para publiques, conseil régional, commune
  - PTF actifs dans la commune et la région
  - Projets et programmes actifs dans la commune et la région, sous tutelle gouvernementale ou sous opérateur non gouvernemental
  - Organisations non gouvernementales internationales, nationales, locales sous forme d'ONG, AD, fondations, groupements, coopératives
  - Privé individuel ou personne morale, diaspora des ressortissants de la commune, etc.
- Déclenchement de la commande de renouvellement par le gérant à 25% du stock de démarrage des activités
- Certains éléments de la MP tels que le magasin de céréales constituent le fondement de l'organisation d'un système de collecte locale des excédents de production

#### 5.1.1.1.4. L'exploitation annuelle

##### A. Le cadre des dépenses

- Dépenses liées aux charges variables
  - Mise en place stock initial don/subvention allant de 20 à 200T
  - Réapprovisionnement par achats de vivres : en octobre-décembre pour les céréales sèches. A la récolte pour les céréales irriguées. Si la préférence alimentaire est produite dans la commune, le CDG met sur pied un comité d'achat sur la base de la probité des membres pour éviter les tricheries pouvant découler d'une collusion de l'acheteur avec les vendeurs au détriment de la SC. Le comité passe de marché à marché, de producteur à producteur pour collecter, conditionner et expédier au magasin. Si le produit préféré n'est pas sur-place, le comité des achats analyse des factures pro-forma pour appel d'offre, compare avec l'aller-retour d'un membre du comité d'achat et soumet une décision au CDG qui entérine pour l'option la plus rentable pour la SC. Le CDG entretient un contact minimum avec les communes voisines ou les communes de la région (via le comité de pilotage régional) pour faciliter la mutualisation des efforts et la recherche des effets d'échelle et des opportunités de réalisation de bénéfices. Dans les situations de crises aiguës qui affectent les marchés de produits faisant l'objet de préférence alimentaire, un contact est établi avec le gouverneur pour faciliter un réapprovisionnement à partir de l'OPVN. Dans les communes des zones urbaines ou semi-urbaine, lorsque les préférences alimentaires l'indiquent, les CDG peuvent approvisionner le magasin avec des produits importés comme les pâtes alimentaires, à condition d'en tirer le bénéfice maximum (le bon exemple est celui de la MP de Koré Mairouwa dans la région de Dosso)
  - Entretien des infrastructures
  - Fonctionnement des infrastructures
- Dépenses liées aux charges fixes
  - Gérant : il est payé selon une grille salariale et selon le cycle ordinaire de paie avec un bulletin de paie
  - Contribution au coût du coordinateur technique : elle se fera au prorata du volume d'activité de la SC et en fonction du nombre de SC fonctionnelles dans la MP. Le coordinateur est payé selon une grille salariale et selon le cycle ordinaire de paie avec un bulletin de paie
  - Contribution au coût de l'agent de sécurité qui est partagé par toutes les SC
  - Contribution au coût de l'agent de surface, responsable de l'hygiène salubrité assainissement pour l'ensemble de la MP, particulièrement les SC regroupées sur un même site autour du BA
- Dépenses liées aux charges exceptionnelles

##### B. Le cadre des recettes

- Ventes de vivres
  - Elles se feront très faiblement dans la période qui suit les récoltes et pendant la saison sèche froide (octobre-décembre, janvier-février). Elles se feront plus fortement de mars à septembre en modulant les ventes selon le déclenchement ou non par le

- gouvernement des autres mécanismes comme la vente à prix modéré et la distribution gratuite de vivre. La période de vente, les volumes les plus importants seront disponibles avant le déclenchement des mécanismes gouvernementaux de soutien pour la mitigation de la soudure.
- Les ventes se font sur le site du magasin de la SC. Pour des cas spécifiques négociés de vente de gros volumes incorporant les coûts de manutention et de transport, la SC peut ravitailler des structures communautaires sur le territoire de la commune ou dans la région. Dans le cas où il s'agit de ravitailler des structures hors de la commune mais dans la région administrative de la MP, les transactions se feront en coopération avec la MP qui couvre le site demandeur. Pour des raisons de coûts (longueur et risque liés au transport, longueur de délai nécessitant de la surveillance etc.), il sera difficile pour la SC de livrer des vivres sur des sites situés dans des régions lointaines du pays
  - Vente aux représentants de groupes de producteurs de la commune : les ventes sont effectuées par sac de 50 ou 100kg. Le prix de vente intègre le prix de Revient (PR) du sac + un bénéfice dans une fourchette raisonnable de 10-20%. Le CDG aidé par le gérant et le coordinateur, rassemble les informations sur les produits en magasin : prix sur les marchés de la commune, prix sur les marchés hors de la commune, prix sur les marchés limitrophes des pays voisins. Ces informations aident le CDG à fixer les prix de vente
  - Vente de détail aux personnes individuelles : elle se fera seulement dans des situations exceptionnelles que le gérant aura discutées avec le président du CDG et le maire. La vente est alors faite par tia. Le prix de vente intègre le une marge commerciale pour la SC.
  - Vente à la MP d'une commune de la même région ou d'une autre région dont la préférence alimentaire n'est pas suffisamment produite sur-place. Par exemple, le riz de Sinder peut être acheté par la MP de Sinder puis revendu à la MP de Tondikiwindi. Les représentants de Tondikiwindi peuvent venir chercher leur produit à Sinder au PR + marge. La MP de Sinder peut livrer sur le site de Todikiwindi au PR rendu Tondikiwindi + une marge négociée d'avance. Si Tondikiwindi dispose d'une offre en mil qui intéresse Sinder, le même type de transaction peut être entrepris au bénéfice de Sinder moyennant un accord sur la marge recherchée par Tondikiwindi
  - Ventes de services de formation animée par le gérant et le coordinateur technique (si le CFM n'offre pas le service – la SC pourra alors coopérer avec le CFM pour l'aider à intégrer les thèmes dans son programme de formation)
    - En relation avec les CFM, les communes de la région s'entendent pour fixer une fourchette de tarification locale déterminée par le type de formation, le nombre de jours de formation et le nombre d'experts mobilisés
    - Les OP et les structures communautaires type banques/boutiques seront les clients prioritaires de la SC
  - Subventions
  - Dons

### C. Le compte de résultat indicatif

Le compte de résultat ne tient compte que des **opérations** ayant une incidence sur le résultat. Il tient compte des recettes (appelées aussi « **produits** ») desquelles on **soustrait** les biens et services consommés ou utilisés (on appelle cela des « **charges** ») pour générer les recettes. Les comptes de produits et les comptes de charges sont appelés « **comptes de gestion** ». La différence entre les deux fait naître le **résultat comptable**. Le compte de résultat se contentera donc de résumer la vie de la SC, c'est-à-dire le résultat qu'elle a généré au cours de l'année appelée exercice comptable. Le compte de résultat ne rend pas compte des opérations réalisées antérieurement. Il permet à la SC de voir si ses activités ont généré un bénéfice ou une perte. L'ensemble des informations sur les dépenses/charges, les recettes/produits et les marges permettent d'esquisser le compte de résultat pour la SC. Le Compte ainsi dressé sur l'exercice permet aux acteurs de la SC de répondre à 2 questions fondamentales :

- Qu'est-ce que la SC a consommé comme valeurs au cours de l'année ? Dépenses ou charges
- Qu'est-ce que la SC a produit comme valeurs au cours de l'année ? Recettes ou produits

#### Esquisse de compte d'exploitation

<b>Dépenses/charges</b>	<b>Recettes/produits</b>
• Salaire gérant	• Produits vente de gros, ½ gros, détail
• Contribution au salaire du coordinateur	• Stocks restants en fin d'année
• Coûts des achats pour approvisionnement et réapprovisionnement	• Dons
• Frais de mise en place des stocks	• Produits des formations hors CFM
• Fonctionnement des infrastructures	• Autres recettes
• Entretien des infrastructures	
• Autres dépenses liées aux charges fixes	
• Autres dépenses liées aux charges exceptionnelles	
<b>Total charges</b>	<b>Total produits</b>
<b>Solde ou résultat positif d'exploitation</b>	<b>Solde ou résultat négatif d'exploitation</b>

Voir la rubrique de la PTFM pour un exemple de cas d'esquisse de compte de résultat

#### 5.1.1.1.5. Esquisse de bilan

### D. Le bilan comptable indicatif

Une comptabilité cherche à refléter le fonctionnement d'une unité économique. Nos unités économiques sont ici les SC de la MP et la MP elle-même prise comme somme des SC. Chaque SC doit financer des activités ou des moyens de production pour satisfaire ses clients en leur offrant des biens ou des services. La mise en œuvre des activités et l'utilisation des moyens de production génèrent des recettes ou produits qui vont contribuer à créer un résultat après avoir soustrait les dépenses ou charges<sup>7</sup>. Le fait qu'une SC possède des moyens de production constitue un **emploi**, ou une forme d'utilisation de ce qui a permis d'acquérir ces moyens. Ce qui a permis d'acquérir les moyens de production c'est-à-dire leur financement, constitue une

<sup>7</sup> En réalité toutes les charges ne sont pas des dépenses. Une dépense est matérialisée par un décaissement. Une charge est un coût qui peut apparaître avec une inscription comptable. C'est le cas par exemple de la part annuelle de l'amortissement d'un matériel agricole.



**ressource.** Le **bilan** est le **reflet, la photographie**, à un instant donné (1<sup>er</sup> janvier de l'année, 31 décembre de l'année), de l'histoire de la vie de la SC et de son **patrimoine**, c'est-à-dire :

- **Ce que la SC possède**, autrement dit, ses **actifs** ou **Emplois** : généralement, les emplois figurent dans les comptes « Immobilisations », « Stocks », « Créances », « Banque » et « Caisse » rangés dans un ordre de liquidité croissante en allant vers le bas de la partie **ACTIFS** du tableau de bilan. Les actifs comprennent des **emplois permanents** (actif immobilisé) et des **emplois temporaires** (actif circulant)
- **Ce que la SC doit, ce qui a permis de réaliser les actifs**, autrement dit ses dettes et son capital constitué, ce sont les ressources, c'est-à-dire son **passif** : généralement, les ressources figurent dans les comptes « Capital », « Réserves », « Emprunts », « Dettes fournisseurs » et « Dettes fiscales et sociales », « découverts » rangés dans un ordre d'exigibilité croissante en allant vers le bas de la partie **PASSIF** du tableau de bilan. Le passif ou ressources regroupe les **financements permanents** (apports des associés en capital), les **financements temporaires** (emprunts bancaires, délais de paiements fournisseurs) et les nouvelles ressources générées par les **bénéfices** créés au cours des années passées et qui n'ont pas été consommés. **Le solde d'exploitation issu du compte de résultat inscrit dans cette partie du « passif/ressources/» du bilan.** C'est la résultante négative ou positive de tous les efforts fournis par la SC au cours de l'année et qui vient s'ajouter aux résultats des efforts des années passées.

La démarche consiste donc à esquisser un bilan d'ouverture en début d'année. Puis on met en œuvre les activités d'approvisionnement, de vente et de réapprovisionnement tout le long de l'année. On fait attention à la gestion des prix et des types de produits en relation avec les préférences alimentaires des clients et les opportunités d'affaire offertes par les marchés.

Le compte de résultat permet de comparer les valeurs consommées au cours de l'année avec les valeurs produites/crées au cours de cette même année.

En fin d'année, on calcule le solde d'exploitation et on esquisse le bilan de clôture. Puis on analyse les variations qui se sont produites afin de pouvoir répondre aux 2 questions que le bilan permet d'adresser et qui sont :

- Que possède la SC à la clôture de ses comptes ? l'actif de bilan
- Qui a financé la SC jusqu'à la clôture de ses comptes ? le passif de bilan

Les conclusions résultant des analyses permettent de présenter une situation au CDG, à l'AG, au comité communal de pilotage et au comité régional de pilotage.

Esquisse de tableau de bilan

Éléments d'actif de bilan (emplois)	Éléments de passif de bilan (ressources)
<p><b>Emplois permanents</b> ou <u>actif immobilisé</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilisations</li> <li>• Bons émis</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p><b>Emplois temporaires</b> ou <u>actif circulant</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stocks</li> <li>• Créances</li> <li>• Argent en banque</li> <li>• Argent en caisse</li> </ul>	<p><b>Financements permanents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital</li> <li>• Réserves</li> <li>• Emprunts de Long Terme</li> <li>• Subventions et Dons</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p><b>Financements temporaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprunt de Moyen Terme</li> <li>• Emprunt de Court Terme</li> <li>• Dettes fournisseurs</li> <li>• Dettes fiscales et sociales</li> <li>• Découverts bancaires</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etc.</li> <li>• Pertes ou bénéfices générés au cours des années</li> </ul>
<b>Total actif</b>	<b>Total passif</b>
<b>Solde ou résultat positif de bilan</b>	<b>Solde ou résultat négatif de bilan</b>

Le bénéfice du bilan et le solde du compte de résultat sont égaux par construction. Voir la rubrique de la PTFM pour un exemple de cas d'esquisse de bilan.

#### 5.1.1.1.6. Recherche de rentabilité durable

- Mettre en place un comité régional de pilotage CRP pour favoriser les synergies intercommunales des MP et pour instituer des relations inter collectivités régies par l'exigence de redevabilité vis-à-vis des citoyens
- Les coûts liés aux activités et fonctionnement du CRP seront couverts par les budgets des collectivités et les bénéfices réalisés par les MP de la région
- Le CRP se réunira semestriellement et organisera des missions trimestrielles de suivi et supervision des MP
- Le CRP sera présidé par le président du conseil régional et comprendra au minimum les coordinateurs techniques des MP, les maires, la coordination régionale 3N, les directions régionales agriculture, élevage, la société civile et la CRA
- Chaque session du CRP entendra une présentation des maires aidés par les coordinateurs techniques, sur l'état « physique » et organisationnel de la MP, sur l'évolution des activités de la MP, sur l'évolution de la rentabilité et l'autonomie financière de la MP, sur les difficultés, contraintes et goulots identifiés
- Le CRP assure l'orientation générale de la MP. Le maire et le coordinateur technique (représentant le conseil municipal et le comité de pilotage communal) de la MP mettent en œuvre les recommandations du CRP et rendent compte
- A l'occasion des rencontres du comité régional de pilotage, sonder les objectifs et activités de la MP qui peuvent faire l'objet d'intercommunalités. Mobiliser le soutien des services régionaux pour réaliser les intercommunalités.
- La région sera la 1<sup>ère</sup> échelle visée par les MP pour la réduction de leurs coûts de transaction, notamment au niveau des achats. Des achats groupés, centralisés au niveau de la région peuvent être organisés pour donner la chance aux SC de réaliser des marges

### 5.2.4. La Centrale communale d'approvisionnement en aliments de bétail - CCAAB

#### 5.2.4.1. Procédures de fonctionnement

##### 5.2.4.1.1. Organisation

L'organisation de cette SC est semblable à celle du MCSSA :

- Avant le démarrage, AG des représentants des OP actives dans la commune et des clients : délégués des populations, banques d'aliments bétail, associations de pasteurs

- Proposition et gestion des prix d'achat et de cession des produits, suivi de la situation de la centrale.
- CDG, gérant, Implication des clients dans la gestion de la Centrale

#### **5.2.4.1.2. Relation avec les autres éléments de la MP**

- La CCAAB entretient des relations avec la radio communautaire qui sera utilisée pour faire connaître l'activité (notamment les prix de cession, la disponibilité, les conseils techniques, la situation des pâturages et des points d'eau et des épizooties)
- Les recettes générées par l'activité seront placées au SFD
- Le SFD facilite le crédit aux banques aliments bétail et aux ménages qui vont s'approvisionner en aliment bétail au niveau de la Centrale

#### **5.2.4.1.3. Relations avec les autres acteurs communaux**

Le CCCA/I3N est le cadre de développement de cette relation.

### **5.2.4.2. Procédures de gestion**

#### **5.2.4.2.1. Gestion administrative**

Les ressources humaines de la CCAAB sont constituées du Gérant et des membres bénévoles du CDG. Les approches et outils de gestion sont les mêmes que pour le MCSSA.

#### **5.2.4.2.2. Gestion budgétaire**

Idem MCSSA pour l'élaboration et la gestion du plan de travail et budget annuel. Le gérant assure le suivi de l'exécution du budget. Le suivi de l'exécution budgétaire est aussi réalisé par les populations à travers des AG périodiques des populations pour alimenter les sessions du Comité de Pilotage. Le CDG ne peut entreprendre aucune dépense. Le suivi budgétaire est effectué sur la base d'outils et est matérialisé par des rapports périodiques. En cas de gestion privée, idem MCSSA.

#### **5.2.4.2.3. Gestion des achats et approvisionnements**

Les achats ou les approvisionnements sont effectués par les membres du CDG :

- Privilégier les SPAI<sup>8</sup> locaux notamment le son de blé. Achat sur appel d'offre ou par comité d'achat. Justifier les choix.
- Les produits importés (graines et tourteaux de coton) seront achetés sur la base d'une commande simple ou groupée dépendamment des quantités

Mêmes conditions que le MCSSA pour la gestion des achats et approvisionnements

---

<sup>8</sup> Sous-produits agro industriels

### 5.2.4.3. Modèle économique de la CCAAB

Il repose sur :

- Le développement des sources potentielles de revenus : biens et services qui peuvent être offerts, Fonds de roulement, vente de produits, subventions, dons/ legs, produits de l'exploitation des sites fourragers, vente des intrants zootechniques, location du magasin, ristournes de la VPM, mise en place et renouvellement des biens et services offerts
- La maîtrise des charges : frais bancaires, les frais de tenue des sessions (AG, réunion CDG, CA) et communication, formation et voyages d'étude, Assurance et Prévision pour amortissement ;
- Une bonne exploitation annuelle : gestion des charges d'exploitation, gestions des produits d'exploitation, gestion de la marge commerciale
- Gestion du bilan
- Coopération et recherche des effets d'échelle pour une rentabilité durable de la CCAAB.

#### 5.2.4.3.1. Les sources potentielles de revenus

- Vente de gros et ½ gros d'aliments de bétail aux OP et structures communautaires des villages/campements/quartiers de la commune
  - Son de céréales
  - Graines de coton
  - Tourteau de graines de coton
  - Résidus de récolte broyés traités
  - Sous-produits agro industriels locaux SPAI
  - Blocs à lécher
  - Vermifuges et autres produits de déparasitage interne
  - Produits de déparasitage externe
  - Autres produits locaux de bonne qualité promus en exploitant des ressources locales comme les résidus de récolte, les SPAI, et les PFNL comme les gousses de Gao, la farine de Doum, etc.
- Vente exceptionnelle en détail d'aliments de bétail aux producteurs membres des OP et des structures communautaires des villages/campements/quartiers de la commune
- Subventions d'exploitation en aliments de bétail
- Dons en en aliments de bétail

#### 5.2.4.3.2. Gestion des biens et services offerts

- Magasin de stockage d'une capacité d'au moins 100T
- Subventions d'exploitation pour stock initial pouvant provenir de :
  - Etat et structures étatiques publiques et para publiques, conseil régional, commune
  - PTF actifs dans la commune et la région
  - Projets et programmes actifs dans la commune et la région, sous tutelle gouvernementale ou sous opérateur non gouvernemental
  - Organisations non gouvernementales internationales, nationales, locales sous forme d'ONG, AD, fondations, groupements, coopératives
  - Privé individuel ou personne morale, diaspora des ressortissants de la commune, etc.

- Déclenchement de la commande de renouvellement par le gérant à 25% du stock de démarrage des activités
- Certains éléments de la MP tels que la CCAAB peuvent aider à créer les bases d'un système de promotion d'aliments locaux de bétail de bonne qualité en exploitant des ressources locales : résidus de récolte, SPAI, PFNL comme les gousses de Gao, la farine de Doum, etc.
- Travailler avec les organisations des femmes sur la promotion d'aliments locaux de bétail

#### 5.2.4.3.3. L'exploitation annuelle

##### A. Le cadre des dépenses

- Dépenses liées aux charges variables
  - Mise en place stock initial don/subvention allant de 20 à 100T
  - Réapprovisionnement par achats d'aliments de bétail : au moment de plus grande offre naturelle en pâturages verts et paille faiblement séchée, idéalement Août à Novembre. Le CDG met sur pied un comité d'achat sur la base de la probité des membres pour éviter les tricheries pouvant découler d'une collusion de l'acheteur avec les vendeurs au détriment de la SC. Le comité rassemble et analyse les informations sur les marchés et les prix d'aliments de bétail au Niger et dans les pays CEDEAO/UEMOA. Le comité prend les informations auprès de la CAIMA et des fournisseurs locaux et nationaux d'aliments de bétail, fournisseurs reconnus agréés pour le sérieux et la qualité de leurs offres. Le service de l'élevage aide le comité à monter son DAO tenant compte de la capacité de stockage de la CCAAB, de la préférence des éleveurs et des informations obtenues sur les marchés en termes de produits et de prix. Appel d'offres, analyse des offres, comparaison avec des achats directs possibles, choix de l'offre la mieux disante, soumission d'une décision au CDG qui entérine en anticipant sur la rentabilité des futures ventes. Le CDG entretient un contact avec les communes de la région (via le comité de pilotage régional) pour faciliter la mutualisation des efforts et la recherche des effets d'échelle et des opportunités de réalisation de bénéfices en groupant les appels d'offre. Dans les situations de crises aiguës qui affectent exagérément l'offre et les prix, un contact est établi avec le gouverneur et la direction régionale de l'élevage pour explorer les possibilités d'approvisionnement ou de réapprovisionnement à partir du stock régional du ministère de l'élevage.
  - Entretien des infrastructures
  - Fonctionnement des infrastructures
- Dépenses liées aux charges fixes
  - Gérant : il est payé selon une grille salariale et selon le cycle ordinaire de paie avec un bulletin de paie
  - Contribution au coût du coordinateur technique : elle se fera au prorata du volume d'activité de la SC et en fonction du nombre de SC fonctionnelles dans la MP. Le coordinateur est payé selon une grille salariale et selon le cycle ordinaire de paie avec un bulletin de paie
  - Contribution au coût de l'agent de sécurité qui est partagé par toutes les SC
  - Contribution au coût de l'agent de surface, responsable de l'hygiène salubrité assainissement pour l'ensemble de la MP, particulièrement les SC regroupées sur un même site autour du BA

- Dépenses liées aux charges exceptionnelles

**B. Le cadre des recettes**

- Ventes d'aliments de bétail
  - Elles se feront très faiblement et en augmentant progressivement sur les 7 mois entre Août et Février. Les ventes s'accroîtront dans la période de mars à juillet avec les pics de vente en avril-mai-juin en modulant les ventes selon le déclenchement ou non par le gouvernement des autres mécanismes de vente à prix modéré d'aliments de bétail.
  - Les ventes se font sur le site du magasin de la SC. Pour des cas spécifiques négociés de vente de gros volumes incorporant les coûts de manutention et de transport, la SC peut ravitailler des structures communautaires sur le territoire de la commune ou dans la région. Dans le cas où il s'agit de ravitailler des structures hors de la commune mais dans la région administrative de la MP, les transactions se feront en coopération avec la MP qui couvre le site demandeur. Pour des raisons de coûts (longueur et risque liés au transport, longueur de délai nécessitant de la surveillance etc.), il sera difficile pour la SC de livrer des vivres sur des sites situés dans des régions lointaines du pays
  - Vente aux représentants de groupes de producteurs de la commune : les ventes sont effectuées par sac de 25 ou 50kg. Le prix de vente intègre le prix de Revient (PR) du sac + un bénéfice dans une fourchette raisonnable de 10-20%. Le CDG aidé par le gérant et le coordinateur, rassemble les informations sur les produits en magasin : prix sur les marchés de la commune, prix sur les marchés hors de la commune, prix sur les marchés limitrophes. Ces informations aident le CDG à fixer les prix de vente
  - Vente de détail aux personnes individuelles : elle se fera seulement dans des situations exceptionnelles que le gérant aura discutées avec le président du CDG et le maire. La vente est alors faite par tia. Ici aussi le prix de vente intègre une marge commerciale pour la SC.
  - Vente à la MP d'une commune de la même région ou d'une autre région qui connaît un accroissement important de la demande en aliments de bétail. La MP demandeuse pourra venir enlever ses stocks ou se faire livrer sur son site au PR + une marge négociée d'avance. Le même type de transaction inverse peut se faire moyennant un accord sur la marge recherchée par la MP livreuse des stocks.
- Ventes de services de formation animée par les techniciens de l'élevage sur l'alimentation animale, le déparasitage et des conseils sur les bonnes pratiques de santé animale. Si le CFM offre déjà ces services de formation, la SC pourra alors coopérer avec le CFM pour l'aider à organiser les formations. Sinon les formations se feront en coopération avec le CFM qui sera aidé pour intégrer les thèmes dans son programme de formation.
  - En relation avec les CFM, les communes de la région s'entendent pour fixer une fourchette de tarification locale pour les formations
  - Les OP et les structures communautaires type BAB seront les clients prioritaires de la SC
- Subventions
- Dons

## **5.2.5. La centrale communale d'approvisionnement en intrants agricoles - CCAIA**

### **5.2.5.1. Procédures de fonctionnement & gestion**

Ces procédures sont semblables à celles de la CCAAB avec les mêmes approches et outils.

### **5.2.5.2. Modèle économique de la CCAIA**

Comme pour le MCSSA et la CCAAB, le modèle économique de la CCAIA repose sur :

- Une identification et valorisation des sources potentielles de revenus
- Une Intégration des comptoirs à canne à sucre, oignon, sésame, souchet et le système de warrantage
- Une maîtrise des charges
- Un bon système renouvellement des biens et services offerts
- Une bonne exploitation annuelle qui développe le bilan de l'activité
- Le développement d'une coopération et la recherche des effets d'échelle pour une rentabilité durable

#### **5.2.5.2.1. Les sources potentielles de revenus**

- Vente de gros et ½ gros d'intrants aux OP et structures communautaires des villages/campements/quartiers de la commune
  - Les engrais minéraux : DAP, 15 15 15, urée
  - Les semences de cultures pluviales (mil, sorgho, maïs, niébé, arachide, sésame) et irriguées (cultures potagères, riz, pomme de terre, manioc)
  - Les pesticides (produits ULV, EC, fongicides, raticides, herbicides)
- Vente d'appareils de traitement homologués ULV et EC
- Vente exceptionnelle en détail d'intrants aux producteurs membres des OP et des structures communautaires des villages/campements/quartiers de la commune
- Subventions d'exploitation en intrants
- Dons en intrants

#### **5.2.5.2.2. Gestion des biens et services offerts**

- Magasin de stockage d'une capacité d'au moins 100T
- Subventions d'exploitation pour stock initial pouvant provenir de :
  - Etat et structures étatiques publiques et para publiques, conseil régional, commune
  - PTF actifs dans la commune et la région
  - Projets et programmes actifs dans la commune et la région, sous tutelle gouvernementale ou sous opérateur non gouvernemental
  - Organisations non gouvernementales internationales, nationales, locales sous forme d'ONG, AD, fondations, groupements, coopératives
  - Privé individuel ou personne morale, diaspora des ressortissants de la commune, etc.
- Déclenchement de la commande de renouvellement par le gérant à :
  - 25% du stock de démarrage pour les engrais minéraux : DAP, 15 15 15, urée

- 15% du stock de semences de cultures pluviales (mil, sorgho, maïs, niébé, arachide, sésame) et irriguées (cultures potagères, riz, pomme de terre, manioc)
- 15% du stock de pesticides (produits ULV, EC, fongicides, raticides, herbicides)
- Promotion de la production locale de semences améliorées avec les OP

### 5.2.5.2.3. L'exploitation annuelle

#### A. Le cadre des dépenses

- Dépenses liées aux charges variables
  - Mise en place stock initial don/subvention allant de 20 à 100T
  - Réapprovisionnement par achats d'intrants : achats locaux de semences améliorées ; achats par appel d'offre, achat auprès de la CAIMA. Respect du calendrier standard de mise en place des intrants ; mobilisation de la radio communautaire pour vendre la qualité des intrants disponibles. Participation, par l'utilisation de son bénéfice, de la sous-composante aux activités de vulgarisation via les CEP et autres rencontres de conseil. Le CDG analyse les informations sur les marchés et les prix pour se faire un argumentaire de négociation lors des achats. Le service de l'agriculture aide le CDG à monter son DAO tenant compte de sa capacité de stockage, du niveau technique et d'adoption des producteurs, de la préférence des producteurs et des informations obtenues sur les marchés en termes de produits et de prix. Appel d'offres, analyse des offres, choix de l'offre la mieux disante, soumission d'une décision au CDG qui entérine en anticipant sur la rentabilité des futures ventes. Le CDG entretient un contact avec les communes de la région (via le comité de pilotage régional) pour faciliter la mutualisation des efforts et la recherche des effets d'échelle et des opportunités de réalisation de bénéfices en groupant les appels d'offre. Dans les situations de crises aiguës qui affectent exagérément l'offre et les prix, un contact est établi avec le gouverneur et la direction régionale de l'agriculture pour explorer les possibilités d'approvisionnement ou de réapprovisionnement à partir du stock régional du MAG/EL.
  - Entretien des infrastructures
  - Fonctionnement des infrastructures
- Dépenses liées aux charges fixes
  - Gérant : il est payé selon une grille salariale et selon le cycle ordinaire de paie avec un bulletin de paie
  - Contribution au coût du coordinateur technique
  - Contribution au coût de l'agent de sécurité qui est partagé par toutes les SC
  - Contribution au coût de l'agent de surface, responsable de l'hygiène salubrité assainissement pour l'ensemble de la MP, particulièrement les SC regroupées sur un même site autour du BA
- Dépenses liées aux charges exceptionnelles



## **B. Le cadre des recettes**

- Ventes d'intrants
  - Elles se feront suffisamment à temps avant le démarrage des campagnes agricoles de saison humide et de saison sèche. Elles seront modulées en fonction des distributions gratuites par le gouvernement des prix sur le marché local
  - Les ventes se font sur le site du magasin de la SC. Pour des cas spécifiques négociés de vente de gros volumes incorporant les coûts de manutention et de transport, la SC peut ravitailler des structures communautaires sur le territoire de la commune ou dans la région. Dans le cas où il s'agit de ravitailler des structures hors de la commune mais dans la région administrative de la MP, les transactions se feront en coopération avec la MP qui couvre le site demandeur.
  - La sous-composante peut servir de relai communal aux stocks de la CAIMA
  - Vente aux représentants de groupes de producteurs de la commune : les ventes sont effectuées dans les conditionnements standards de chaque type d'intrant. Le prix de vente intègre toujours le prix de Revient (PR) + un bénéfice dans une fourchette raisonnable de 10-20%. Le CDG aidé par le gérant et le coordinateur, rassemble les informations sur les produits en magasin : prix sur les marchés de la commune, prix sur les marchés hors de la commune, prix sur les marchés limitrophes. Ces informations aident le CDG à fixer les prix de vente
  - Vente de détail aux personnes individuelles : elle se fera seulement dans des situations exceptionnelles que le gérant aura discutées avec le président du CDG et le maire. Ici aussi le prix de vente intègre une marge commerciale pour la SC.
  - Vente à la MP d'une commune de la même région ou d'une autre région qui connaît un accroissement important de la demande. La MP demandeuse pourra venir enlever ses stocks ou se faire livrer sur son site au PR + une marge négociée d'avance. Le même type de transaction inverse peut se faire moyennant un accord sur la marge recherchée par la MP livreuse des stocks.
- Ventes de services de formation animée par les techniciens de l'agriculture sur l'utilisation des intrants et de la fumure organique. Si le CFM offre déjà ces services de formation, la SC pourra alors coopérer avec le CFM pour l'aider à organiser les formations. Sinon les formations se feront en coopération avec le CFM qui sera aidé pour intégrer les thèmes dans son programme de formation.
  - En relation avec les CFM, les communes de la région s'entendent pour fixer une fourchette de tarification locale pour les formations
  - Les OP et les structures communautaires type BAB seront les clients prioritaires de la SC
- Subventions
- Dons

## 5.2.6. Le centre de réparation et location de matériels agricoles - CRLMA

### 5.2.6.1. Procédures de fonctionnement

#### 5.2.6.1.1. Organisation

L'organisation du CRLMA repose sur l'AG, le CDG, le Comité de Contrôle (CC) et les Employés.

- Chaque commune établit des critères objectivement vérifiables pour constituer l'AG des utilisateurs de matériels agricoles. C'est essentiellement une AG de représentants d'OP des producteurs utilisateurs potentiels de matériels agricoles et des artisans ruraux impliqués dans la petite mécanisation rurale.
- La constitution de l'AG ne doit pas exclure les personnes vulnérables et les personnes à besoins spécifiques : femmes, jeunes, personnes âgées, personnes en situation de handicap, etc.
- L'AG est l'organe de décision. Elle se réunit ordinairement deux fois l'an. Elle peut convoquer une session extraordinaire au besoin. Le CDG ou équivalent est élu par l'AG et est un organe d'exécution, de suivi et de contrôle de la bonne exécution des activités programmées. Il reçoit quitus de l'AG. Le CDG sélectionne et propose les personnes à rémunérer. Il est composé au moins par des postes de présidence, secrétariat, de trésorerie et éventuellement d'autres membres. Le CDG se réunit à la fin de chaque trimestre de l'année pour faire le point de l'exécution des activités. Il peut convoquer une session extraordinaire au besoin.
- Le CC (Comité de contrôle) est désigné par l'AG avec des membres de l'AG ou des personnes en dehors d'elle. Il lui rend compte des résultats de ses travaux.
- Les employés comprennent un gérant sélectionné par le CDG et nommé par le maire sur la base de critères objectivement vérifiables dont la probité, la disponibilité et le souci du travail bien fait.
- Le gérant est le directeur de centre. Il appuie le CDG dans l'exécution et le suivi des activités. Il rend directement compte à la coordination technique de la MP
- Comme précisé plus haut et en plus de ses tâches ordinaires d'encadrement technique, le directeur doit, comme tous les gérants de toutes les SC de la MP, tenir les documents comptables et de gestion comme le registre des clients, l'ordre de travail, fiche de stock, bon d'entrée, bon de sortie, bon de livraison, carnet de vente, brouillard de caisse, livre de banque, bordereau de versement, balance des comptes, registre des factures et documents d'inventaire.
- L'organisation comptable au niveau du centre doit satisfaire aux exigences de régularité et de sécurité pour assurer l'authenticité des écritures.

La comptabilité mise en place doit :

- Permettre la justification des écritures par des pièces datées, conservées et classées ;
- Respecter l'enregistrement chronologique des opérations ;
- Identifier chaque enregistrement en précisant son origine, son imputation, le contenu de l'opération et les références de la pièce justificative ;

- Permettre le contrôle pour l'inventaire de l'existence et de la valeur des biens, créances et dettes de CRLMA.
- Établir les livres obligatoires tout en respectant les Principes de base de saisie notamment la saisie chronologique des pièces comptables. Chaque écriture saisie doit s'appuyer sur des pièces référencées
- Les écritures doivent être contrôlées avant d'être validées
- Les écritures validées ne peuvent plus être modifiées.

Les techniciens réparateurs sont des tractoristes et des meuniers. Ils sont sélectionnés par le CDG sur proposition du gérant en tenant compte de leurs compétences, expériences acquises et probité.

#### **5.2.6.1.2. Relation avec les autres éléments de la MP**

- Le CRLMA entretient des relations de renforcement mutuel, d'entraide et de partage avec les autres SC
- Le SFD loge le compte du CRLMA qui assure l'entretien des matériels et équipements de la MP ; Le SFD facilite le crédit aux utilisateurs des matériels
- Le CRLMA utilise la radio pour faire connaître ses activités et mobiliser la demande communale

#### **5.2.6.1.3. Relations avec les autres acteurs communaux**

La CCCA/I3N est le cadre indiqué de renforcement de la synergie et complémentarité avec les activités du CRLMA dans la commune.

### **5.2.6.2. Procédures de gestion**

#### **5.2.6.2.1. Gestion budgétaire**

- Le plan d'activités est élaboré par le Directeur du centre en relation avec le CDG/CA qui le transmet au Coordonnateur de la MP pour consolidation. Le comité de pilotage valide.
- Plan Inscrit dans le Plan annuel de la MP qui lui-même est inscrit dans le PIA de la commune
- Le directeur prend en compte toutes les entrées et sorties de matériels ainsi que les demandes de services et la fourniture de services, ceci en termes financiers et sur la base des activités correctement intitulées.
- Le directeur/gérant assure le suivi de l'exécution du budget arrêté et validé du CRLMA.
- Le suivi de l'exécution budgétaire est aussi réalisé par l'AG à travers des assemblées périodiques pour alimenter les sessions du Comité de Pilotage
- Le comité de gestion ne peut entreprendre aucune dépense
- Le suivi budgétaire est effectué sur la base d'outils (fiches) et matérialisé par des rapports périodiques
- En cas de gestion privée, le promoteur s'appuie sur le Coordonnateur technique de la MP qui assure le relais avec la commune

#### **5.2.6.2.2. Gestion de la trésorerie**

- Ouverture d'un compte d'épargne au niveau du SFD
- Les signataires légaux sont le Président du CDG, le trésorier du CDG, le Maire
- Caisse de menues dépenses dont le montant est fixée par le comité de pilotage de la MP doit être mise en place et gérée par le Directeur de l'atelier ; Caisse réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées et des prévisions de dépenses dans la limite du plafond autorisé ;
- Toutes les entrées de fonds sont constatées par des reçus ;
- Les recettes sont collectées par le Directeur de l'atelier puis remises au trésorier du CDG/CA pour être versée au SFD ; Le CDG contrôle la gestion déléguée à un privé ; le coordinateur technique assure le relais à la commune

#### **5.2.6.2.3. Gestion des achats et approvisionnements**

Les achats ou les approvisionnements sont effectués par les membres du CDG/CA :

- Les matériels agricoles sont achetés sur la base d'un appel d'offres ou fabriqués et réparés dans l'atelier ;
- Les matériels agricoles importés seront achetés sur la base d'une commande simple auprès des fabricants
- En cas d'appel d'offres, le Maire prend les dispositions pour mettre en place des commissions ad'hoc d'analyse des offres et d'attribution des marchés. Les prix de vente sont fixés de façon à satisfaire le triple objectif :
  - D'accroître le capital du centre tout en couvrant les charges de son fonctionnement
  - D'être toujours dans des fourchettes de prix inférieurs aux prix des concurrents locaux
  - D'assurer le renouvellement des équipements et matériels amortis

#### **5.2.6.2.4. Gestion des équipements**

La gestion des équipements et matériels à louer, la gestion des locations, la gestion des réparations sont les activités du directeur du centre : organisation de l'atelier, entrée et sortie des matériels.

Au préalable, les matériels sont réceptionnés par une commission en livrant un Bon de Réception correspond aux quantités réceptionnées par article, par bordereau d'expédition du fournisseur qui accompagne la livraison (Etat, Partenaires, ONG) ; Le Bon de Réception est le seul document autorisé pour les enregistrements des réceptions sur la fiche de stock. Il est établi et signé par la commission de réception composée de :

- Les membres du CDG de préférence des artisans et utilisateurs de matériels qui ont une expérience
- Le Directeur de l'atelier
- Le Coordonnateur de la MP

Les prix de cession des matériels sont fixés officiellement par le Conseil Communal à l'issue des recommandations formulées par l'AG des artisans et des utilisateurs des matériels agricoles. On fixera des tarifs objectifs pour les locations des matériels agricoles. On organisera des

sensibilisations des populations sur les activités du CRLMA. On assurera un bon rapport qualité/prix des matériels en évitant les ruptures de service et en assurant l'implication des privés dans la livraison des matériels.

La commune tiendra compte de l'émergence de prestataires privés de services de tracteurs qui sont aussi dans le transport des marchandises. Si nécessaire, la MP utilisera des délégués villageois de suivi de l'utilisation des tracteurs. Pour les équipements et matériels, on s'assurera que les utilisations sont supportées par :

- Une fiche de suivi journalier de l'utilisation des matériels agricoles
- Un carnet de bord pour le tracteur notamment

Autant que possible, on regroupera le maximum de demandes avant d'entreprendre les prestations. Il faut veiller à l'entretien régulier du tracteur et à la qualité de l'huile de vidange.

#### **Au niveau de l'atelier**

- Le Directeur est le principal responsable
- Les matériels acquis sont stockés par catégorie
- Les matériels agricoles de même nature et de même capacité sont stockés de même côté
- Le principe d'une fiche par article est de règle

#### **Pour l'entrée des matériels agricoles :**

- Toute réception fait l'objet d'un enregistrement sur la fiche de stocks
- Chaque entrée de matériels agricoles est matérialisée par un bon de réception établi et signé par le Directeur de l'atelier indiquant clairement le détail des réceptions vérifiable à tout moment
- Une fiche de stock est établie par article à stocker afin de marquer l'entrée de l'article en stock. C'est cette fiche qui est utilisée pour tout mouvement relatif à cet article.

#### **Pour la sortie des matériels agricoles**

- Toute livraison est appuyée d'un Bordereau d'Expédition (BE), accompagnant la sortie signée par le Directeur de l'atelier
- La sortie des matériels agricoles pour la location fait l'objet d'une réquisition faite par le Coordonnateur visé par le Maire conformément au Plan du travail validé par le conseil communal
- Toutes les locations de matériels et équipements sont est soumises à la règle de **pré-péage**
- La réquisition renseigne sur la nature des travaux, le nombre de matériel et la destination ;
- Le Président du Comité de Gestion s'assure de la régularité des signatures du Maire et du Coordonnateur ;
- Le Bon de sortie vérifié et approuvé par le Coordonnateur est retourné au Président du Comité de Gestion pour sortie du matériel ;
- Le Président du Comité de Gestion sort le matériel contre signature de décharge par le Coordonnateur ;
- Le Secrétaire du Comité de Gestion ou le Directeur de l'atelier actualise la fiche de stock.

Le Comité de gestion est le seul responsable des matériels mis en location tandis que le Directeur de l'atelier est Responsable des matériels fabriqués ou placés en réparation. Ils mènent les activités suivantes. Le CDG suit :

- La livraison des matériels agricoles pour la location ;
- La réparation ou la vente des matériels agricoles sur la base des prix fixés officiellement ;
- Le versement des recettes dans le compte ouvert à cet effet à partir d'un montant arrêté par le conseil municipal ;
- Les retraits bancaires sur double signature du chèque par le (a) trésorier (ère) et du Président (e) visé par le Maire.

Le matériel et équipements du CRLMA sont constitués des outillages, table bureau et chaises pour le Directeur de l'atelier. Une fiche d'inventaire du matériel et équipements est tenue par le Directeur (Responsable de l'atelier). A la livraison, le Coordonnateur technique de la MP et le Directeur de l'atelier se chargent de la réception des outillages et des matériels.

Intitulé de la sous composante	Nombre de matériels reçus	Nom du donateur et de la forme de donation	Date d'acquisition	Valeur monétaire de la fourniture en FCFA
		Etat, Conseil Régional en Dons, crédit		

La réparation des matériels ou le renouvellement des outillages est organisée par le Coordonnateur de la MP. Les frais éventuels sont payés sur autorisation du Maire à partir ans la caisse de mini dépenses.

### **5.2.6.3. Modèle économique du CRLMA**

#### **5.2.6.3.1. Points d'attention**

Au-delà de la description des éléments du modèle économique du CRLMA, des informations ont été apportées sur les différents ateliers régionaux d'appui à la mécanisation de l'agriculture au Niger : ACREMA, CDARMA, UCOMA, AFMA. Un bon réseautage de tels ateliers et leur articulation synergique à la CAIMA créeront des avantages pour les MP et réduiront les risques de compétition inappropriée ou même de collisions nuisibles à la viabilité des initiatives socioéconomiques comme la MP au Niger.

Des informations ont été également apportées pour bien poser le cadre de développement du modèle économique associable au CRLMA. Au centre de ce cadre, on a esquissé un compte indicatif de résultats d'exploitation pour un CRLMA sur le cas d'une MP déployée dans une zone où se développent des systèmes de cultures sèches et des systèmes de cultures irriguées. Le compte du CRLMA montre une liste exhaustive d'équipements exploitables et réparables avec un volume annuel important d'activités. On n'inscrira pas la valeur des stocks initiaux en produits d'exploitation. Cette valeur sera dans les inventaires et le bilan. On cherchera à accélérer la cadence de leur écoulement et les produits de leurs ventes apparaîtront dans les recettes comme cela a été proposé par les experts.

Sans tenir compte des valeurs des stocks, le volume annuel d'activités est d'environ 49M de FCFA dont 33M en dépenses et 16M en recettes pour une 1<sup>ère</sup> année. Il apparaît donc que le

CRLMA sera d'abord une sous-composante déficitaire au sein de la MP mais qui pourrait rapidement devenir excédentaire en atteignant son point mort et le seuil de rentabilité au bout de 3 exercices maximum. On peut donc dire que le CRLM est une sous-composante potentiellement excédentaire. Il reviendra aux gérants de mobiliser leur génie pour aller rapidement au point mort et à la rentabilité en visant la compétitivité maximum et des niveaux raisonnables de marge. En inscrivant les stocks en produits d'exploitation, le résultat apparait déformé. Le volume d'activités atteint 75,42M de FCFA dès l'année 1 dont 42,42M en recettes et 33M en dépense avec un excédent théorique d'exploitation de 9,42M de FCFA. En réalité cet excédent n'en est pas un puisque la trésorerie et les rapprochements ne le montreront pas. C'est une valeur stockée.

#### 5.2.6.3.2. Les sources potentielles de recettes

Il y a au moins 4 grandes sources de recettes pour le CRLMA :

- 1) Les locations prépayées de matériels agricoles ; les tarifications inscrites ici sont très indicatives et basées sur des propositions de certaines mairies. Ces tarifs peuvent donc être adaptés aux situations particulières des communes
  - Houe asine, tarification au jour, 1.000 FCFA/J
  - Houe bovine (charrue), tarification au jour, 1.500 FCFA/J
  - Charrette asine, tarification au jour, 2.000 FCFA/J
  - Charrette bovine, tarification par jour, 2.500 FCFA/J
  - Semoir, tarification au jour, 500 FCFA/J
  - Tracteur et attelages, tarification à l'heure, 20.000FCFA/H
  - Motoculteurs, tarification à l'heure, 5.000 FCFA/H
  - Broyeurs de résidus de récolte, tarification au jour, 2000 FCFA/J
  - Cultivateur canadien 2000 FCFA/J
  - Lame sou leveuse sarcleuse 1000 FCFA/J
  - Buttoir 1500 FCFA/J
  - Tombereau 1500 FCFA/J
  - Batteuse de céréales 3000 FCFA/J
  - Dessonneur (moulin) 2000 FCFA/J
  - Farineuse (moulin) 1500 FCFA/J
- 2) Les réparations de matériels agricole dans l'atelier du CRLMA : houe, charrette, semoir, tracteur, motoculteur, broyeur, petits matériels et équipements aratoires manuels en l'absence de forgerons qualifiés
- 3) Les réparations de matériels agricole hors de l'atelier du CRLMA : houe, charrette, semoir, tracteur, motoculteur, broyeur, petits matériels et équipements aratoires manuels en l'absence de forgerons qualifiés
- 4) Les fabrications sur commande de matériels agricoles : Houe asine, Houe bovine, Charrette asine, Charrette bovine, Semoir, bennes de tracteur, Broyeurs en collaboration avec les ateliers comme ACREMA, AFMA, CDARMA, UCOMA et l'INRAN.

#### 5.2.6.3.3. Gestion des services offerts

- Un atelier compartimenté est mis en place par l'état et ses PTF ou projets/programmes sous forme d'aide à l'équipement en infrastructure

- Un 1<sup>er</sup> lot de matériels et équipements est mis en place par l'état et ses PTF ou projets/programmes sous forme de subvention d'équipement
- Un plan d'entretien et de renouvellement est élaboré par catégorie de MA par le gérant et ses équipes
- Un système de location prépayée est instauré pour éviter les difficultés qui peuvent naitre des crédits et autres impayés dans un système par post-paiement (paiement après utilisation du MA)
- Contrats de gérance avec des opérateurs intéressés à exploiter contre redevance au CRLMA de tout ou partie de l'atelier
- Un atelier compartimenté est mis en place par l'état et ses PTF ou projets/programmes sous forme d'aide à l'équipement en infrastructure
- Une formation des techniciens réparateurs est effectuée par l'état et ses PTF ou projets/programmes sous forme d'aide au renforcement des capacités
- Un 1<sup>er</sup> lot de matériels et équipements est mis en place par l'état et ses PTF ou projets/programmes sous forme de subvention d'équipement
- Un plan d'entretien et de renouvellement est élaboré par catégorie de MA par le gérant et ses équipes
- Un système de location prépayée est instauré pour éviter les difficultés qui peuvent naitre des crédits et autres impayés dans un système par post-paiement (paiement après utilisation du MA)
- Contrats de gérance avec des opérateurs intéressés à exploiter contre redevance au CRLMA de tout ou partie de l'atelier

#### 5.2.6.3.4. L'exploitation annuelle

Analyse de cas : CRLMA d'une MP dans une zone à système de cultures sèches et de cultures irriguées

### Les charges

#### Acquisition des premiers équipements

<b>Matériels aratoire</b>	<b>quantité</b>	<b>Coût unitaire FCFA</b>	<b>Coût total FCFA</b>
Houe asine	10	30 000	300 000
Houe bovine (charrue)	10	85 000	850 000
Cultivateur canadien	10	80 000	800 000
Souleveuse – sarcluse	10	65 000	650 000
Semoir	05	100 000	500 000
Buttoir	05	85 000	850 000
<b>Sous total 1: mat. Arat</b>			<b>3 650 000</b>
<b>Matériels de transport</b>			
Charrette bovine	10	180 000	1 800 000
Charrette asine	10	150 000	1 500 000
Tombereau	05	190 000	950 000
<b>Sous total 2: mat. Transport</b>			<b>4 250 000</b>
<b>Engins agricoles</b>			
Tracteur	01	10 900 000	10 900 000



Motoculteur	01	1 500 000	1 500 000
<b>Sous total 3 :engins</b>			<b>12 400 000</b>
<b>Matériels post récolte (de transformation)</b>			
Broyeur de résidus de cultures	01	600 000	600 000
Batteuse	01	2 000 000	2 000 000
Moulin dessonneur	01	600 000	600 000
Moulin farineur	01	500 000	500 000
<b>Sous total1: mat. Post-Récolte</b>			<b>3 700 000</b>
<b>Total premiers équipements agricoles</b>			<b>24 000 000</b>

Constitution de stocks de pièces de rechange de 1er usage.

Désignation	Quantité	Cout unitaire	Cout total
<b>Engins</b>			
Filtre à gasoil	5	15000	75000
Filtre à air	5	15000	75000
Filtre à huile	5	15000	75000
Tuyau flexible à gasoil	5	10000	50000
Tuyau flexible de benage	5	120000	600000
Segment	5	30000	150000
Coussinet de bielle	5	10000	50000
Coussinet de pallier	5	10000	50000
Bielle	5	55000	275000
Pallier	5	10000	50 000
Pompe à huile	5	75 000	375 000
Courroie moteur	5	10 000	50 000
Piston	5	50 000	250 000
Différents jeux de joints	5	50 000	250 000
<b>Sous total engins</b>			<b>2 375 000</b>
<b>Matériels aratoires et de transport</b>			
Seps	10	4000	40000
Contre seps	10	5000	50000
Talon	10	1000	10000
Soc patte d'oie	30	3000	90000
Soc charrue	10	5000	50000
Jeu de 3 lames SS	10	20000	200000
Ressorts canadiens	30	8000	240000
Roulement (lot)		15000	15000
Boullonnerie (lot)		30000	30000
<b>Sous total mat-arr/transport</b>			<b>725 000</b>
<b>Matériels de transformation</b>			
Disque (jeu)	5	15000	75000
Tamis (jeu)	5	8000	40000
Courroie	10	2000	20000
Segment (jeu)	5	15000	75000
Bielle	5	20000	100000
Pallier	5	10000	50000
Coussinet	5	10000	50000
<b>Sous total mat-transfo</b>			<b>410 000</b>
<b>Total pièces de rechange</b>			<b>3 510 000</b>

### Les outils de travail

• Lots de outils de réparation (perceuse, meule portative, étaux, enclume, marteaux, caisse à outils)	500 000
• Consommables (disque à couper, disque à meuler, disque à tronçonner, électrode, peinture, foret)	150 000
• Matériel de protection (gants, lunette, cache nez, botte, tenue)	150 000
<b>Total</b>	<b>800 000</b>

### Entretien des infrastructures

• Hygiène et assainissement	150 000
• Retouche annelle	250 000
<b>Total</b>	<b>400 000</b>

### Fonctionnement

• Electricité	400 000
• Eau	50 000
• Fournitures de bureau	100 000
• Documents de gestion	400 000
<b>Total</b>	<b>950 000</b>

Réparation matériels et équipements 300 000

### Autres charges

• Rémunération des employés :	
- Gérant : 65 000 F/mois	780 000 F/an
- Meunier 40 000 F/mois	480 000 F/an
- Conducteur des engins (tracteur et motoculteur) 40 000 f/mois	480 000 F/ an
- Maintenance (des engins et machines de transformation) 50 000F/mois	600 000 F/ an
<b>Total rémunération</b>	<b>2 340 000 F/an</b>
• Contribution aux charges des autres employés de la MP	
- Coordinateur technique 30 000 f/mois	360 000 F /an
- Agent de sécurité 10 000 f/mois	120 000 F/an
<b>Total contribution</b>	<b>480 000 F</b>

Charges exceptionnelles (fête, sinistre, accueil ,exposition...) 500 000 F

## **Les produits ou recettes**

### Location des matériels

1. Désignation	2. période	3. Nbr/j de travail	4. Nbr Moyen de materiel utilisé/jour	5. Cout unitaire/jour	6. Cout total (3x4x5)	7. observation
<b>Materiel Aratoire</b>						
Houe asine	Mai-juil	30	4	1 000	120 000	
Houe bovine (charrue)	Mai- juin Oct- Nov	20	5	1 500	150 000	
		20	5	1500	150 000	
Cultivateur canadien	Juin-aout	30	5	2000	300 000	
Souleveuse – sarceuse	Juin-aout	30	3	1000	90 000	
Semoir	Juin-juil	15	3	1000	45 000	
Buttoir	Nov-jan	15	2	1500	45 000	

<b>Sous total 1: mat. Arat</b>					900 000	
<b>Materiel de transport</b>						
Charrette bovine	Sep-dec	35	5	2500	437 500	
Charrette asine	Sep-dec	35	6	2000	420 000	
Tombereau	Sep-dec	35	<u>2</u>	<u>2000</u>	<u>140 000</u>	
<b>Sous total 2: mat. Transp.</b>					997 500	
<b>Engins agricoles</b>						
Tracteur	Mai- juin Oct- Nov	30 10	1 1	240 000 240 000	7 200 000 2 400 000	
Motoculteur	Mai- juin Oct- Nov	20 20	1 1	30 000 30 000	600 000 600 000	
<b>Sous total 3 :engins</b>					<b><u>10 800 000</u></b>	
Materiel post recolte (de transformation)						
<u>Broyeur de residues de cultures</u>	<u>Nov-dec</u>	<u>30</u>	<u>1</u>	<u>4000</u>	<u>120 000</u>	
<u>Batteuse</u>	<u>Oct-dec</u>	<u>30</u>	<u>1</u>	<u>5000</u>	<u>150 000</u>	
<u>Moulin dessonneur</u>	<u>continu</u>	<u>180</u>	<u>1</u>	<u>1 250</u>	<u>225 000</u>	
<u>Moulin farineur</u>	<u>continu</u>	<u>180</u>	<u>1</u>	<u>1 000</u>	<u>180 000</u>	
<u>Sous total 1: mat. Post .Recolt</u>					<u>675 000</u>	
<b>Total premiers équipements agricoles</b>					<b>13 372 500</b>	

#### Recette des réparations

Désignation	Période	Nbr de matériels	Cout unitaire/jour	Cout total (3x4x5)	observation
<b>Matériels Aratoire</b>					
Houe asine	Avril-Mai	10	1 000	10 000	
Houe bovine (charrue)	Avril- Mai- juin	20	1 500	30 000	
Cultivateur canadien	Avril- Mai-juin	10	1000	10 000	
Souleveuse – sarceleuse	Avril- Mai-juin	10	1000	10 000	
Semoir	Av-mai	5	2000	10 000	
<b>Sous total 1: mat. Arat</b>				<b>70 000</b>	
<b>Matériels de transport</b>					
Charrette bovine	Aout- Sep-dece	20	3000	60 000	
Charrette asine	Sep-dece	25	2000	50 000	

Tombereau	Sep-dece	5	2000	10 000	
<i>Sous total 2: mat. Transp.</i>				<i>120 000</i>	
<b>Engins agricoles</b>					
Tracteur	Avril- Mai- juin	4	25 000	100 000	
Motoculteur	Avril- Mai- juin	5	15 000	75 000	
<i>Sous total 3 :engins</i>				<i>175 000</i>	
<b>Matériels post récolte (de transformation)</b>					
Broyeur des résidus de cultures	Nov-dec	5	4000	20 000	
Batteuse	Oct-dec	3	5000	15 000	
Moulin dessonneur	<u>continu</u>	<u>5</u>	<u>7000</u>	<u>35 000</u>	
Moulin farineur	<u>continu</u>	<u>5</u>	<u>7000</u>	<u>35 000</u>	
<i>Sous total1: mat. Post .Récolte</i>				<i>105 000</i>	
<b>Total réparation</b>				<b>470 000</b>	

*Vente des pièces de rechange de 1er usage.*

Désignation	Quantité	Cout unitaire	Cout total
<b>Engins</b>			
Filtre à gas oil	3	16000	48000
Filtre à air	3	16000	48000
Filtre à huile	3	16000	48000
Tuyau flexible à gas oil	3	12000	36000
Tuyau flexible de benage	1	125000	125000
Segment	3	33000	99000
Pompe à huile	2	80 000	160000
Courroie moteur	3	12000	36000
Piston	3	55 000	165 000
Différents jeux de joints	2	55 000	110 000
<i>Sous total engins</i>			<b>875 000</b>
<b>Materiel aratoire et de transport</b>			
Seps	5	5000	25000
Contre seps	5	6000	30000
Talon	5	2500	12500
Soc patte d'oie	5	3500	17500
Soc charrue	5	6000	30000
Jeu de 3 lames SS	5	21500	107500
Ressorts canadiens	15	8500	127500
Roulement (lot)		20000	20000
Boullonnerie (lot)		35000	35000
<i>Sous total mat-arr/transport</i>			<b>900 000</b>

Materiel de transformation			
Disque (jeu)	3	17000	51000
Tamis (jeu)	3	9000	27000
Courroie	5	2500	12500
Segment (jeu)	3	17 000	51000
Bielle	2	25000	50000
Pallier	2	12000	24000
Coussinet	2	12000	24000
<b><i>Sous total mat-transfo</i></b>			<b>239 500</b>
<b><i>Total pièces de rechange</i></b>			<b>2 014 500</b>

Tableau de compte d'exploitation d'un CRLMA Sous système pluvial et irrigué

<b>Dépenses/charges</b>		<b>Recettes/produits</b>	
• Salaire gérant	780000	• Stocks 1 <sup>er</sup> équip/agri	24000000
• Salaire de 3 techniciens	1560000	• Stocks P/rechange	2456000
• Contribution au sal du coordinateur	360000	• Vente des pièces de rechange	2014500
• Contribution agents de sécurité	120000		
• Achats des 1 <sup>er</sup> équipements/agri	24000000	• Location du matériel	13372500
• Achat pièces de rechange	3510000	• Réparation des équipements	470000
• Outillage de travail	800000		
• Fonctionnement			
- électricité	400000		
- eau	50000		
- fournitures bureau	100000		
- document de gestion	400000		
• Entretien des infrastructures			
- Hygiène et ass	150000		
- Retouches annuelles	250000		
• Réparation matériels et équipements	300000		
• Dépenses liées aux charges exceptionnelles (calamités, fêtes, expositions...)	200000		
<b>Total charges</b>	<b>32 980 000</b>	<b>Total produits</b>	<b>42 313 000</b>
<b>Résultat positif d'exploitation</b>	<b>9.333.000CFA</b>		
	<b>42 313 000</b>	<b>42 313 000</b>	

Il apparait que le CRLMA porte le plus grand potentiel économique de la MP. La performance du coordinateur de la MP sera jugée à l'aune de sa capacité à soutenir le directeur du CRLMA dans son effort de développement et de rentabilisation de cette SC. Le CRLMA est suivi dans cet ordre par le MCSSA, la CCAIA, la CCAAB, le SFD, la PTFM et la RC

**Récapitulatif du cadre des dépenses**

- Dépenses liées aux charges variables
  - Mise en place des lots des 1<sup>ers</sup> matériels et équipements
  - Extension des lots de matériels et équipements
  - Réparation des matériels et équipements
  - Fabrication de matériels et équipements

- Entretien des infrastructures
- Fonctionnement des infrastructures
- Dépenses liées aux charges fixes
  - Directeur atelier : il est payé selon une grille salariale et selon le cycle ordinaire de paie avec un bulletin de paie
  - Coûts des autres techniciens d'atelier
  - Contribution au coût du coordinateur technique
  - Contribution au coût de l'agent de sécurité qui est partagé par toutes les SC
  - Contribution au coût de l'agent de surface, responsable de l'hygiène salubrité assainissement pour l'ensemble de la MP, particulièrement les SC regroupées sur un même site autour du BA
- Dépenses liées aux charges exceptionnelles

#### Récapitulatif du cadre des recettes

- Location de matériels et équipements : pendant toute l'année sur les campagnes de saison humide et de saison sèche, surtout sur les grandes cultures de céréales sèches et de céréales irriguées. Chaque demandeur prépaie la location. Un comité spécial de gestion des locations peut être mis en place sur la base de la probité des membres pour éviter les fraudes et les tricheries pouvant découler de certaines collusions entre locataires et représentants de la SC. Les tarifs officiels sont appliqués avec des fiches qui matérialisent le prépaiement, la sortie et le retour du matériel. Le CDG entérine préalablement les différentes options de location. Le CDG entretient un contact avec les communes voisines ou les communes de la région (via les coordinateurs, CCP, maire, CRP) pour faciliter la mutualisation des efforts et la recherche des effets d'échelle et des opportunités de réalisation de bénéfices. Les locations seront plus importantes pendant les saisons de culture. Au moment du pic de la demande, il faudrait réfléchir à des extensions ponctuelles des capacités du CRLMA. Par la suite et de manière progressive, le CRLMA ajustera son offre durable avec les niveaux de la demande.
- Réparations de matériels agricole dans l'atelier du CRLMA
- Réparations de matériels agricole hors de l'atelier du CRLMA
- Fabrication sur commande de matériels agricoles en collaboration avec les agences spécialisées comme CDARMA et INRAN
- Subventions
- Dons

#### **5.2.6.3.5. Recherche de rentabilité durable**

- Comme les autres SC, les CRLMA performants profiteront de la tribune offerte par un CRP qui favorisera les synergies intercommunales des MP et instituera des relations inter collectivités régies par l'exigence de redevabilité entre les acteurs de MP, entre la MP et les citoyens, entre les communes et les citoyens et entre la région et les citoyens, ceci dans un domaine aussi vital que celui de la SANAD.
- A l'occasion des rencontres du comité régional de pilotage, sonder les objectifs et activités de la MP qui peuvent faire l'objet d'intercommunalités. Mobiliser le soutien des services régionaux pour réaliser les intercommunalités. Sonder les possibilités de mobilisation du privé dans la rentabilisation du CRLMA.

- La région est la 1<sup>ère</sup> échelle de réduction des coûts de transaction, notamment au niveau des achats. Des achats groupés, centralisés au niveau de la région peuvent être organisés pour donner la chance aux SC de réaliser des marges

### **5.2.7. Le centre de formation aux métiers - CFM**

Pour tous les détails sur le fonctionnement, la gestion et les options de modèle socioéconomique du CFM, Référer au rapport d'expert sur le CFM et au rapport du groupe de travail CFM de l'atelier de Maradi en annexe.

#### **5.2.7.1. Quelques points d'attention**

La gestion des CFM sera faite en collaboration avec le MFPT, ceci en conformité avec l'arrêté n°0174/MEPT/SG/DGEF/DFPCA du 15 août 2014. La particularité du CFM réside donc dans l'existence de textes réglementaires qui le régissent déjà. Ces textes incluent les règles et procédures de fonctionnement et de gestion. C'est la même situation pour le SFD, la PTFM et la RC.

Les CFM ont pour missions de promouvoir le développement des collectivités à travers la formation aux métiers et sont destinés à offrir à la localité des formations dont elle a besoin pour son auto promotion et son auto développement. A ce titre, ils sont chargés :

- D'assurer l'apprentissage des jeunes et adultes, la formation continue et le perfectionnement des personnels en activité, notamment, dans l'artisanat, l'agriculture, l'industrie, le commerce aussi bien pour les secteurs formels, non formels qu'informels ;
- De développer des modalités alternatives de formation professionnelle à la demande à l'endroit des adultes et jeunes ruraux ;
- De développer des applications techniques en liaison étroite avec les entreprises industrielles, commerciales, artisanales et avec les administrations locales ;
- De confectionner des produits et offrir des services dans les domaines de compétence
- De participer à l'élaboration et/ ou initier des programmes spéciaux de formation qualifiante des jeunes ;
- De participer aux actions de formation complémentaire à l'endroit des professionnels en vue de la validation de leurs acquis professionnels et expérimentiels ;
- De collaborer dans la formation, avec les institutions régionales, nationales et internationales
- De constituer au niveau local, un socle de base pour le dispositif de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage

Afin de résoudre la question de la formation agricole et rurale, le Ministère en charge de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels a tenu compte de la vision de développement à long terme (2035) du Niger pour construire une stratégie qui s'appuie sur l'accélération de la croissance et sur la création d'emplois formels et la dynamisation de l'informel pour des emplois durables et décents ainsi que sur la réduction de la pauvreté dont une variante plus « volontariste » est traduite par l'I3N. Il s'agit, entre autres,

- de faciliter l'accès à l'emploi par l'accroissement de l'offre d'emploi et la qualité de l'éducation et de la formation professionnelle et technique
- d'améliorer le fonctionnement du marché de l'emploi

- de renforcer les capacités humaines et institutionnelles pour la promotion de l'emploi et de régulariser la migration professionnelle.

### **5.2.7.2. Procédures de fonctionnement**

#### **5.2.7.2.1. Organisation**

Le CFM est un établissement public de formation professionnelle de base à gestion communautaire. Son organisation et son fonctionnement respectent les dispositions des textes réglementaires qui créent et encadrent le CFM, notamment l'arrêté 174 / MEPT / SG / DGEF / DFPCA du 15 août 2014 qui fixe les règles applicables aux CFM. Toutes les dispositions, hormis celles relatives à la nomination du Directeur du CFM qui est nommé par arrêté ministériel, sont en cohérence avec l'esprit et la lettre de la MP. Ces différentes dispositions sont en cohérence avec la vision et les missions de la MP. Le principal défi sera de faire bien connaître ces dispositions par les acteurs et d'assurer leurs adaptations locales au niveau de certains détails. Pour générer des revenus au niveau des CFM, les services suivants peuvent être développés et offerts : Formations à la carte ; Vente des productions des ateliers de formation pratique ; autres prestations de services relevant des compétences et spécialisations du CFM.

- Faire en sorte que le CDG du CFM, le Coordinateur MP, CCP et le Conseil Municipal soient impliqués dans le choix du directeur/trice qui sera nommé par le ministre. Cela sera d'autant plus logique et cohérent que les dispositions réglementaires qui régissent les CFM placent les CFM sous la tutelle administrative de leurs collectivités de rattachement (article 3 de l'arrêté 174 / MEPT / SG / DGEF / DFPCA du 15 août 2014). Les dispositions précisent que le CDG du CFM est présidé par le représentant de la Collectivité de rattachement.
- Mettre le cadre institutionnel de la MP sous un format législatif pour garantir la bonne gouvernance du CFM et de la MP
- Aider le Ministère en charge de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels à définir un profil du Directeur de CFM
- Amener l'Etat et les PTF à revoir le format infrastructurel du CFM pour le conformer aux meilleures normes lors de la mise en place d'une MP. Conformément à l'arrêté n°0174/MEPT/SG/DGEF/DFPCA du 15 août 2014, le CFM doit comprendre :
  - Des salles de formation contiguës et équipées
  - Un bloc pour l'administration
  - Deux blocs pour l'hébergement et un espace dédié
- Les dispositions réglementaires prévoient la mise en place d'un CDG qui s'appuie sur 4 collèges (article 14 de l'arrêté 174/MEPT/SG/DGEF/DFPCA du 15 août 2014), mais dans la réalité ce dispositif est très peu fonctionnel. Les acteurs des CFM semblent peu informés sur les dispositions réglementaires. Il est nécessaire, avec le Ministère en charge de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels
- Améliorer la communication et de la diffusion des informations sur les dispositions réglementaires du CFM, opérationnaliser et rendre fonctionnels les différents collèges :
  - Collège du personnel du CFM
  - Collège des utilisateurs du CFM
  - Collège des autorités administratives et coutumières
  - Collège d'environnement économique du CFM pour assurer l'implication des privés et des marchés dans le développement.



Derrière chaque collège se trouve une AG spécifique. L'ensemble des AG spécifiques formeront l'AG du CFM avec un rôle de base constituante. Le CDG propose pour nomination un directeur/gérant du CFM qui assure la gestion opérationnelle du CFM. Il faut créer l'esprit et la pratique de l'appartenance du CFM à la MP.

Pour remplir au mieux cette mission et s'intégrer à la vision et à la mission de la MP, les CFM qui accueillent aujourd'hui principalement des jeunes primo-apprenants, doivent :

- s'ouvrir aux actifs producteurs locaux agriculteurs, éleveurs, agropasteurs et artisans dans le cadre de la formation continue
- privilégier la production de pièces utiles au détriment de pièces-poubelles afin de générer des revenus pour le CFM et la MP
- construire des parcours et contenus de formation à la carte

#### 5.2.7.2.2. Relation avec les autres éléments de la MP

Exemple de tableau de synthèse de la relation du CFM avec les autres SC de la MP

Les autres SC	Ce que les autres SC apportent au CFM
	NB : Comptablement, au niveau MP, les excédents éventuels d'une SC contribuent à compenser les pertes éventuelles des autres SC et inversement. Ça sera un des facteurs de viabilité de la MP.
Centrale Communale d'Approvisionnement en Intrants Agricoles (CCAIA)	Identifier les besoins de formation qui peuvent alimenter le plan de formation des CFM en réponse aux besoins des structures et à la demande des producteurs et autres travailleurs ruraux Fournir des intrants pour les travaux pratiques d'ASP
Centrale Communale d'Approvisionnement en Aliments pour Bétail (CCAAB)	IDEM
Centre de Réparation et de Location de Matériels agricoles (CRLMA)	Identifier les besoins de formation qui peuvent alimenter les offres de prestation des CFM Servir de pôle de formation pour les formations et stages pratiques des apprenants des CFM Mettre à la disposition des CFM du matériel pour les formations pratiques des apprenants
Magasin Communal de Stock de Sécurité Alimentaire (MCSSA)	Identifier les besoins de formation qui peuvent alimenter le catalogue de formation du CFM Acquérir les productions agricoles du CFM Offrir un espace de stockage pour les productions du CFM
Plateforme multifonctionnelle (PTFM)	Identifier les besoins de formation qui peuvent alimenter le catalogue des formations du CFM Servir de pôle de formation pour les activités de formation pratiques du CFM Offrir certaines prestations au CFM notamment les transformations agroalimentaires
Bloc Administratif (BA)	Identifier les besoins de formation qui peuvent alimenter le catalogue des formations du CFM
Radio Communautaire (RC)	Diffuser des informations sur les possibilités offertes par le CFM en matière de formations initiales et continues
Mini station météo d'aide à la décision et de suivi du temps au cours des saisons agricoles (MSM)	Contribuer à l'assistance agro météorologique essentiellement à la recherche de solutions aux préoccupations de l'enseignement de certains modules en agriculture et dans le cadre plus général de la mise en œuvre des SFMA

Institution de Micro Finance (SFD/SFD/SFD/IMF/SFD)	Garder et faire fructifier les recettes du CFM Accorder des crédits au CFM en cas de besoin et notamment pour l'acquisition de la matière d'œuvre Apporter des services d'épargne-crédit aux sortants des CFM qui s'organisent en auto-entreprenariat
--	---

### 5.2.7.3. Procédures de gestion

Référer au rapport du consultant expert sur le CFM et au rapport du groupe de travail CFM de l'atelier de Maradi en annexe du Manuel-Type

#### 5.2.7.3.1. Gestion des ressources humaines

Les discussions avec le MFPT permettront d'établir les différentes catégories d'employés du CFM ainsi que ceux des salariés du CFM qui seront régis par la convention collective.

#### 5.2.7.3.2. Plan annuel d'activités

Le CDG représentant les différents collègues se réunit régulièrement sous la présidence du président du CDG et conformément aux textes qui régissent les CFM. Ces rencontres tablent sur les activités du CFM. Tous les budgets-plans de travail sont élaborés par ces rencontres du CDG. Les rencontres identifient en même temps les contraintes et font des propositions d'amélioration au coordinateur technique, au comité spécialisé, au comité de pilotage et au conseil communal.

#### 5.2.7.3.3. Gestion des cohortes d'apprenants

Le CDG et la commune gère les cohortes en conformité avec les textes

#### 5.2.7.3.4. Gestion des matières d'œuvre

La gestion des stocks est sous la responsabilité du Directeur/gérant du CFM qui tient le CDG régulièrement informé. Au préalable, les matériels sont réceptionnés par une commission en livrant un Bon de Réception correspondant aux quantités réceptionnées par article, par bordereau d'expédition du fournisseur qui accompagne la livraison (Etat, Partenaires, ONG). Le Bon de Réception est le seul document autorisé pour les enregistrements des réceptions sur la fiche de stock. Il est établi et signé par la commission de réception.

#### 5.2.7.3.5. Gestion des matériels et équipements

Le matériel et équipements du CFM sont visibles sur une fiche d'inventaire du matériel et équipements tenue par le gérant/Directeur. A la livraison, le Coordonnateur et le Directeur du CFM se chargent de la réception.

Intitulé de la sous composante	Nombre de matériels reçus	Nom du donateur et de la forme de donation	Date d'acquisition	Valeur monétaire de la fourniture en FCFA
		Etat, Conseil Régional en Dons, crédit		

La réparation des matériels ou le renouvellement des outillages est organisée par le directeur du CFM et le Coordonnateur de la MP.

#### **5.2.7.4. Modèle économique du CFM**

Référer au rapport du consultant expert sur le CFM et au rapport du groupe de travail CFM de l'atelier de Maradi en annexe du Manuel-Type

##### **5.2.7.4.1. Points d'attention**

Il y a eu des apports nouveaux au-delà de l'identification et de la description d'un modèle économique associable au CFM. Les apports permettent de mieux comprendre les CFM et les défis liés à leur pleine opérationnalisation et viabilisation. La nature très spécifique de cette sous-composante explique certainement ces défis. Les apports ont été particulièrement importants au niveau de l'organisation et des missions des CFM, de la relation MP-Ministère EFTP, de l'ingénierie des dispositifs de formation et des dispositifs pédagogiques, de la question de l'harmonisation du calendrier scolaire de formation agricole et rurale du CFM avec le calendrier des activités agricoles et rurales, de la nécessité de l'élaboration d'une charte avec des critères de qualité pour les centres de formation agricole et rurale, de la Gestion des cohortes d'apprenants, etc.

Au niveau de la description proprement dite d'un modèle économique associable au CFM, des apports importants ont également été faits dans le cadre des réponses aux questions clé qui ont été posées. Ces apports portent sur l'amélioration durable de l'environnement du CFM, les sources potentielles de revenus/recettes pour les CFM en lien avec les services que les CFM peuvent raisonnablement offrir, sur la nécessité de faire une place suffisante aux AGR potentielles liées aux ventes des productions et des produits de transformations agroalimentaires issus des domaines de la formation pratique des apprenants, sur la composition des modèles de coûts et de produits/recettes, sur la description qualitative du compte de résultats et sur le niveau optimum « d'autonomisation » qui pourrait faciliter la viabilisation socioéconomique des CFM avec utilisation de tous les instruments de la gestion comptable.

Les idées émises sur quelques coûts et quelques recettes TYPES éclairent un peu plus sur « l'essence socioéconomique » de la sous-composante CFM : Sociale pour le capital humain que le CFM contribue à construire ; Economique pour l'impact que les « produits » du CFM devraient avoir sur la création de richesses au sein des communautés. La MP devrait aider les acteurs à comprendre la dimension financière du CFM, ne serait-ce qu'à cause de la consommation de ressources financières indispensables à la formation de jeunes producteurs ruraux.

L'idée de modèle économique vise à « garantir », à pérenniser, les flux de ressources financières permettant de faire « tourner » le CFM dans la poursuite de ses missions et objectifs. Dans un contexte de rareté de ressources publiques, il est très risqué de poser comme modèle de « recettes » la seule subvention du gouvernement ou des PTF, si tant est que l'école et la formation professionnelle sont destinées à créer le capital humain de long terme qui portera la souveraineté du pays.

La bonne performance d'un CFM résultera de la combinaison et la gestion judicieuse de plusieurs dimensions. Au centre du cadre du développement du modèle économique on a

esquissé un compte indicatif de résultat d'exploitation pour un CFM. Ce compte montre un volume annuel d'activités d'environ 8,42M de FCFA dont 6,12M en dépenses et 2,30M en recettes. Il apparaît donc que le CFM sera d'abord une sous-composante potentiellement déficitaire au sein de la MP. Il reviendra aux gérants de mobiliser leur génie pour commencer à aller vers des résultats d'exploitation équilibrés. L'ensemble des analyses et propositions faites aideront les acteurs et gestionnaires du CFM à comprendre leurs responsabilités en relation avec les exigences de la viabilité socioéconomique du CFM. C'est exactement cela la finalité de ce manuel-type.

#### **5.2.7.4.2. De la viabilité des CFM**

L'implantation des CFM répond à une approche territorialisée avec le site du CFM comme point central du dispositif. L'emplacement du CFM implique les acteurs du territoire dans lequel il se trouve et s'implique lui-même dans ce territoire en étant à la fois à l'écoute de et en interaction avec son environnement immédiat. Une telle approche suppose une rationalisation des interventions publiques et une meilleure coordination des diverses actions en vue d'en assurer la cohérence.

La formation agricole et rurale ne peut exister et prospérer économiquement que s'il y a en face un réseau d'activités agroalimentaires et si cette formation offre une réponse aux besoins réels de l'économie locale et à la demande de formation des producteurs des travailleurs ruraux. La dimension économique est donc évidente dans le dispositif du CFM.

La pérennité d'une institution dépend de la pérennité des utilités et des avantages socioéconomiques que génèrent ses activités. Cela est encore plus vrai pour un dispositif de formation qui doit démontrer ses viabilités sociale, institutionnelle, technique et financière.

La viabilité financière d'un dispositif de formation professionnelle est l'aptitude de ce système à assurer son autonomie de fonctionnement en disposant des ressources nécessaires pour couvrir l'ensemble de ses charges et assurer son développement en articulant des financements publics, des financements de PTF et ses ressources propres.

La pérennité d'un dispositif de formation professionnelle pose aussi la question de son efficacité et de la qualité de ses enseignements et de ses formations. Au-delà de la réponse aux attentes des jeunes et aux besoins des entreprises, les résultats d'un centre de formation doivent être appréciés en termes de changements obtenus, d'impact sur son territoire et d'accès à l'emploi (création d'entreprise ou salariat) des jeunes et adultes formé/es. La dimension financière est une condition indispensable mais pas suffisante pour assurer la pérennité d'un dispositif de formation professionnelle. Une structure de formation ne validera jamais son modèle économique, si les enseignants/es, formateurs/trices sont mal formé/es, si les formations ne sont pas reconnues et n'offrent pas de débouchés réels d'emploi ou de développement d'activités socioéconomiques.

L'atteinte de l'équilibre financier et la capacité à collecter des ressources sont les éléments clés qui permettront de proposer des formations de qualité en investissant dans des équipements adaptés, en recrutant des enseignant/es confirmés, en formant les personnels et en développant une capacité d'innovation.

#### **5.2.7.4.3. Environnement de gestion**

Pour s'assurer que le CFM est un dispositif pérenne, efficace et intégré à la MP il faut :

- parachever les constructions des infrastructures selon le modèle architectural retenu d'accord-parties
- implanter prioritairement les CFM dans l'espace dédié à la MP ou vice-versa
- doter les CFM d'équipements pouvant favoriser des formations de qualité
- mettre à disposition ou recruter des formateurs de qualité
- favoriser au sein des CFM les productions de pièces utiles pouvant générer des revenus au centre au détriment de pièces poubelles ; les revenus générés par la vente des pièces utiles aideront à supporter le renouvellement de la matière d'œuvre dont le coût alourdit les charges de fonctionnement
- former les directeurs et chefs des travaux à leur rôle de gestionnaire
- Mettre en place les outils de gestion
- Mettre en place des formations reliées au potentiel économique de la commune

#### **5.2.7.4.4. Sources potentielles de revenus**

Les services suivants peuvent être offerts pour accroître et consolider les ressources des CFM :

- Formations à la carte ;
- Vente de productions des ateliers ;
- Prestations de services.

Pour les centres disposant d'un SFMA, les AGR pourraient prendre une dimension plus grande avec les ventes des productions et des produits issus des transformations agroalimentaires.

Pour pérenniser les services et les revenus générés, il faudrait s'assurer

- que des infrastructures et équipements restent disponibles
- qu'il y a l'offre d'une formation de qualité qui se traduit par un fort taux d'insertion socioprofessionnelle des sortants
- qu'il y a des AGR qui permettent de supporter les charges pédagogiques et de fonctionnement (achat de matière d'œuvre notamment)
- qu'il y a une appropriation du concept et du dispositif par les communautés et la commune bénéficiaire

#### **5.2.7.4.5. Exploitation annuelle du CFM**

Par exemple, pour la couture qui est l'activité la plus couverte par les CFM, 50 apprenants inscrits au tarif annuel de 12 000 F, peuvent être répartis en deux groupes de 25 chacun. La formation peut se faire en double flux, un groupe le matin, un groupe le soir afin de permettre aux apprenants d'assurer leurs autres obligations sociales ou économiques. On peut aussi avoir une formation continue pour 20 stagiaires (RC pour des professionnels en activité) pendant 3 mois à 60 000 F par stagiaire.

## Investissements et autres besoins pour la formation

- Bâtiment de l'atelier de couture estimée à 5 000 000 amortissable sur 20 ans
- 15 machines à coudre à raison de 100 000 F l'unité, amortissable sur dix (10) ans
- Mobilier (total= 285 000) : 2 tables de coupe à 20 000 F l'une, 10 tables bancs à 20 000 F à l'unité ; 5 tabourets à 5 000 F, l'unité ; 4 chaises à 5 000 F. Le mobilier est amortissable en 5 ans
- Ustensiles de cuisine : 200 000 F, amortissable en 5 ans
- 1 Moto estimée pour 1 000 000 (pour toutes les filières)
- 1 enseignant vacataire payé charges sociales comprises 110 000 F par mois
- 1 enseignant communautaire (pour seconder l'enseignant vacataire) payé 55 000 F le mois
- Matière d'œuvre estimée à 50 000 F par apprenant : tissu, fil, aiguille, colle, laine, ciseau, mètre-ruban, autres accessoires de couture et nécessaire de cuisines...
- Fournitures scolaires estimées à 2 000 F par apprenant : cahier, stylo, crayon, gomme, double décimètre, ensemble géométrique
- Fournitures de bureau estimées à 5 000 F par mois : papier kraft, papier rame, etc.
- Fonctionnement des infrastructures (eau, électricité, gaz, charge batterie ...) : 30 000 F/mois ;
- Entretien des infrastructures (matériel et produits de nettoyage, personnel d'appui,) : 20 000 F/mois
- Contribution salaire coordonnateur : 5% du chiffre d'affaires
- Contribution salaire agent de sécurité : 1% du chiffre d'affaires
- Contribution salaire personnel de surface : 1% du chiffre d'affaires

## Cadre de dépenses

Chaque CFM doit pouvoir disposer d'un outil de suivi de ses coûts (comptabilité, indicateurs, etc.) et procéder à un calcul de ses charges en intégrant :

- celles liées aux actions de formation (salaires/indemnités des équipes pédagogiques, matériels pédagogiques, conception des formations, etc.) ;
- celles de fonctionnement (salaires/indemnités des équipes de direction, de gestion et administratives, frais de formation, frais de fonctionnement et administration, formation des formateurs, structuration en réseau, etc.) ;
- les frais liés aux élèves (cantines, dortoirs, etc.) ;
- les amortissements des bâtiments et des équipements ;
- les amortissements des investissements immatériels ;
- les coûts d'une éventuelle structure faîtière ;
- les coûts du suivi des formés pendant et après la formation ;
- les prestations de services, etc.

Pour le calcul des marges, tenir compte :

- de la finalité du calcul, donc du périmètre de calcul que l'on retient. S'agit-il d'un usage interne pour le pilotage d'un centre de formation et notamment pour travailler sur la maîtrise des charges ou d'un usage externe (demande de financement public, comparaison, etc.)
- du besoin de prendre tout ou partie des coûts

- des dotations aux amortissements pour éviter le risque de se retrouver dans une situation difficile lorsqu'un équipement est à remplacer
- du besoin d'avoir une méthodologie de calcul adaptée avec des outils spécifiques qui améliorent l'efficacité des CFM
- du besoin de disposer des informations nécessaires pour le pilotage de la structure, pour sa visibilité à moyen terme, pour la capacité à ouvrir de nouvelles filières de formation ou pour augmenter le nombre d'apprenants ou pour pouvoir comparer certains coûts ou pour informer les partenaires.

Les hypothèses de dépense :

- Salaire enseignant vacataire pour 12 mois :  $1 \times 12 \times 110\,000 \text{ F} = 1\,320\,000$
- Salaire du formateur communautaire pour 12 mois :  $1 \times 12 \times 55\,000 \text{ F} = 660\,000$
- Contribution au salaire du coordinateur :  $5\% \times 2\,050\,000 = 102\,500$
- Achats fournitures de bureau :  $5\,000 \text{ F} \times 9 \text{ mois} = 45\,000$
- achats fournitures scolaires :  $2\,000 \times 50 = 100\,000$
- achats de consommables informatiques : Néant.
- achats de matières d'œuvre élèves :  $50\,000 \text{ F} \times 50 = 2\,500\,000$
- achats de matières d'œuvre stagiaires (professionnels en renforcement de capacité pendant 3 mois) = 0 (ils fourniront eux même la matière d'œuvre)
- Fonctionnement des infrastructures (eau, électricité, gaz, charge batterie ...) :  $30\,000 \text{ F/mois} \times 9 = 270\,000$
- Entretien des infrastructures (matériel et produits de nettoyage, personnel d'appui,...) :  $20\,000 \text{ F/mois} \times 9 = 180\,000$
- dépenses liées aux charges fixes : **total 668 000 F** détaillés comme suit
  - amortissements des locaux  $5\,000\,000/20 \text{ ans} = 250\,000$
  - amortissements des équipements (15 machines x 100 000)/10 ans = 150 000,
  - amortissement matériel roulant (1 moto) :  $1\,000\,000/5 \text{ ans} = 200\,000$  pour 4 filières, soit 50 000 par filière,
  - amortissement du mobilier :  $285\,000/5 = 57\,000$
  - amortissement des ustensiles :  $200\,000/5 = 40\,000$
  - assurance et vignette moto :  $40\,000/4 \text{ filières} = 10\,000$
  - agent de sécurité :  $1\% \times 2\,050\,000 \text{ F} = 20\,500$
  - agent de surface :  $1\% \times 2\,050\,000 \text{ F} = 20\,500$
- dépenses liées aux charges exceptionnelles : forfait 20 000

### Cadre de recettes

Les ressources propres des centres de formation sont pour l'essentiel :

- les apports des familles ou des apprenants (écolage, contributions en nature et financières, etc.) ;
- les financements des formations dans le cadre de l'apprentissage ou de la formation continue par divers fonds (FAFPA, Fonds de l'Agriculture, ...)
- la vente des produits des travaux pratiques et du SFMA s'il y en a un ou la réalisation de travaux artisanaux ;
- la location de bâtiment ou d'équipements ;

- les autres types de formation (pour les adultes, etc.) ou de prestations de services développés.

Pour le cas pris en exemple :

- Inscription des apprenants en formation initiale : 50 élèves X 12 000 F = 600 000
  - Ventes des formations continues : 10 stagiaires x 60 000 = 600 000
  - Ventes des productions élèves : 2 500 000 (coût de la matière d'œuvre) X 30% = 750 000
  - Recettes de diverses prestations de service : 100 000
  - Total chiffres d'affaires : 600 000 + 600 000 + 750 000 + 100 000 = 2 050 000
- Autres recettes (subventions obtenues des ONG, partenaires techniques...) forfait de 200 000

#### Compte de résultat indicatif

Dépenses/charges	Montant	Recettes/produits	Montant
• Salaires des formateurs communautaires	660 000	• Recettes d'inscription, des apprenants en formation initiale	600 000
• Salaires des formateurs vacataires	1 560 000	• Ventes des formations dans le cadre des formations continues	600 000
• Contribution au salaire du coordinateur	102 500	• Ventes des productions élèves	750 000
• Coût des achats des fournitures de bureau et scolaires	145 000	• Recettes des prestations de service	100 000
• Coût des achats de consommables informatiques		• Ventes des produits du SFMA	
• Coûts des achats de matières d'œuvre	2 500 000	• Dons	200 000
• Frais de Fonctionnement des infrastructures	270 000	•	
• Entretien des infrastructures	180 000	• Autres recettes	
• Autres dépenses liées aux charges fixes	668 000		
• Autres dépenses liées aux charges exceptionnelles	20 000		
<b>Total charges</b>	<b>6 105 500</b>	<b>Total produits</b>	<b>2 250 000</b>
Solde ou résultat positif d'exploitation	-	Solde ou résultat négatif d'exploitation	3 855 500
<b>Total</b>	<b>6 105 500</b>		<b>6 105 500</b>

#### **5.2.7.4.6. Recherche des effets d'échelle**

Le CFM tirera profit de la mise en place d'un comité régional de pilotage CRP qui favorisera :

- Les synergies intercommunales des MP,
- La couverture des coûts à toutes les échelles,
- Les événements régionaux qui peuvent se décliner au niveau des communes.



## 5.2.8. La radio communautaire - RC

### 5.2.8.1. Points d'attention

La description du modèle socioéconomique d'une RC a permis d'esquisser un compte de résultat pour une RC idéale qui base ses recettes sur une liste exhaustive de sources possibles de recette. Un Devis quantitatif/estimatif de construction d'une RC standard à Ingall a permis d'évaluer les coûts d'amortissement et de raisonner leur intégration dans le calcul du résultat d'exploitation. Les informations et documents mobilisés ont aidé à clarifier le cadre de développement d'un modèle économique associable à la RC. Les informations sur les infrastructures de RC ont permis de cerner les variabilités des coûts d'une région à l'autre. Le compte d'exploitation qui a été dressé montre un volume annuel d'activités d'environ 10M de FCFA dont 4M en dépenses et 6M en recettes. La RC est donc une sous-composantes potentiellement excédentaire au sein de la MP.

La gestion et la supervision de la RC seront conduites avec l'appui des services compétents du Ministère de la communication via le CSC<sup>9</sup> conformément à la charte des radios communautaires, à l'Ordonnance N° 93-31 du 30 mars 1993 portant sur la communication audiovisuelle, JO N° sp. Du 12 du 25 juin 1993 et à L'article 9 de la délibération N° 02-2007/P/C/CSC du 27 aout 2007 fixant les modalités de création, d'installation et d'exploitation des services de radiodiffusion sonore et télévision privées. Les rapports périodiques obligatoires qui seront produits aideront pour ce travail de gestion et de supervision.

### 5.2.8.2. Eléments de fonctionnement

- Le processus d'installation d'une RC requiert un dossier avec des éléments précis et avec des charges liées à l'élaboration du dossier d'implantation d'une RC
- Il faut veiller à l'application stricte des conseils techniques, organisationnels et comptable rentrant dans l'implantation de la RC.
- Le directeur de la radio communautaire élabore un rapport mensuel des activités pour le président du CDG, la mairie, le coordonnateur de la MP, la direction nationale des médias communautaires (DMC/MC) et le classement ;
- La commune veille à la tenue d'une réunion trimestrielle des membres du CDG sanctionnée d'un procès-verbal pour la mairie, le coordonnateur de la MP, la coordination régionale et nationale des radios communautaires, le réseau régional des radios communautaires, le réseau national des radios communautaires et la DMC/MC ;
- La commune veille à la tenue d'une comptabilité pour la RC
- Les RC dans les chefs-lieux de commune donne l'impression de fonctionner de manière isolée. La commune doit conduire le travail « d'unification » de la MP pour répondre à l'impression de « membre à part » que donne la RC par rapport à la MP.
- Une AG des utilisateurs met en place un CDG
- Le CDG sélectionne et fait nommer un gérant. Le gérant est le directeur de la RC. Le directeur met en place une équipe de salariés hommes et femmes comprenant idéalement :
  - 2 techniciens
  - 2 animatrices

---

<sup>9</sup> Conseil supérieur de la communication

- 2 animateurs
  - 1 agent de sécurité/salubrité.
- Afin de pérenniser l’outil de communication de proximité qu’est la RC et pour lui permettre d’assurer sa viabilité financière, des mesures innovantes doivent être prises. On pourrait mobiliser des travailleurs à la retraite ou proches de la retraite, des secteurs publics ou para publics et sous-secteurs du développement rural, santé publique, santé animale ou éducation. Ces volontaires animeront localement des émissions radiophoniques sur les RC dans les domaines du développement liés à leurs spécialités.
  - Les RC pourraient aussi innover en mobiliser des étudiants en deuxième année de l’IFTIC pour des stages pratiques dans les RC. Un protocole pourrait être formalisé dans ce sens entre les mairies et l’IFTIC.
  - Le Ministère en charge de Communication doit s’assurer que les RC disposent d’équipements uniformes conformes de diffusion

### **5.2.8.3. Eléments de gestion et de sécurité**

- Les pilonnes des RC doivent être installés loin des autres bâtiments de la MP pour prévenir les risques liés aux chutes de pilonnes ; La commune doit assurer la sécurité de la RC qui est un outil de communication de proximité
- Prévoir le déménagement des radios déjà installées et menant des activités dans des conditions et environnements non conformes ; La RC nécessite un local standard et adapté ; La commune doit fournir le site d’implantation muni de son acte foncier. La commune doit construire des locaux en dur pour déménager les RC installées dans des maisons en terre
- La commune peut prévoir annuellement un fonds d’appui au fonctionnement de la RC
- Les RC communautaires respectant la grille de programme des RC sont autorisées à faire des publicités, à servir de relais à d’autres radios pour diffusion des informations, à accéder au fonds d’aide à la presse
- Opter pour des équipements hybrides (électricité et solaire) dans les RC pour assurer la régularité des services
- Dans le souci d’atteindre la viabilité et l’autonomie financière, les RC peuvent dépasser les activités « pures » de communication pour initier et mener diverses AGR surtout lorsque la communauté dans laquelle se trouve la RC manque d’offres pour ce type de biens et services ; Par ordre de priorité on aura : Ventes des cartes d’adhésion, Vente des cartes d’auditeurs, Création d’une bibliothèque communautaire, Organisation d’une Kermesse pour les fêtes scolaires, Organisation de spectacles culturels, Location de matériels de sonorisation, multiplication et vente de supports audio et vidéo, Location de groupes électrogènes, Création d’espaces cyber-buvette-café. Si nécessaire, la RC pourrait temporairement entreprendre des locations de chaises, de bâches pour hangar, d’ustensiles de cuisine et même de matelas pour les visiteurs. Les ressources générées par ces opérations alimenteront la caisse de la RC et accéléreront son autonomie financière
- La société civile, les OP et groupements d’OP et les acteurs privés doivent s’approprier la RC comme outil de communication de proximité ;
- On pourrait innover en mobilisant des étudiants de l’IFTIC 2<sup>ème</sup> année pour exercer leur stage pratique dans les stations des RC. Un protocole pourrait être formalisé dans ce sens entre les

autorités de l'IFTIC et celles d'une représentation nationale de la tutelle des RC ou des MP ou des communes.

#### 5.2.8.4. Relation avec les autres éléments de la MP

<b>Les autres SC Sous Composantes</b>	<b>Ce que les autres SC apportent à la RC</b>
1. CCAIA : centrale communale d'approvisionnement en intrants agricoles	Utilise la RC contre paiement pour faire connaître ses services et mobiliser la demande solvable dans la commune et au-delà. Recueillir des feedbacks des utilisateurs des services de la CCAIA en vue d'améliorer la qualité des services
2. CCAAB : centrale communale d'approvisionnement en aliments de bétail	Utilise la RC contre paiement pour faire connaître ses services et mobiliser la demande solvable dans la commune et au-delà. Recueillir des feedbacks des utilisateurs des services de la CCAIA en vue d'améliorer la qualité des services
3. CRLMA : centre de réparation et de location de matériels agricoles	Utilise la RC contre paiement pour faire connaître ses services et mobiliser la demande solvable dans la commune et au-delà. Recueillir des feedbacks des utilisateurs des services de la CCAIA en vue d'améliorer la qualité des services
4. SFD : système financier décentralisé / institution de micro finance	Garder et faire fructifier les recettes de la RC. Apporter les services d'épargne crédit aux clubs d'écoute et autres structures et groupes clients de la RC
5. MCSSA : magasin communal de stock de sécurité alimentaire	Utilise la RC contre paiement pour faire connaître ses services et mobiliser la demande solvable dans la commune et au-delà. Recueillir des feedbacks des utilisateurs des services de la CCAIA en vue d'améliorer la qualité des services
6. CFM : centre de formation aux métiers	Utilise la RC contre paiement pour faire connaître ses services et mobiliser la demande solvable dans la commune et au-delà. Recueillir des feedbacks des utilisateurs des services de la CCAIA en vue d'améliorer la qualité des services
7. MSM : Mini Station Météo	Partage des services de l'information climatique, sensibilisation sur l'utilisation de l'information climatique, témoignages sur l'utilisation de l'information climatique
8. PTFM : Plateforme Multifonctionnelle	Information sur l'offre de la PTFM. Communication entre les réseaux des organisations féminines.
9. BA : bloc administratif	Abriter le coordinateur technique. Offrir un espace de rencontre pour les gestionnaires, les membres et dirigeants de l'AG de la RC

#### 5.2.8.5. Relation avec les autres acteurs régionaux

Le CCCA/I3N sera le cadre idéal de promotion d'un réseau régional des RC et de développement de relations entre les MP et les autres acteurs communaux et régionaux intéressés au développement de la MP.

## 5.2.8.6. Eléments de modèle économique

### 5.2.8.6.1. Environnement de gestion

Facteur de création et de consolidation d'un environnement interne externe favorable	Description
Identification de l'AG des producteurs porteurs de la SC	Placée sous l'autorité du maire de la commune, les producteurs se réunissent par corps de métiers et acceptent de fédérer leur intention de mettre en place une structure de communication de masse en l'occurrence la radio. Pour donner plus chance aux membres des communautés d'assister à la session de l'AG une grande campagne d'information est lancée à travers les canaux traditionnels de communication. Les conseillers communaux et les services techniques déconcentrés de l'Etat déclineront les critères d'identification de l'AG en se référant au contenu du manuel de la MP. Rappelons que l'AG est l'organe suprême de décision de toute association.
Réunion constitutive de l'AG	L'AG est l'organe suprême de décision de l'Association. Elle est composée de l'ensemble des membres adhérents. Elle se réunit en session ordinaire une fois par an sur convocation du Comité de gestion. Elle peut se réunir en session extraordinaire sur convocation du Comité de gestion ou sur demande du Comité de Gestion ou des deux tiers de ses membres. Ses attributions sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter les statuts et décider de leur révision à une majorité des deux tiers des membres présents à l'Assemblée Générale</li> <li>• Fixer les grandes orientations de la radio conformément aux objectifs contenus dans l'article 4</li> <li>• Elire les membres du Comité de Gestion et du Comité de Contrôle, non membres de droit</li> <li>• Recevoir et adopter le budget de la radio, présenté par le Trésorier du Comité de gestion</li> <li>• Recevoir et adopter les rapports annuels des Comités et Gestion et de contrôle</li> </ul>
Règlement intérieur de la Sous-Composante	Le Règlement Intérieur précise et complète les statuts de l'Association, Il a force exécutoire et sa violation est sanctionnée. La garantie de l'application du Règlement Intérieur revient au Comité de Gestion qui prendra toutes les mesures adéquates pour le faire respecter. Il peut être modifié sur demande d'au moins la moitié des membres, du Comité de Gestion et du Comité de Contrôle réunis. Toute modification du Règlement Intérieur se fait par vote des membres, du Comité de Gestion et du Comité de Contrôle. Le vote s'effectue à bulletin secret et à la majorité simple des deux tiers des membres des trois structures.
Fréquence de L'AG ordinaire, cas de l'AG extraordinaire	Les modalités de convocation de l'AG ordinaire et extraordinaire sont fixées par le Règlement Intérieur. La tenue l'AG doit être annuelle. Quant à l'AG extraordinaire, elle doit se tenir chaque que le besoin se fait sentir ou exprimé par des membres et, ce, conformément au quota requis.
Désignation de la trésorière de la sous-composante	Une discrimination positive sera faite afin d'une part encourager les femmes dans la mise en œuvre de ce projet et d'autre part s'appuyer sur l'intégrité de la femme en matière de gestion financière. Ainsi, la trésorière qui sera recrutée aura la garde des fonds de la composante, elle signe conjointement avec le président les engagements de dépenses décidés en réunion du Comité de Gestion ainsi que toute correspondance à implication financière. Sa désignation doit s'opérer avec l'accord d'au moins 2/3 des membres de ladite sous

	composante, car elle aura entre autres mission le contrôle les dépenses du Conseil de Gestion, la tenue des documents comptables de l'Association.
Porter aux OP et structures communautaires l'information sur la MP et la sous-composante	Une stratégie de communication sera élaborée et partagée entre les parties prenantes. L'élaboration des outils d'information sur la MP. Ces outils seront traduits en langues locales et enregistrés sur cassettes et/ou cartes mémoires. Aux de leurs distribution pour une vulgarisation.
Réunions du CDG, Profil et poste de gérant de la SC	La fréquence des réunions du CDG doivent être bimensuelles. Le profil du poste de gérant de la SC doit être décliné finalement par les membres du comité de gestion. Toutefois on peut mentionner, à titre indicatif que le gérant de la SC doit avoir un niveau d'instruction lui permettant de cerner les contours de sa mission entre autres la coordination des activités des différents animateurs, le contrôle d'accès aux installations matérielles techniques, l'établissement des fiches de suivi pour chaque matériel. Il doit entreprendre des démarches auprès des partenaires dans le cadre du renforcement des capacités de la SC.
Sélection, recrutement, nomination d'un gérant	Le besoin en personnel est exprimé par le responsable de la SC qui décrit le poste et le profil du candidat. Une demande est soumise au Comité de Gestion qui statue sur l'opportunité du recrutement et la définition du poste. En cas d'accord, un test puis un entretien seront organisés par le Comité de Gestion. Le candidat retenu contresignera un engagement d'un mandat avec le Comité de Gestion.
Indicateurs de performance du gérant	Sur la base de son cahier de charge, il est évalué semestriellement ou annuellement. Les indicateurs pourront être les suivants : - Capacité de gestion de la structure - Vérification de la qualité des équipements - Organisation des réunions avec son équipe - Etc.
Formation des membres du CDG et du gérant	Les besoins en formation seront identifiés après une évaluation des staffs et déterminer ainsi, comment organiser les formations. Cet aspect doit être pris en charge par la commune en étroite collaboration avec les responsables des services techniques départementaux, des personnes ressources de la base vie de la MP, tout en recrutant au besoin des consultants.
Ouverture de compte bancaire	La commune doit négocier une ouverture gratuite de compte en banque auprès de la banque pour toutes les sous composantes et particulièrement les radios communautaires.
Outils et supports clés minimum de gestion	Se référer au Manuel de Gestion des procédures de MP et/ou les acquérir auprès des structures compétentes.

#### 5.2.8.6.2. Coopération, recherche d'effet d'échelle

Echelle	Mécanismes possibles
Dispositifs de Relais locaux	Les organisations locales de la société civile au niveau infra-communal, les groupements des femmes, les clubs d'écoutes, les fadas, les réunions des OP et des autres composantes et sous composantes etc. sont des relais et supports potentiels pour viabiliser la RC
Coopérations au niveau communal	RC publie les ordres du jour des réunions périodiques, notamment les réunions du CCCA/I3N. La commune équipe un réseau des radios pour assurer l'écoute collective des émissions au niveau des communautés de base, ce qui servira de pôle de sensibilisation.
Coopérations au niveau régional	Les communautés seront informées et sensibilisées sur les différentes thématiques retenues et auront internalisé les différentes thématiques diffusées par les radios. Les capacités de fonctionnement des radios communautaires mises en réseau au niveau régional seront ainsi renforcées.
Coopérations au niveau national	Mise en place d'un dispositif national et d'un système de suivi évaluation et de reporting radiodiffusé des MP
Coopérations au niveau international	Chercher des opportunités de création d'un cadre de partenariat international entre les MP et leurs RC avec les structures sœurs d'autres pays

### 5.2.8.6.3. Eléments de compte de résultat d'une RC

Cadre de dépenses		Cadre de recettes	
Libellés	Montant en FCFA	Libellés	Montant en FCFA
Salubrité, hygiène et assainissement	60.000	Avis et communiqués	1.080.500
Dépenses annuelles de protection des bâtiments	150.000	Emissions sponsorisées & couvertures médiatiques	900.000
Entretien	50.000	Vente des cartes de membres	12.000
Frais de déplacements des agents de la radio	120.000	Prestation de service contrat	1.000.000
Fonctionnement des infrastructures	250.000	Spectacles et évènements radiodiffusés organisés Organisation des spectacles culturels	450.000
Eau	60.000	Vente de produits de communication (Publicité)	300.000
Electricité	600.000	Vente d'expertise en communication (Produire et multiplier des cassettes audio, produire et multiplier des CD-ROM)	150.000
Fournitures des bureaux	150.000	Dons	500.000
Salaire directeur / Gérant	360.000	Subventions communales	500.000
Salaire animateurs (4)	600.000	Location de la sonorisation pour les mariages et baptêmes Location groupe électrogène, Installation d'un moulin, Organisation des concerts, Création d'une buvette.	1.750.000
Salaire techniciens (2)	360.000		
Salaire agent sécurité (2)	200.000		
<b>TOTAL</b>	<b>4.070.000</b>		<b>6.732.500Fcfa</b>
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>+2.662.500</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>6.732.500Fcfa</b>		<b>6.732.500Fcfa</b>

La RC est une SC potentiellement excédentaire pour la MP. La communication est un outil d'accélération du processus de développement de MP par la mobilisation et l'éducation des clients et de leurs OP.

## 5.2.9. Le service financier décentralisé - SFD

### 5.2.9.1. Quelques points d'attention

- La gestion et le suivi des activités du SFD de la MP seront conduits avec l'implication des services compétents du Ministère des Finances notamment la Direction de la Monnaie, du Crédit et de l'Épargne et l'Agence de Régulation de la Micro finance (ARSM), ceci en conformité à la loi n°2018-17 du 12 avril 2018 portant réglementation des SFD. Les rapports

périodiques obligatoires qui seront produits aideront pour ce travail de gestion et supervision/contrôle. L'ARSM supervise le secteur par un système de contrôle notamment le contrôle sur pièces, le contrôle sur place et le contrôle conduisant à l'octroi d'agrément donc à l'autorisation d'exercice.

- Les textes réglementaires en matière de microfinance dans l'espace UEMOA (notamment la loi et les instructions de la BCEAO) consacrent l'expression SFD en lieu et place d'IMF
- Afin d'harmoniser avec les procédures de L'OHADA, on ne parlera pas de CDG mais de par Conseil d'Administration (CA) pour le SFD
- Compte tenu de l'option prise de collaborer avec les guichets ou agences des institutions déjà en activité, le point de service du SFD communal de la MP sera ouvert en collaboration avec la commune
- Dans certaines localités les SFD existants peuvent ne pas disposer de guichet ou refuser d'en ouvrir pour certaines raisons notamment de sécurité ou de d'insuffisance de rentabilité. Dans ces cas les conseils communaux peuvent prendre l'initiative de créer des SFD. La durée maximum nécessaire pour cela est de 6 mois. L'ARSM aide les communes pour cela. Dans ce cas, privilégier la création de SFD par groupe de MP proches au lieu de créer un SFD pour chaque MP donc chaque commune
- La commune doit sensibiliser les acteurs de la MP par rapport au fonctionnement, à l'utilisation et à l'importance des SFD

### **5.2.9.2. Procédures de fonctionnement**

#### **5.2.9.2.1. Organisation**

L'AG est l'instance suprême du SFD. Elle est constituée de l'ensemble des membres actifs. Elle se réunit au moins une fois dans l'année dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice financier de l'institution. Elle se réunit en vue d'examiner et approuver le rapport d'activités de l'exercice ; examiner et approuver les comptes de l'exercice ; approuver le budget ; donner quitus aux membres des organes de gestion et au commissaire aux comptes ; nommer un commissaire aux comptes, le cas échéant. Elle peut se réunir de façon extraordinaire plusieurs fois dans l'année. L'AG met en place un Conseil d'Administration (CA) pour suivre la gestion de l'épargne des producteurs autant que la gestion des crédits aux OP. Le SFD met en place un guichet et un Chef d'agence. Le CA peut recruter un gérant qui va faciliter le suivi quotidien de l'épargne et des crédits pour le SFD et le chef d'agence. Le gérant sera en contact quotidien avec le chef d'agence pour le suivi des dossiers. Le coordinateur technique de la MP supervise le gérant et assure toutes les liaisons au comité spécialisé, au comité de pilotage, au maire et au conseil municipal.

Un Comité de Crédit est mis en place et dont les membres sont élus par l'AG parmi ses membres. Toutefois, ils peuvent être désignés par l'AG parmi le personnel de l'institution. Le comité de crédit a la responsabilité de gérer la distribution du crédit, conformément aux politiques et procédures définies en la matière.

Un Conseil de Surveillance est mis en place dont les membres sont élus par l'AG parmi ses membres. Le conseil de surveillance est chargé de la surveillance de la régularité des opérations du SFD, du fonctionnement des autres organes et du contrôle de la gestion. Pour l'exercice de sa mission, il peut faire appel à tout expert et a accès à toutes pièces ou renseignements qu'il juge

utiles. Le conseil de surveillance propose également les règles relatives à la protection des intérêts de l'institution et des membres et les soumet à l'approbation du conseil d'administration.

Le SFD joue un rôle central dans le fonctionnement de la MP. Pour cela, la priorité sera donnée à la réorganisation et au renforcement des capacités des SFD ouvert localement. Pour les zones qui en sont dépourvues, des SFD seront encouragés à y ouvrir des points de service afin d'améliorer le maillage et l'offre de service. Les principales missions des SFD et de leurs points de services sont :

- De mobiliser l'épargne locale
- De distribuer le crédit à ceux qui en font la demande à un taux cumulé qui ne dépasse pas le taux d'usure de 24% par an. Les groupes de producteurs seront priorisés dans la distribution du crédit visant à répondre aux besoins de financement de la production
- De sécuriser les dépôts inhérents aux recettes issues des activités des autres sous-composantes, des OP, des autres structures communautaires et des personnes individuelles.

Les différentes SC de la MP logeront leurs fonds au niveau du SFD. Afin d'en assurer la sécurité, le SFD sera tenu de faire des dépôts d'une partie de l'épargne au niveau d'une banque commerciale parmi les plus proches. Le SFD et la banque de dépôt produiront des rapports périodiques pour le comité spécialisé, le CCP de la MP et le conseil municipal. Le coordinateur technique est informé des rapports. Le local du SFD devrait idéalement être dans l'enceinte de la MP et devrait comprendre au minimum :

- Un hall d'attente
- Un guichet
- Un bureau

Dans la grande majorité de cas, il y a 2 à 3 fonctions de sous-composante (RC, SFD/SFD, CFM) qui sont à l'extérieur du site de la MP. Dans ce cas le coordinateur devrait inscrire « l'unification » de la MP dans ses priorités avec l'appui de la commune. Il ne s'agit pas forcément d'une unification physique, mais d'une unification dans la perception et dans les pratiques des acteurs de la MP. Chaque acteur doit être conscient de l'appartenance de chaque sous-composante à l'unité socioéconomique et plateforme de service qu'est la MP. Il faut réduire l'impression de dispersion que donnent certaines MP.

- Le gérant recruté par le conseil d'administration ne doit pas être confondu avec le chef d'agence qui est un agent du SFD
- Le chef d'agence a un personnel sous sa responsabilité dont l'effectif dépend du volume des activités de l'agence ou du guichet/point de service
- L'AG peut déléguer certains de ses pouvoirs en tant qu'instance suprême du SFD au niveau communal
- La caisse de menues dépenses doit être cadrée par un manuel de gestion. Son plafond doit être déterminé, le mode de gestion précisé avec les dépenses qui peuvent être effectuées sur la caisse, leur justification, le mode d'alimentation ; les sorties de fonds doivent être justifiées pour la traçabilité de l'ensemble des opérations effectuées sur cette caisse
- L'intermédiation entre les SC et le SFD sera assurée par le coordinateur de la MP. Si un SFD est créé par la commune, il obéira à la réglementation en vigueur sur la microfinance dans l'espace UEMOA : une gouvernance structurée avec AG, un CA, comité de crédit, conseil de



surveillance, personnel adéquat recruté par le CA, différents manuels de procédures prévus pour la gestion

- Afin d'accompagner le SFD créé pour sa viabilité et sa pérennité, la MP pourrait mobiliser le FISAN pour apporter un soutien en terme de subvention ou ligne de crédit ; la commune assure la sécurité du SFD.
- La MP met en place un système de sensibilisation des populations bénéficiaires pour mobiliser l'épargne et pour mettre en place un bon système local de recouvrement des crédits. En lien avec le FISAN, la MP pourra faire un plaidoyer auprès des bailleurs de fonds pour la mobilisation des ressources durables à moindre cout afin de permettre non seulement le financement par le SFD des emplois à court et moyen terme mais aussi la couverture des investissements de long terme pour les producteurs, les OP et les groupes d'OP.
- Compte tenu de l'obligation faite par l'instruction 17- 2010 de la BCEAO un système de contrôle interne doit être mis en place par le SFD. Le contrôleur interne est supervisé par le conseil de surveillance ou le comité d'audit selon la forme juridique du SFD
- La fonction d'administrateur du SFD (membre du CA) est incompatible avec celle de membre du conseil de surveillance. Le conseil d'administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion du SFD. ;
- Le comité de crédit a la responsabilité de gérer la distribution du crédit, conformément aux politiques et procédures définies en la matière.

#### 5.2.9.2.2. Relation avec les autres éléments de la MP

L'intermédiation entre les SC et le SFD sera assurée par le coordinateur de la MP.

Exemple de tableau de synthèse de la relation du SFD avec les autres SC de la MP

<b>Les autres SC</b>	<b>Ce que les autres SC apportent au SFD</b>
1. CCAIA	Recettes de la SC en dépôt. Epargne des producteurs. Recherche des services d'épargne crédit pour les structures et les groupes de clients, pour les ménages des groupes et structures. Expliquer les services du SFD et aiguiller les clients vers les services.
2. CCAAB	Idem
3. CRLMA	Idem
4. MCSSA	Idem
5. RC	Idem. Faire la publicité de le SFD
6. CFM	Idem
7. PTFM	Idem
8. MSM	Idem dans des faibles proportions au vu de la mission de la MSM
9. BA	Idem

#### 5.2.9.2.3. Relations avec les autres acteurs communaux

Le CCCA/I3N est le cadre idéal. Il est présidé par le Maire. Il doit être dynamisé et mettra en contact l'ensemble des SC de la MP avec les acteurs communaux intéressés par les produits du SFD et le développement de la MP. On pourra ainsi étendre le cercle des épargnants et accroître la demande solvable en crédit dans la commune.

### **5.2.9.3. Procédures de gestion**

#### **5.2.9.3.1. Gestion des ressources humaines**

Le chef d'agence mis en place par le SFD gère le SFD. Un gérant recruté par le CA assure la relation entre le SFD et l'AG des utilisateurs. Le même gérant assure la relation avec le coordinateur technique de la MP. Les salariés éventuels liés aux activités du SFD dans la MP sont régis par la convention collective interprofessionnelle.

#### **5.2.9.3.2. Plan annuel d'activités**

Au moins 2 fois par an sous la présidence du président du CA, les utilisateurs se réunissent pour demander des comptes sur l'évolution des activités d'épargne crédit et l'état de traitement des dossiers. Tous les budgets-plans de travail sont élaborés par cette AG qui délègue ses pouvoirs et donne la responsabilité au CA. C'est à l'occasion de ces AG que les utilisateurs identifient en même temps les contraintes et font des propositions d'amélioration au CA, au chef d'agence représentant de le SFD, au coordinateur technique, au comité spécialisé, au comité de pilotage et au conseil communal.

#### **5.2.9.3.3. Gestion budgétaire, comptable, trésorerie**

- Prévoir explicitement un appui à la MP sur le budget des communes
- Amener les PTF à s'inscrire dans une logique de renforcement des capacités pour assurer la pérennité du SFD et au-delà, de la MP
- Le chef d'agence assure le suivi de l'exécution du budget arrêté et validé avec le CA et l'AG des utilisateurs
- Le suivi de l'exécution budgétaire est aussi réalisé à l'occasion des 2 AG semestrielles des utilisateurs
- Le CA n'entreprend pas des dépenses ;
- On rappelle que compte tenu de l'obligation faite par l'instruction 17- 2010 de la BCEAO un système de contrôle interne doit être mis en place par le SFD
- L'AG représentée par le CA ouvre un compte d'épargne dans le SFD pour marquer la présence du SFD dans les activités financières de MP

### **5.2.9.4. Modèle économique**

#### **5.2.9.4.1. Les sources de revenus du SFD**

- Les dépôts ;
- Frais de tenue de compte et autres services bancaires
- Les subventions,
- Les fonds propres hors subvention ;
- Les emprunts ;
- Les lignes de crédits ;
- Les ressources affectées
- Autres produits financiers

La principale activité du SFD est d'abord la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédit à ses membres. Toutefois le SFD peut être autorisé à effectuer d'autres activités financières dont le montant ne devrait pas dépasser 5% du volume de son activité principale. Le SFD peut utiliser les équipements du BA, notamment la salle de réunion mise en place sous forme de subventions d'exploitation par l'Etat, les PTF ou des privés

#### **5.2.9.4.2. L'exploitation annuelle**

- Selon les règles d'exploitation d'un SFD

### **5.2.10. Le réseau communal de PTFM**

Pour certains détails sur le réseau communal de PTFM, se référer aux annexes, notamment :

- la partie « groupe de travail PTFM » dans le rapport de l'atelier national de Maradi
- le rapport d'expert PTFM
- les CR des rencontre HC3N-Coordination nationale du projet PTFM

#### **5.2.10.1. Quelques points d'attention**

Les informations apportées posent clairement le cadre de développement du modèle économique associable à la PTFM. Les informations sur les investissements pour la mise en place des infrastructures et équipements des PTFM permettront de cerner les variations de coûts entre les régions et d'affiner différentes options de résultats d'exploitation selon qu'on incorpore ou pas certains coûts de structure et selon qu'on ajoute ou de modules aux PTFM.

Pour le cadre du développement du modèle économique on a esquissé un compte indicatif de résultats d'exploitation pour une PTFM. Le compte de résultat du PTFM montre un volume annuel d'activités d'environ 16,8M de FCFA dont 6,4M en dépenses et 10,4M en recettes. Il apparaît que la PTFM est une sous-composante potentiellement excédentaire au sein de la MP dont elle contribuera à l'équilibre global d'exploitation. Un bon réseautage de toutes les PTFM installées dans les communautés de la commune amplifiera cette dynamique positive en supposant que les femmes des CGD montrent un sens aigu de compétences, de recherche de qualité et d'éthique dans la gestion des PTFM. Il reviendra à la commune et aux gérantes de mobiliser ce potentiel pour accroître la viabilité économique et financière de l'ensemble de la MP. La dernière partie de cette rubrique PTFM apporte les éléments d'analyse de faisabilité de la sous-composante PTFM : Paramètres technicoéconomiques, Investissements optimum et option de plan de financement, Coûts opérationnels annuels standardisés pour affinement du résultat d'exploitation, etc. Ces informations aideront dans les choix de conception, de programmation et de planification.

#### **5.2.10.2. Eléments de définition, d'historique et de finalités**

Selon le Rapport de Juillet 2015 du « PROGRAMME NATIONAL PLATE FORME MULTIFONCTIONNELLE (PTFM) NIGER », la PTFM est une petite entreprise rurale de transformation agroalimentaire et d'énergie, portée principalement par les femmes, et qui s'insère dans les chaînes de valeur locales. Grâce à son caractère multifonctionnel et à son mode d'exploitation éprouvée, la PTFM, dotée d'équipements simples à coût abordable, fournit des

services énergétiques et induit une organisation sociale et économique qui stimule le développement économique local. La PTFM permet :

- des activités de valorisation de produits agricoles (mouture, décortilage, égrenage, presse à huile ...),
- l'émergence de nouveaux métiers en installation et maintenance technique, en fabrication d'équipements,
- l'apparition de nouvelles unités artisanales rurales (soudure, recharge batterie, aiguisage, couture etc.)
- l'émergence de nouvelles formes d'entrepreneuriat (GIE), privé ou collectif, etc.
- l'intéressement des institutions de micro finance et des structures d'encadrement des micro entreprises ;
- une amélioration de l'offre de services des infrastructures communautaires de santé, d'éducation et d'hydraulique villageoise.

### **5.2.10.3. Contexte et concept des PTFM**

Avant son implantation au Niger à travers la mise en œuvre du Livre Blanc Régional (CEDEAO, 2006)<sup>10</sup>, le concept de la Plateforme Multifonctionnelle de soutien à l'Autonomisation des Femmes (PTFM), a fait l'objet d'expériences diverses dans 4 pays d'Afrique. La PTFM dont l'objectif principal est d'alléger les tâches domestiques pénibles des femmes, permet plus précisément, par le biais d'un moteur diesel de 8 à 10 chevaux :

- d'entraîner un moulin à céréales, une décortiqueuse à céréales, une presse à huile ou à beurre de karité ;
- d'entraîner un alternateur multicourant permettant d'actionner une pompe à eau, d'alimenter un réseau d'éclairage de 250 ampoules, de charger des batteries, de souder... ;
- de fournir une source d'énergie simple et abordable à la disposition des villageois ;
- de libérer les femmes de certaines corvées longues et pénibles (eau, pilage...), de leur conférer des revenus supplémentaires propres donc un statut plus indépendant et une responsabilité sociale et économique accrue ;
- de stimuler, de par sa multifonctionnalité, la création, le développement et/ou la modernisation d'autres activités artisanales dans le village ;
- d'être financée à 60 % par les femmes bénéficiaires gestionnaires qui en deviennent propriétaires à travers un comité féminin de gestion ;
- d'être composée d'équipements disponibles localement et d'être assemblée, installée et entretenue par des artisans locaux privés ;
- de fonctionner, sans modification, en utilisant y compris des biocarburants là où cela est possible

---

<sup>10</sup> En tant que composante du programme national de référence pour la promotion de l'accès aux services énergétiques en faveur des populations rurales (PRASE), adopté par décret n°2010-004 du 4 janvier 2010 et comme composante majeure de sa politique nationale de développement économique et social, s'inscrit aussi dans l'initiative internationale « Energie Durable pour Tous » (SE4ALL), proposée par les Nations Unies (ONU).

#### **5.2.10.4. Appropriation du Concept au niveau national**

Les PTFM ont fait l'objet d'un Projet Pilote de développement des plateformes multifonctionnelles du Niger, porté par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et financé par le Grand-Duché de Luxembourg. Dans le cadre de ce projet, la PTFM a été analysée et considérée comme est un instrument de transformation agroalimentaire et de désenclavement énergétique qui contribue à l'axe2 de l'initiative 3N sur « l'approvisionnement régulier des marchés ruraux et urbains en produits agricoles et agroalimentaires ». Du point de vue du PDES, la PTFM contribue à son axe3 « Amélioration de la croissance économique », particulièrement au niveau du programme 5 (Développement du secteur privé) et du programme 6 (Transformation du secteur rural).

La PTFM contribue à ces 2 programmes du PDES par la promotion de la transformation des produits agricoles et agroindustriels et la promotion de l'accès aux services énergétiques :

Action 5.2. du PDES : Transformation des productions agro-sylvo-pastorales et halieutiques

Action 5.3. du PDES : Développement des infrastructures économiques

Action 5.4. du PDES : Développement des services économiques

Action 6.4. du PDES : Développement des infrastructures et services ruraux

Action 6.6. du PDES : Autonomisation des femmes rurales

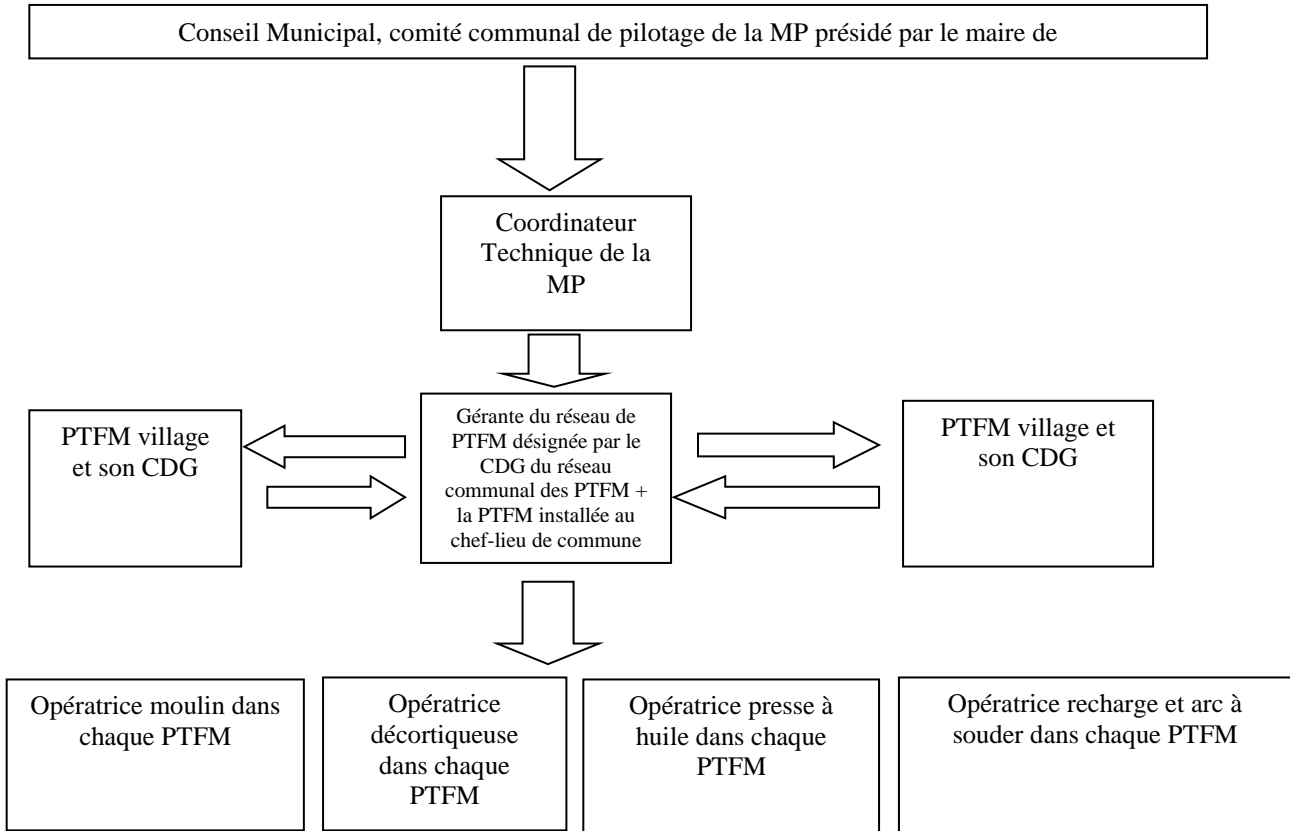
#### **5.2.10.5. Procédures de fonctionnement**

##### **5.2.10.5.1. Dispositif**

La PTFM est centrée sur un moteur fonctionnant au diesel ou au biodiesel. C'est l'équipement de base. La PTFM permet de fournir de l'énergie mécanique et électrique de manière décentralisée et souple qui entraîne divers outils afin :

- de soulager les femmes et jeunes filles dans l'utilisation de leur force motrice dans les activités productives et reproductives (extraction d'huile, préparation des repas, etc.)
- d'assurer la pré électrification par l'éclairage des centres communautaires et des habitations individuelles,
- d'assurer le pompage de l'eau potable et sa distribution par de bornes fontaines,
- de permettre la charge de batteries pour véhicules, l'éclairage des locaux sanitaires et les radiotélévisions,
- de permettre la recharge des téléphones portables et autres outils mobiles de média et communication,
- de réaliser la soudure à l'arc.

### 5.2.10.5.2. Organigramme



### 5.2.10.5.3. Organisation

La PTFM est mise en place à la demande des associations des femmes en zones rurales enclavées. Elles sont soutenues par leur communauté. La PTFM est gérée par les femmes à travers un Comité Féminin de Gestion. L'accent est mis en priorité sur :

- Le renforcement de la structure de coordination nationale (UCN) par la mise à disposition de ressources humaines qualifiées en matière de suivi évaluation, d'entrepreneuriat féminin en milieu rural ;
- L'amélioration du dispositif d'encadrement de proximité en partenariat avec des ONG/AD, rigoureusement sélectionnées, engagées sur des contrats de performance ;
- Le renforcement du réseau des artisans soudeurs avec la formalisation des normes d'intervention et de contrôle de qualité ;
- Le développement de partenariats « gagnant-gagnant » avec les centres locaux de formation professionnelle et technique ;
- L'élaboration d'une stratégie de suivi évaluation, coordonnée et animée à partir de l'UCN ;
- Le raffermissement des capacités des membres leaders des CFDG en alphabétisation sur la base de tests de niveau ;
- La prise en charge effective de la promotion des AGR et des actions de développement local;

- L'encouragement d'échanges d'expériences entre les CFDG notamment en matière de promotion des biocarburants et de suivi technico économique plus systématisé des performances de la PTFM bio combustible ;
- Le renforcement de la collaboration avec les communes et l'Institutionnalisation des PTFM dans les PDC.

La PTFM s'intègre parfaitement à la MP. Le CFDG communal s'articule aux CFDG communautaires des communauté d'implantation des PTFM :

- Une Gérante est sélectionnée et désignée par l'AG des Femmes,
- L'AG des Femmes tient régulièrement ses assises
- Le représentant d'une communauté ne peut pas assurer la présidence du CDG.

#### **5.2.10.5.4. Synergie avec la MP au niveau communal**

La MP accorde une place de choix aux femmes dont la Plateforme Multifonctionnelle de soutien à l'Autonomisation des Femmes (PTFM) constitue une avancée et une reconnaissance de la dimension genre du dispositif de PTFM et de la MP. Un réseau communal de PTFM optimise le rendement global des PTFM dans leur ancrage à la MP. Dans les communes non électrifiées, la rentabilité des PTFM est bonne s'il n'existe pas une offre de service identique. Le schéma proposé à forte rentabilité financière est basé sur une PTFM servant au moins 1000 habitants sans électricité et sans offre de service identique à celui de la PTFM. Sinon, la rentabilité doit être réévaluée.

#### **5.2.10.5.5. Relation avec les autres sous-composantes**

La PTFM est une plateforme de services pour toutes les composantes de la communauté et sur plusieurs secteurs. Comme telle, elle est une SC transversale. Elle interagit avec les autres SC et les gestionnaires de la MP sont appelés à amplifier cette interaction, synergie et mutualisation.

<b>Autres sous-composantes</b>	<b>Apport aux PTFM</b>
Centrale Communale d'Approvisionnement en Intrants Agricoles (CCAIA)	Achats <sup>11</sup> (boutique d'intrants en propriété ou en sous-traitance avec des organisations de producteurs) des produits phytosanitaires naturels fabriqués et utilisés par les PTFM contre les principaux ravageurs (par exemple, Fruit du piment séché contre les chenilles, le puceron ; graine de Neem contre les chenilles, le puceron, les sautereaux, la mouche, les coléoptères...) <i>NB : Les produits phytosanitaires naturels étant aussi toxiques, cela nécessite des formations aux exigences de qualité en matière de production, d'emballage, d'étiquetage, de local d'entrepôt, de conservation et de transports...</i>
Centrale Communale d'Approvisionnement en Aliments pour Bétail (CCAAB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats de certaines productions</li> <li>• Renforcer les capacités de production et de distribution de produits fabriqués de façon artisanale</li> <li>• Mener des actions de plaidoyer pour favoriser l'accès à l'aliment du bétail des femmes éleveurs</li> <li>• la maîtrise des approvisionnements et des ventes, à travers notamment : (i)</li> </ul>

<sup>11</sup> Le Niger a une grande expérience des boutiques d'intrants. En effet, une boutique d'intrants (BI) de type coopératif est une entreprise à caractère économique offrant des services de proximité (prestations de service et vente d'intrants agricoles : semences, engrais, produits phytosanitaires, et produits vétérinaires ; la location de petits matériels agricoles). Elle peut être mise en place par une ou plusieurs PTFM, pleinement responsables de sa gestion. Elle fonctionne comme des distributeurs privés, qui vendent les intrants au comptant, mais avec pour principales différences que la vente se fait aussi en petits conditionnements de 2 kg et que les bénéfices des BI peuvent être réinvestis, soit pour la maintenance de la BI, soit pour augmenter son fonds de roulement.

	un approvisionnement avant la hausse des prix qui est généralement induite par les situations de crise ; (ii) la mise en concurrence des fournisseurs privés ; et (ii) la détermination du prix de vente, en tenant compte du coût d'achat, de transport et de stockage ;
Centre de Réparation et de Location de Matériels agricoles (CRLMA)	Assurer la maintenance de certains équipements
Magasin Communal de Stock de Sécurité Alimentaire (MCSSA)	Offrir un espace de stockage pour certaines productions
Centre de Formation aux Métiers (CFM))	S'alimenter en énergie électrique en cas de besoin Assurer la maintenance et la réparation de certains équipements dans le cadre de ses prestations de service S'approprier du programme d'accompagnement de la plate-forme par des formations en gestion et en alphabétisation pour les comités en charge du projet ainsi qu'en entretien de certains équipements et aux standards de qualité en matière de production, emballage, étiquetage, conservation, transports, ... Faire de la PTFM, un cadre de renforcement de capacités pratiques des membres et un dispositif d'apprentissage professionnelle pour les jeunes ruraux des centres de formation aux métiers (CFM) et autres établissements dont les centres de formation et de promotion féminine (foyer féminin)
Bloc Administratif (BA)	S'alimenter en énergie électrique en cas de besoin
Radio Communautaire (RC)	Communication/Information sur les produits, les réunions et autres activités
Mini station météo d'aide à la décision et de suivi du temps au cours des saisons agricoles (MSM)	Informations météorologiques
Système Financier décentralisé (SFD / Institution de Micro Finance (IMF) (SFD/IMF)	Garder et faire fructifier les recettes de la PTFM Accorder des crédits à la PTFM en cas de besoin Apporter des services d'épargne-crédit aux membres de l'association

#### **5.2.10.5.6. Relation MP-Ministères liés aux PTFM**

La PTFM doit faire l'objet d'une approche partagée consensuelle entre au minimum le ministère en charge de la promotion de la femme, le ministère de l'énergie, le HC3N, les programmes de PTFM et les PTF parmi lesquels le PNUD et la Coopération Luxembourgeois sont très actifs. Il faut catalyser les échanges entre ces acteurs pour consolider la progression vers une vision commune de la PTFM comme Sous-Composante « agroalimentaire et énergie » de la MP. L'annexe « questions en suspens » oriente sur les efforts à faire.

#### **5.2.10.6. Procédures de gestion**

##### **5.2.10.6.1. Gestion des ressources humaines**

La PTFM est animée et gérée par des femmes actives dans des organisations féminines locales. Les dirigeantes des organes de gestion des PTFM élisent un organe de coordination et de gestion du réseau des PTFM de la commune. Pour faciliter les activités de cet organe de coordination, une majorité des femmes qui le composent devraient résider au chef-lieu de commune qui est le lieu de ses réunions règlementaires. Chaque PTFM est installée dans un village/communauté répondant aux critères de faisabilité socio-économique et de rentabilité financière.



Pour chaque PTFM, les ressources humaines clé pour la mise œuvre sont constituées de la gérante et des opératrices des différents modules. Elles sont sous la responsabilité d'un CFDG qui délègue la gérance à la gérante. Le CFDG est redevable devant l'AG des bénéficiaires de la PTFM. Cette AG définit les types de contractualisation, les modes de rémunération ou intéressement ou indemnisation de la gérante, des opératrices et des bénévoles du CFDG, notamment la trésorière qui assure une relation quotidienne de la PTFM ou de la coordination de la PTFM avec le compte bancaire de la PTFM ouvert au point de service du SFD.

#### **5.2.10.6.2. Le plan annuel d'activité**

Le plan de travail budgétisé est élaboré par les CFDG et remonte au conseil municipal pour validation. Le CFDG suit l'exécution du plan qui est assurée par la gérante. Le coordonnateur technique de la MP supervise et contrôle les CFDG dans l'exécution du plan de travail.

#### **5.2.10.6.3. Exécution budgétaire**

Le coordonnateur technique de la MP assure le suivi et l'exécution du budget. Les signataires de chèque sont la Présidente et la Trésorière. En cas d'absence de l'une ou de l'autre le Coordonnateur technique de la MP supplée. L'achat des pièces de rechange et l'entretien sont assurés par les gérantes dans le cadre de la gestion des dépenses et des recettes du budget. La réception des acquisitions est effectuée par une Commission comprenant la Gérante, 2 membres du CFDG et le Coordonnateur Technique de la MP qui établit le bon de réception en fonction des quantités réceptionnées par article. Le CFDG de la PTFM comme tous les autres CDG est mis en place par l'AG en présence de représentants du conseil municipal. La gérante et les autres opératrices des modules ne doivent pas être membres du CFDG. Le CFDG n'entreprend pas de dépenses. Le suivi budgétaire est effectué sur la base d'outils appropriés et fait l'objet de rapports mensuels et trimestriels.

#### **5.2.10.6.4. Gestion comptable et de la trésorerie**

Le comptable sert l'ensemble des 10 sous-composantes de la MP et est sous la supervision directe du coordinateur/trice technique de la MP. Le comptable obéit à un cahier de charges pour assurer le suivi comptable des activités de la PTFM comme des autres SC. Un compte est ouvert pour la PTFM dans le SFD de la MP. Les signataires légaux sont la Gérante, la Présidente du CFDG, le Trésorier du CDG. Une mini caisse de dépenses est mise en place et gérée par la gérante. La caisse est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées et des prévisions de dépenses dans la limite du plafond autorisé. Dans la limite d'un seuil défini, les entrées de fonds sont enregistrées par la gérante dans un livre ouvert à cet effet ; au-delà de ce seuil, toutes les entrées sont constatées par un reçu. Les recettes sont collectées par la gérante puis remises à la trésorière du CFDG pour être régulièrement versées dans le compte ouvert au SFD. La remise des recettes à la trésorière est matérialisée par une décharge dans un cahier dédié et dont les pages sont numérotées et sans rature.

#### **5.2.10.6.5. Achats et appro/réapprovisionnement**

Les achats ou les approvisionnements/réapprovisionnements sont effectués par la gérante en relation avec le CFDG. Si nécessaire et pour les volumes significatifs, un comité d'achat peut

être mis en place en collaboration avec le conseil municipal, le CFDG, la gérante et le coordinateur technique. Il s'agit principalement d'achat de produits locaux destinés à la transformation (mil, niébé, arachide, karité, ...). Les achats seront faits directement auprès des petits producteurs locaux et privilégieront les productrices individuelles ou en groupement. Les membres du CFDG peuvent aussi acheter ces produits agricoles auprès des autres MP par entente directe sur la base des prix pratiqués dans les marchés locaux. En cas d'approche exceptionnelle par appel d'offres, le Maire prend les dispositions pour mettre en place des commissions ad'hoc d'analyse des offres et d'attribution des marchés.

#### **5.2.10.6.6. Gestion des stocks notamment des matières premières**

Selon le plateau technique offert, les PTFM peuvent disposer de stocks de matières premières :

- si les promotrices sont organisées en coopérative de production,
- si la PTFM est installée dans une zone de fortes productions de produits susceptibles de transformation/séchage (arachide, tomate, poivron, niébé, ...)
- pour bénéficier de produits saisonniers à coûts réduits

#### **5.2.10.6.7. Gestion des services**

L'offre de services constitue l'activité principale de la PTFM. Les services offerts dépendent du plateau technique de la PTFM et sont réalisées par les membres de l'AG. La gérante est responsable de l'ensemble des services offerts :

- elle s'assure de la qualité des services offerts associant savoir-faire et savoir être vis-à-vis des clients
- elle veille sur le respect des conditions d'hygiène et de sécurité
- elle s'assure de l'utilisation rationnelle des équipements de la PTFM

Les opératrices sont responsables de la manipulation des équipements et du matériel dont elles assurent l'utilisation dans le respect des normes indiquées. Elles rendent immédiatement compte à la gérante de tout dysfonctionnement constaté.

#### **5.2.10.6.8. Gestion des matériels, équipements et mobilier de la PTFM**

Le matériel et l'équipement de la PTFM sont constitués :

- des modules de prestation de service (moulin décortiqueuse, presse à huile...),
- des équipements électriques pour les services d'énergie,
- petit matériel (arc à souder...),
- de la table bureau et chaises pour la gérante,
- de chaises/tabourets pour les opératrices...

Leur entrée est constatée par un bon de réception. Ils font l'objet d'un étiquetage interne et d'une inscription dans une fiche d'inventaire selon un code qui en favorise le contrôle. La réception est effectuée par une Commission composée par la Gérante et 2 représentants du CFDG qui établit un bon de réception en fonction des quantités réceptionnées par article. Des fiches type ci-dessous par fourniture donnent l'état du matériel, de l'équipement et du mobilier à date.

NOM DU MATERIEL OU DE L'EQUIPEMENT					
RECU		ACQUIS		DATE	Valeur monétaire en FCFA
NOMBRE	Donateur	Nombre	Fournisseur		

### 5.2.10.7. MODELE ECONOMIQUE DE LA PTFM

Les études de faisabilité précèdent la mise en place d'une PTFM constituent un facteur clé de viabilité technique, socioéconomique et financière.

#### 5.2.10.7.1. Environnement de gestion de la PTFM

Un bon environnement de « gestion des affaires » est un facteur de potentialisation du modèle socioéconomique de la PTFM. L'existence d'organisations féminines dans la commune est un préalable dans le processus de mise en place d'une PTFM. La commune assure et accompagne la dynamique en veillant à :

- la tenue des AG : Le CFDG est mis en place par l'AG sur la base de critères bien définis pour les individus et leurs organisations d'appartenance
- la mise en place du CFDG élargi à un représentant de la commune qui ne pourra pas en assurer la présidence avec 3 grands champs de critères pour aider au choix des membres du CFDG par l'AG des membres :
  - ✓ la confiance inspirée par la personne candidate au sein de la commune et des communautés (intégrité, moralité, solidarité, niveau de connaissances),
  - ✓ le sens de l'altruisme et du sacrifice de la personne candidate,
  - ✓ la propension de la personne candidate à apprendre vite et à développer des nouvelles compétences de leadership, notamment les Compétences de l'intelligence émotionnelle et les Compétences managériales ;
- la fixation et l'adoption par l'AG d'un règlement intérieur de la Sous-Composante avec une déclinaison sous forme de « charte des membres du CFDG ». Ce RI et cette charte sont préparés par le service de la Mairie ... et précisent les aspects liés aux mandats, aux rôles et responsabilités, aux charges et attributions des membres du CFDG mais aussi des membres de l'AG là où c'est applicable ;
- Une des femmes du CFDG est désignée comme trésorière de la sous-composante ;
- Chaque membre de l'AG portera aux structures communautaires de son village/campement/quartier, l'information sur la mission, les objectifs et les bénéfices attendus de la SC et de la MP. Cette information se fera avec l'aide du chef de village/campement/quartier. Pour chaque site, un PV avec liste nominative de participants à la mini campagne d'information sera produit pour attester de l'activité d'information. Cette activité d'information est en même temps « une 1ère prospection du marché villageois/communal » pour la PTFM. Les listes des participants à la mini campagne d'information permettront au CFDG de se faire une idée de la demande potentielle à laquelle il faut se préparer à répondre dans la durée. Des mises à jour seront faites, sauf force majeure imposant un autre rythme, tous les 4 à 5 ans pour permettre à la SC de suivre l'évolution de la demande et d'ajuster son offre de services aux producteurs ;

- L'AG ordinaire se tient deux fois par an pour entendre le rapport moral et financier du CFDG, apprécier la situation générale de l'évolution de la SC et recommander les corrections et réorientations nécessaires. L'AG ordinaire approuve tous les plans annuels (techniques, budgétaires) de la SC. Une AG extraordinaire peut être convoquée à tout moment après concertation entre le maire et la président du CFDG sur l'objet de l'AG extraordinaire ;
- Le CFDG se réunit au moins une fois par mois pour faire le point sur les activités de la SC au cours du mois passé et faire les ajustements nécessaires sur les activités du mois prochain ;
- Présentation au CFDG par les STD et adoption d'une description du profil et du poste de la gérante
- Fixation par le CFDG, avec l'aide des ST départementaux/communaux, de quelques indicateurs de performance du gérant, du mode et de la périodicité de l'évaluation de la performance de la gérante ;
- Organisation de la sélection et du recrutement de la gérante par une commission ad'hoc et sous la supervision du CFDG. Nomination du gérant à son poste par le président du CFDG ;
- Ouverture d'un compte épargne avec les spécimens de signature de la présidente du CFDG, de la trésorière et de la gérante
- La présidente du CFDG aidée par le maire, sollicite le préfet pour mobiliser les STD qui assistent les services communaux en concertation avec le CFM dans la formation des membres du CFDG et de la gérante sur le RI et la charte des membres du CFDG, sur les charges et les indicateurs de performance de la gérante et sur l'organisation du travail de gérance
- Mise en place des supports clé minimum de gestion

#### **5.2.10.7.2. Sources de revenus, services offerts**

- moulin à céréales,
- décortiqueuse à céréales,
- presse à huile d'arachide ou à beurre de karité,
- charge de batteries,
- recharge de téléphones portables,
- pompage de l'eau,
- éclairage de services communautaires,
- location d'arc à souder.

La PTFM peut renforcer ses capacités opérationnelles et ses marges par la production et la commercialisation de produits transformés ou conservés.

#### **5.2.10.7.3. Pérennisation des services offerts**

- Bâtiment couvert en toit en tôle offert par la collectivité territoriale,
- Mise en place des modules par un intervenant extérieur (Etat, PTF, diaspora, ...),
- Fonds de roulement constitué par les cotisations des membres de l'association,
- Maintenance et réparation des équipements, matériels et mobiliers,
- Appropriation du dispositif par les femmes.

#### 5.2.10.7.4. Cycle d'exploitation annuelle

##### Le cadre des dépenses

- Dépenses liées aux charges variables
  - ✓ Achat de consommables
  - ✓ Entretien des infrastructures, équipements et mobiliers
  - ✓ Fonctionnement des infrastructures
- Dépenses liées aux charges fixes
  - ✓ Gérante : elle est payée selon une grille salariale et selon le cycle ordinaire de paie avec un bulletin de paie,
  - ✓ Contribution au coût du coordinateur technique : elle se fera au prorata du volume d'activité de la Sous-Composante (SC) et en fonction du nombre de SC fonctionnelles dans la MP. Le coordinateur est payé selon une grille salariale et selon le cycle ordinaire de paie avec un bulletin de paie,
  - ✓ Contribution au coût de l'agent de sécurité qui est partagé par toutes les SC,
  - ✓ Contribution au coût de l'agent de surface, responsable de l'hygiène salubrité assainissement pour l'ensemble de la MP, particulièrement les SC regroupées sur un même site autour du BA.
- Dépenses liées aux charges exceptionnelles

##### Le cadre des recettes

- Ventes de services
  - ✓ Elles s'étendent sur toute l'année et pourraient pour le cas de la transformation agroalimentaire connaître des pics en période de récoltes,
  - ✓ Elles se font sur le site de la PTFM et peuvent concerner la location de certains matériels (arc à souder par exemple),
  - ✓ Vente d'énergie électrique aux autres SC et à d'autres services communautaires.
- Ventes de productions
  - ✓ La PTFM pourrait pour le cas d'implantation dans une zone de forte production agricole produire et mettre sur le marché des produits alimentaires transformés (farine et/semoule de niébé, huile d'arachide, tourteaux, beurre de karité, etc.)
- Subventions
- Dons

#### 5.2.10.7.5. Exemple d'esquisse de compte d'exploitation

##### Esquisse de compte d'exploitation

Libellé	Quantité	Tarif	Total	
I.PRODUIT				
Mouture de céréales	81 760	50 F/tiya	4 088 000	
Décorticage de céréales	81 760	50 F /tiya	4 088 000	
Décorticage arachide	11 700	20 F/tiya	234 000	
Broyage d'arachide	11 700	70/tiya	819 000	

Charge de batteries	936	400/Charge	374 400
Charge téléphones	15 600	50 F/charge	780 000
<b><u>Total Produits</u></b>			<b>10 383 400</b>
<b>II. CHARGES</b>			
Personnel Rémunération fixe	49 000	12	588 000
Personnel Rémunération Variable	-	-	726 838
Maintenance préventive	5316	223 F/h	1 18 547
Maintenance corrective	-	-	73 579
Gasoil	5 316	568 F/L	3 019 488
Frais Divers	-	-	529 170
Prix accessoires	-	-	304 000
Frais installation			100 000
Frais transport			60 000
Prix EFP			600 000
Frais formation			250 000
Frais constitution			20 000
Impôts / Taxes			25 200
<b><u>Total Charges</u></b>			<b>6 414 480</b>
<b>III. RESULTATS D'EXPLOITATION</b>			<b>3 968 578</b>
Résultat Brut d'exploitation			3 968 578
Amortissement			498 500
Résultat Net d'exploitation			3 470 078

#### 5.2.10.7.6. Esquisse de bilan comptable

##### Esquisse de tableau de bilan

<b>Éléments d'actif de bilan (emplois)</b>		<b>Éléments de passif de bilan (ressources)</b>	
Emplois permanents ou <u>actif immobilisé</u>		Financements permanents	
Immobilisations	6 269 000	Capital	1 820 000
Bons émis		Réserves	867 519,5
Etc.		Emprunts de LT	
Emplois temporaires ou <u>actif circulant</u>		Subventions et Dons	4 449 000
Stocks		Etc.	
Créances		Financements temporaires	
Argent en banque		Emprunt de MT	
Argent en caisse	867 519,5	Emprunt de CT	
		Dettes fournisseurs	
		Dettes fiscales et sociales	
		Découverts bancaires	
		Etc.	
		Pertes ou bénéfices générés au cours des années	
<b>Total actif</b>	<b>7 136 519,5</b>		<b>7 136 519,5</b>

#### 5.2.10.7.7. Recherche des effets d'échelle

- Chercher à créer un réseau des réseaux des PTFM pour favoriser les synergies intercommunales et régionales et pour aider les PTFM à capter les opportunités économiques et de financement
- Aider les coordinations communales des réseaux communaux de PTFM à organiser les résultats annuels qui vont être appréciés par une fois par an dans le cadre du CRP de la MP

### **5.2.11. La mini station météo - MSM**

Pour certains détails sur la MSM, se référer aux annexes, notamment :

- la partie « groupe de travail BA-MSM-RC » dans le rapport de l’atelier national de Maradi
- les documents partagés par la DMN

#### **5.2.11.1. Quelques points d’attention**

La MSM sera prioritaire installée dans le chef-lieu de commune en relation avec une carte de la DMN pour la couverture du territoire national en suivi météorologique. Si les moyens le permettent, des MSM pourraient être installées à des niveaux encore plus bas à l’instar du réseau national des pluviomètres.

#### **5.2.11.2. Implantation de la MSM**

La DMN, en collaboration avec la Mairie et les acteurs de la MP, identifie le meilleur site possible et installe la MSM. Un agent est ensuite identifié pour assurer le suivi de la MSM. Il sera le point focal communal de la MSM (PF-MSM). Ce dernier peut être un employé de l’Etat (secteur SAN-DAD) ou de la commune ou même un leader local avéré compétent et motivé ou un animateur compétent de RC. Le PF-MSM est formé et mis en relation avec le responsable départemental et/ou régional de la météo. Une fois le dispositif en place, il offre plusieurs avantages pour le développement communal :

- Transmission de données collectées par la MSM à la direction nationale de la météo par le point focal communal ;
- Réception et diffusion des informations météorologiques par les acteurs (RC, STD, OP, OSC, projets et programmes) ;
- Exploitation des informations météorologiques utiles par les paysans ;
- Prévision saisonnière de la campagne de saison humide (cumuls annuels prévisionnels) ;
- Périodes probables des premières pluies utiles ;
- Répartition des pluies dans l’espace et dans le temps ;
- Risques d’inondations et/ou sécheresses ;
- Périodes probables d’apparition des insectes parasites (cas de la chenille mineuse, des criquets) ;
- Conditions atmosphériques (vents, températures, humidités, ensoleillement)
- Valorisation possible des données météo à travers leur vente aux privés, projets, programmes et ONGs.

#### **5.2.11.3. Procédures de gestion**

Une MSM automatique est un instrument de suivi et mesure de paramètres météorologiques. Certains modèles ont des fonctions de gestion et de pilotage de système pour optimiser les rendements des productions agricoles par exemple. Les MSM sont en réseau. Le réseau doit comprendre des stations agro-météorologiques automatiques télétransmises et leur système de collecte, de traitement, d’archivage des données et de partage sécurisé d’information météorologique.

Les MSM servent à accroître le nombre et la fiabilité des observations en surface. Elles doivent permettre :

- D'augmenter la densité d'un réseau existant en produisant des données en provenance de nouveaux sites et de sites difficiles d'accès ou inhospitaliers ;
- De produire, dans le cas des stations pourvues de personnel, des données en dehors des heures normales de travail ;
- D'accroître la fiabilité des mesures grâce à l'emploi de technologies perfectionnées et de techniques de mesure numériques modernes ;
- D'assurer l'homogénéité des réseaux par une normalisation des techniques de mesure ;
- De répondre à de nouveaux besoins et exigences en matière d'observation ;
- De réduire les erreurs humaines ;
- D'abaisser les coûts d'exploitation en limitant le nombre d'observateurs ;
- D'exécuter des mesures et de transmettre les données à une fréquence élevée, voire en continu.

Les MSM mesurent, enregistrent et transmettent les données agro-météorologiques en suivant les recommandations de l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM).

Plusieurs paramètres sont mesurés ou calculés par les MSM conformément aux normes de l'OMM :

- Température de l'air sous abri ;
- Température du sol à différentes hauteurs et profondeurs
- Humidité du sol à différentes profondeurs
- Conductivité électrique du sol à différentes profondeurs
- Humidité des feuilles
- LAI (Indice foliaire)
- PAR (Rayonnement photosynthétiquement actif)
- Humidité de l'air sous abri
- Vitesse du vent
- Direction du vent
- Niveau d'évaporation (bac d'évaporation)
- Rayonnement globale
- Durée d'ensoleillement (calculée)
- Pression atmosphérique (Incluant QNH, QFE)
- Précipitation
- Évapotranspiration potentiel

Les MSM peuvent aussi avoir des fonctions de gestion et de pilotage (automatique, à distance) de l'irrigation et de prévision de maladie.

Pour promouvoir la participation communautaire dans la gestion de la MSM et dans l'apprentissage de l'utilisation de l'information climatique, un comité de gestion sera mis en place pour développer la relation avec les OP. Une personne de ce CDG jouera le rôle de point focal MSM (PF-MSM) pour assurer la relation avec le conseil communal et le responsable départemental de la météo. Si la commune dispose d'un responsable communal de la météo, c'est cette personne qui fera office de PF MSM. Sans attendre le retour de l'information consolidée du niveau national, le CDG sera aidé par le PF-MSM, la RC et le responsable



départemental de la météo pour assurer une dissémination rapide de l'information climatique vers les producteurs de la commune et leurs OP. Cette dissémination rapide favorisera les échanges locaux et une prise de décisions efficaces sur le choix des spéculations, le choix des combinaisons des cultures, le choix des semences, etc. Ainsi, les producteurs réduiront mieux leurs risques agricoles. Au même moment l'information est transmise automatiquement par le système vers le niveau national. Les niveaux du département et de la région sont également informés. Le niveau national consolide les informations et les retourne un peu plus tardivement vers les producteurs et leurs OP. Au niveau de chaque commune, les villages disposant de pluviomètres ou d'autres instruments de suivi météo se mettront en relation avec le CDG communal de la MSM pour coordonner et améliorer l'impact des services d'information climatique sur la production végétale et animale de la commune. Chaque communauté concernée pourrait ainsi désigner un délégué lettré qui suit les informations climatiques et assure la relation avec le niveau communal. Une AG des délégués communautaires autour du CDG communal et du PF-MSM peut se réunir périodiquement pour réfléchir sur le développement des services de l'information climatique dans la commune et décider des voies et moyens de son amélioration. Les délégués communautaires, le CDG MSM communal et le PF-MSM doivent bénéficier de formations et renforcement de capacités pour bien assurer l'observation, la lecture, la collecte et la transmission des données climatiques.

#### **5.2.11.4. Procédures de fonctionnement**

La MSM est un élément du réseau d'instruments permettant à la DMN de suivre et mesurer les paramètres météorologiques de surveillance de la situation atmosphérique, de suivi du climat et d'alerte des populations et des décideurs sur les évolutions probables, surtout en terme de risques de crises et catastrophes climatiques. Pour la MP, la MSM doit aider à accompagner les producteurs dans leur choix, décision, planification et mise en œuvre des activités productives. La MSM est un système composé de différents modems de stations assurant la transmission des données avec deux serveurs (normal/secours) de collecte. Dépendamment des ressources financières et des capacités techniques en place, on peut avoir une option « haute complexe » et une option « basse » de MSM. La différence entre les options se situent essentiellement au niveau des systèmes informatiques et du niveau d'automatisation dans la transmission des données.

Les délégués villageois et le CDG MSM communal incluant le PF-MSM forment une AG des acteurs gestionnaires du système communal d'information climatique. Les délégués lettrés assurent au moins la centralisation des informations des pluviomètres vers la commune. Le CDG est composé au moins d'un(e) président(e), d'un(e) secrétaire général(e) et un (e) trésorier(e) et un PF-MSM. Les délégués sont formés au suivi et lecture des données climatiques. Ils transmettent les données au PF communal qui gère la MSM installées au chef-lieu de commune.

### 5.2.11.5. Relation avec les autres sous-composantes

Les autres SC Sous Composantes	Apport de la SC ou de la MSM
1. MSM	NA
2. RC	Dissémination rapide de l'information climatique au niveau communal
3. CCAIA	Tenir compte des prévisions climatiques saisonnières pour proposer des intrants aux OP
4. CCAAB	Tenir compte des prévisions climatiques saisonnières pour moduler les stocks en quantité et nature
5. CRLMA	Tenir compte des prévisions climatiques saisonnières pour proposer les locations de matériels
6. SFD/IMF	Les quelques recettes que peut générer la vente des informations climatiques aux projets et programmes actifs dans la commune peuvent permettre d'ouvrir un compte pour la MSM
7. MCSSA	Tenir compte des prévisions climatiques saisonnières pour ajuster les stocks alimentaires pour la période de soudure agricole de Juillet à Septembre
8. CFM	Abriter les sessions de formation et renforcement des acteurs communaux de suivi et gestion des services d'information climatique
9. PTFM	Aider les organisations féminines actives autour des PTFM à mieux profiter des services d'information climatique
10. BA	Abriter les activités de délégués villageois, du CDG MSM et du PF-MSM

### 5.2.12. Le Bloc Administratif - BA

#### 5.2.12.1. Quelques points d'attention

La gestion complète du BA est assurée par le coordonnateur technique de la MP. Il gère la caisse de menu-dépenses de la MP. Cette caisse sera alimentée par le budget prévu pour le fonctionnement de la MP. Le BA pourrait prévoir des recettes de location de la salle de réunion. Le BA étant potentiellement une SC déficitaire, il bénéficiera des contributions des autres 9 SC, de la commune et des éventuels PTF qui soutiennent la commune.

Parfois, ce sont des anciennes infrastructures qui sont récupérées pour servir dans le cadre de la MP. Parfois, certaines SC de la MP sont nées avant l'idée d'une MP et, de ce fait, sont sur des sites qui n'ont pas été planifiés pour une MP. Cela doit être rattrapé. C'est le cas par exemple des RC qui sont généralement sur des sites à l'écart du périmètre principal de la MP. Il en est de même pour les CFM qui fonctionnent sous la direction régionale de la formation professionnelle et technique. Ici aussi il faudrait entreprendre le travail « d'accrochage » de la SC à la MP. Un coordinateur technique de bon leadership facilitera cette « unification » des SC dans le cadre de la MP.

#### 5.2.12.2. Procédures de fonctionnement

Idéalement, le BA est construit au centre du site principal de la MP. Il symbolise l'unité de la plateforme de services intégrés que représente la MP. Le périmètre principal dédié à la MP doit être clôturé sur le site du BA. Toutes les infrastructures des SC doivent idéalement être construites et agencées autour du BA. Cette variante n'est possible que lorsque toutes les infrastructures sont neuves et mises en place en même temps. L'installation du pilonne portant l'antenne de la RC fera l'objet de toutes les mesures indiquées de sécurité. Dans la grande

majorité de cas, il y a 2 à 3 SC (RC, SFD, CFM) qui sont à l'extérieur du site principal de la MP. Un important travail « d'unification » de la MP sera inscrit au centre du cahier de charges du coordinateur technique de la MP pour rompre l'impression de dispersion que donne certaines MP, surtout au niveau mental des acteurs de la MP.

Le BA sert de bureaux pour le personnel en charge de la gestion de la MP et les différentes SC. Il comprend des bureaux, une salle de réunion et des toilettes. Le BA doit être adéquatement équipé et doit disposer d'une connexion internet. Tous les employés et bénévoles de la MP et de ses SC peuvent se constituer en AG et mettre en place un organe de gestion du BA pour aider le coordinateur dans la gestion du BA. Le coordinateur rendra alors compte à cet organe de gestion, puis au comité communal de pilotage (CCP) et au conseil municipal.

### **5.2.12.3. Procédures de gestion**

#### **5.2.12.3.1. Gestion des ressources humaines**

Le coordinateur technique est le gérant du BA. Il recrute un responsable de la sécurité de la MP et un responsable de l'hygiène-assainissement en même agent de surface. Dans les autres SC, ce sont les gérants ou directeurs qui gèrent les SC. Les salariés du BA sont régis par les règles de la convention collective.

#### **5.2.12.3.2. Plan annuel d'activités**

Au moins 2 fois par an sous la présidence du coordinateur technique, les volontaires (membres des CDG/CA) et les salariés (tous les gérants et autres salariés) se réunissent pour s'informer sur la performance de la MP, identifier les nouvelles contraintes et faire des propositions d'amélioration. Ces propositions sont versées aux réunions du CCP à partir desquelles le maire peut les prendre et les porter au conseil municipal si nécessaire.

#### **5.2.12.3.3. Gestion budgétaire et comptable**

- Le coordinateur fait office de gérant du BA et assure le suivi de l'exécution du budget arrêté et validé pour l'entretien et le fonctionnement du BA
- Le suivi de l'exécution budgétaire est réalisé à l'occasion des AG des employés et des volontaires
- Le suivi budgétaire est effectué sur la base des outils et est matérialisé par des rapports périodiques. L'organe de gestion (CA ou CDG) n'engage pas des dépenses. Le BA peut avoir son compte au SFD comme les autres SC. Toutes les entrées de fonds sont constatées par des reçus.
- La Caisse de menues dépenses est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées et des prévisions de dépenses dans la limite du plafond autorisé
- Le BA ne peut pas être mis en gérance libre sauf cas exceptionnel où c'est toute la MP qui est mise en gérance libre

#### **5.2.12.3.4. Matériels et équipements**

Si nécessaire, le BA offre les espaces de bureaux pour tout le personnel en charge de la gestion des SC. Lorsque les magasins sont dotés de bureaux annexes, les gérants des magasins occupent ces bureaux et n'ont pas besoin de bureaux du BA.

Le BA comprend au minimum 8 bureaux, Une salle d'attente, Une salle de réunion équipée, des toilettes pour hommes et des toilettes pour femmes.

## **VI. Le lien de la MP avec la région**

Voir schéma institutionnel de la MP au point 7.1

### **6.1. Composition du comité régional de pilotage des MP, rôles des principaux animateurs du comité**

Bien que la loi sur la décentralisation ne fixe aucun lien hiérarchique entre les collectivités « commune » et « région », il ressort la nécessité de trouver un « espace de redevabilité » entre la commune et les acteurs régionaux sur le fonctionnement, la gestion, la performance et l'impact de la MP. L'existence d'un tel espace contraindra les acteurs communaux de la MP à chercher à toujours mieux faire. La création du CRP répond à ce besoin d'un « espace de redevabilité » pour les producteurs de la commune qui sont aussi des citoyens de la région. Le renforcement du lien région-commune sur la MP élargira le cercle de mobilisation des PTF pour la MP.

Sont membres du CRP de la MP :

- Les maires
- Les coordinateurs techniques des MP
- Le président du CR et 2 autres membres du CR
- Le SGA du cabinet du gouverneur
- Le CR/3N
- Les directeurs régionaux de l'agriculture, élevage, hydraulique, environnement, formation professionnelle et technique, développement local/plan
- Représentant de l'association des radios communautaires RACOM
- Représentant de l'association des professionnels des SFD
- Coordinateur régional DNP-GCA, représentant du ministère en charge de l'AH
- Représentant ministère de l'intérieur
- Les PTF que pourrait inviter le CR
- La chefferie traditionnelle
- Un représentant de la société civile

Les principaux rôles dans la gestion du CRP sont :

- Le comité est présidé par le président du CR
- Le SGA du cabinet du gouverneur est vice-président du comité
- Le CR/3N est secrétaire du comité et en assure tous les reportages. Il est aidé par un secrétaire adjoint nommé par le Président du Conseil Régional parmi les cadres permanents du Conseil Régional.
- Avec l'accord du gouverneur, le coordinateur régional des 3N se joint au directeur régional de l'agriculture et au directeur régional de l'élevage pour assister le président du conseil régional dans la coordination (avant, pendant, après) du comité régional de pilotage des MP

Le CRP aura charge de :

- Suivre la performance et l'impact des MP dans la région
- Capitaliser les leçons et les bonnes pratiques qui permettent d'améliorer constamment les MP dans leur fonctionnement et leur gestion
- Mobiliser le maximum de partenariats possibles pour le renforcement des MP de la région
- Faciliter la mutualisation des moyens entre les MP pour des activités communes et pour les achats groupés (intérieurs et extérieurs)
- Mobiliser la participation du secteur privé régional dans la rentabilisation des MP

## **6.2. Budget et plan d'activités du comité régional de pilotage**

Le comité régional de pilotage des MP se réunit ordinairement 2 fois par an. Il peut se réunir extraordinairement. Les coûts liés à la participation des acteurs communaux au CRP des MP sont couverts par les budgets communaux. Le budget du Conseil Régional couvre les coûts de participation des autres acteurs régionaux et nationaux qui n'ont pas des projets et programmes en appui à leurs structures. Les acteurs participants qui ont des projets et programmes en appui à leurs structures négocient leur prise en charge auprès des projets et programmes.

En début de chaque année, le CR/3N élabore le budget-plan des réunions et autres activités du CRP. Le budget-plan est équilibré en dépenses & sources de financement. Le budget est ensuite finalisé avec les communes et le conseil régional.

Le budget est suivi dans les rapports des réunions des comités de pilotage. Les rapports de réunion des CRP statuent sur :

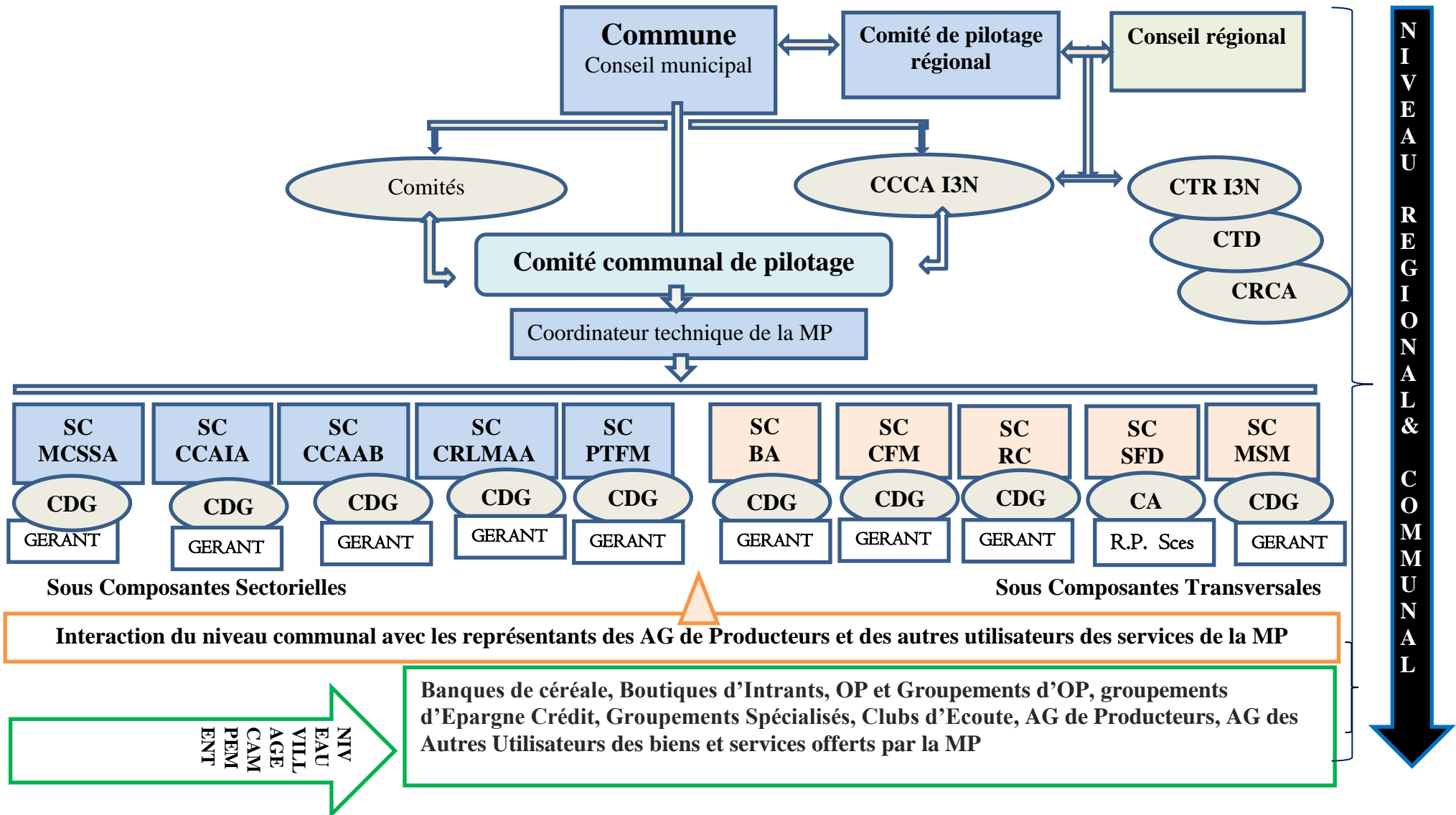
- Les performances des MP de la région en rapport avec le taux d'exécution du budget et des activités
- Quelques éléments d'impact observés chez les utilisateurs des biens et services offerts par les MP
- L'évolution de la situation de trésorerie des MP
- Les difficultés rencontrées et les propositions d'amélioration de la mise en œuvre des activités
- Les difficultés rencontrées et les propositions d'amélioration de la trésorerie
- Le niveau d'exécution du budget du comité régional de pilotage

## **6.3. L'exploitation des potentiels liés aux intercommunalités**

La mission et les objectifs des MP seront analysés dès la 1<sup>ère</sup> réunion du comité de pilotage. Tous les domaines potentiels d'intercommunalité seront identifiés et répertoriés. Un expert de la direction de la décentralisation au ministère de l'intérieur sera invité pour éclairer les participants et les aider à mettre en place les processus d'intercommunalité. Les intercommunalités contribueront à asseoir un système efficace et durable de synergie et complémentarité entre les MP. Les synergies et complémentarités créeront des nouvelles opportunités de développement et de diversification des activités des MP.

# VII. Le nouveau schéma institutionnel de la MP

## 7.1. Le schéma





## 7.2. Commentaires sur le schéma institutionnel

Les AG de sous-composantes restent le socle ou base constituante de la MP dont la réussite dépendra largement de l'engagement des membres des AG à se mobiliser et à mobiliser les autres producteurs et utilisateurs de services. C'est la mobilisation des membres des AG qui va « tirer » le développement de l'offre de biens et services proposés par les sous-composantes.

Les AG mettent en place les CDG ou les CA selon les cas. Les CDG/CA recrutent et font nommer les gérants des sous-composantes. Le gérant travaille sous la responsabilité et le contrôle du CDG/CA. Les membres des CDG/CA veillent sur le respect des règles de gestion établies et assistent le gérant dans sa mission. Tous les gérants sont techniquement et administrativement supervisés par le coordinateur technique de la MP. Le gérant rend régulièrement compte au CDG/CA et au coordinateur technique de la MP. Le coordinateur aidé par les présidents des CDG/CA, rend compte au comité communal de pilotage et au conseil communal qui sont tous les 2 présidés par le maire. Ces 3 instances/niveaux constituent le 1<sup>er</sup> palier de redevabilité des gestionnaires de la MP y compris le maire.

Pour améliorer en permanence leur apport dans la MP, le comité communal de pilotage, le coordinateur technique et le conseil municipal s'appuient sur les comités spécialisés et le cadre communal de concertation des acteurs de l'I3N.

Chaque maire aidé par le coordinateur technique et les présidents de CDG/CA prépare pour le préfet un rapport annuel sur les résultats de la MP : performances, impacts, contraintes. Ce rapport est préalablement validé par le comité communal de pilotage et le conseil municipal. Le préfet rassemble les rapports des communes de son entité et en fait une synthèse qu'il présentera au comité régional de pilotage de la MP. Le préfet se fait accompagner au comité régional de pilotage (CRP) par 2 à 3 maires de son entité. Tous les maires accompagneront ainsi de manière tournante le préfet au CRP. Ce type de présentation est fait 2 fois maximum par an devant le CRP qui analyse et discute les tendances liées aux performances, impacts et contraintes de la MP. C'est le 2<sup>ème</sup> palier de redevabilité et de reddition des comptes pour les gestionnaires de la MP y compris le maire. Les opportunités d'investissement et de renforcement de la MP sont systématiquement recherchées au niveau du CRP. Le CTR/I3N et le conseil régional facilitent le travail du CRP. Les CR/I3N et les autres cadres régionaux participent au CRP. Le conseil régional invite les PTF de la région à cette importante rencontre.

Là où elles existent, les compétences du secteur privées doivent être mobilisées pour une gestion efficace de la MP. En faisant mieux connaître la MP aux acteurs régionaux, et en dépassant le niveau d'une seule MP pour considérer l'ensemble des MP dans leur interrelation à l'échelle régionale, on accroît la chance de susciter l'intérêt d'opérateurs privés qui pourront venir et optimiser les activités des sous-composantes. Sauf pour le BA et selon l'opportunité qui est offerte par le secteur privé local, une approche par la mise en gérance libre des SC peut donc être utilisée contre redevance au bénéfice de la SC et de la MP. Une concertation structurée entre toutes les MP d'une région sera facilitée par l'opérationnalisation d'un comité régional de pilotage. Cette concertation renforcera les synergies et complémentarités entre MP. Les synergies et complémentarités créeront d'autres opportunités de développement et de diversification des activités des SC de la MP.



## **VIII. Annexes**

Cinq groupes de documents annexes sont joints au Manuel-Type. Certaines annexes existent déjà sous une forme finalisée ou en cours de finalisation. D'autres doivent être remis à jour. Ceux qui n'existent pas encore seront élaborés sous la coordination du HCl3N et du MAG/EL. Les supports seront ensuite progressivement mis en place dans les MP au fur et à mesure que les SC sont créées et se développent. Un programme de formation des acteurs de la MP sur le manuel-type sera élaboré et mis en œuvre sous la coordination du HCl3N et du MAG/EL.

### **8.1. Supports juridiques clés de la MP**

1. Code général des collectivités territoriales du Niger : ordonnance 2010-54 du 17/9/2010 portant code général des territoriales de la République du Niger, livre 1 des dispositions générales, titre 1 de la libre administration des collectivités territoriales, article 5, 16, 17 et 18 notamment
2. Note de cadrage de la MP
3. Décret 2012-139/PRN du 18 avril 2012 portant adoption de l'I3N pour les informations utiles sur l'ancrage, le fonctionnement et les modalités de gestion de la MP.
4. Plan d'accélération 014-015 de la mise en œuvre de l'I3N
5. Projet de Décret fixant les conditions de création de la MP au Niger
6. Projet d'Arrêté communal de création de la MP
7. Projet d'Arrêté communal de création du comité de pilotage de la MP
8. Projet d'Arrêté communal de création des Comités De Gestion et Conseils d'Administration des sous-composantes de la MP
9. Projet de Statuts de la Maison du Paysan
10. Projet de Règlement Intérieur de la MP

### **8.2. Supports généraux sur le développement local et la maîtrise d'ouvrage communale et régionale**

11. Outils de passation de marchés dans la maîtrise d'ouvrage communale
12. Outils de Suivi-évaluation : référentiels, manuels, plans, base de données
13. Liste des outils de DIRO, gestion financière et comptable aux normes nationales, OHADA et UEMOA
14. Outils de gestion administrative : outils RH, convention collective interprofessionnelle, droit du travail
15. Stratégie et Plan de Communication de la MP
16. Exemple de Plan type de Schéma d'aménagement foncier SAF
17. Canevas type de PDC
18. Canevas type de PDR
19. Canevas type de PIA
20. Canevas type de PTBA
21. Principaux textes sur les CFM avec règles et procédures de fonctionnement et de gestion
22. Principaux textes sur les SFD, PTFM et RC

23. Principaux textes sur les procédures de fonctionnement et gestion de l'OPVN et ses sous-structures
24. Principaux textes des procédures de fonctionnement et gestion de la CAIMA et ses sous-structures
25. Principaux textes sur les procédures de fonctionnement et gestion des 4 types d'ateliers régionaux d'appui à la mécanisation de l'agriculture au Niger<sup>12</sup>

### **8.3. Documents et rapports de description des sous-composantes et options de modèles socioéconomiques**

26. Paramètres technicoéconomiques de modèle de PTFM
27. Compte Rendu de l'atelier national de Maradi 27-29 Novembre 2018 sur la Maison du Paysan
28. Principaux Textes régissant les SFD au Niger et dans l'espace UEMOA
29. Document descriptif des Mini Stations Météo

### **8.4. Les supports de gestion**

30. Charte des RACOM du Niger
31. Fiche de demande d'approvisionnement et de réapprovisionnement
32. Bon de commande
33. Fiche de réception
34. Bons de livraison
35. Fiches/PV de réception
36. Bons de sortie.
37. Registre des achats
38. Livre de stock
39. Livre de vente
40. Décharge de trésorerie
41. Registre de recettes-dépense
42. Fiche de caisse
43. Livre de banque
44. Chrono et espace d'archivage physique et électronique
45. Fiche de suivi de performance des employés de la MP
46. Fiche de gratification exceptionnelle des volontaires
47. Fiche d'inventaire annuel de matériels toutes SC
48. Fiche journalière de suivi de l'utilisation des matériels agricoles
49. Carnet de bord du tracteur

---

<sup>12</sup>ACREMA à Tahoua, CDARMA à Dosso, UCOMA à Zinder et AFMA à Niamey

## **8.5. Les supports des relations de travail avec les institutions, organisations et personnes**

- 50. Exemple de PAT Etat-OSC/AD sur le développement local et communautaire
- 51. Schéma de réseau communal type de PTFM
- 52. Contrat type de prestation individuelle
- 53. Contrat type de délégation de gestion de sous-composante ou d'activité de sous-composante