

Centre de Prestation de Services (CPS)

"Garkuwar Manoma"

RCCM : NE/MAR/2019/C/288 NIF : 64192/P

Courriel : cpsmaradi@gmail.com Mobile : 96141823 / 96118586

Siège social : Quartier Ali Dan Sofo, Maradi-Niger



Note de capitalisation

Le coaching en vie associative des organisations paysannes¹

L'expérience du Centre de Prestation de Services (CPS) "Garkuwar
Manoma" de Maradi, République du Niger

GAMBO Amadou Tidjani

Directeur CPS Garkuwar Manoma

Mars 2023

¹ Il est synonyme de "conseil de gestion aux organisations paysannes"

Table des matières

1. CONTEXTE.....	2
2. PRÉSENTATION DU CPS « GARKUWAR MANOMA »	2
3. FINANCEMENT DU COACHING.....	3
4. COMPÉTENCES MOBILISÉES.....	3
5. DURÉE.....	4
6. DÉMARCHE.....	4
6.1. Diagnostic des capacités des organisations paysannes.....	4
6.2. Etablissement du planning de coaching	5
6.3. Conduite du coaching.....	5
7. SUCCÈS.....	7
8. LIMITES	7
9. LEÇONS TIRÉES.....	7

1. CONTEXTE

En 2021 et 2022, le Centre de Prestation de Services (CPS) "Garkuwar Manoma" a accompagné huit (8) organisations paysannes (OP) de la région de Maradi *en coaching en vie associative*. De quoi s'agit-il ? Il s'agit *d'assister les OP dans l'application des règles de fonctionnement et de gestion des sociétés coopératives*. Plus précisément, les différents responsables et employés des OP sont accompagnés, de manière pratique, dans le cadre de : i) la gestion administrative, ii) la gestion des biens (matériel, stock), iii) la gestion comptable et financière. Il s'agit, aussi, d'impulser une dynamique de groupe (réunions du conseil d'administration, assemblée générale des membres, participation aux activités, etc.) au sein de ces organisations.

Les OP cibles sont bénéficiaires de la facilité de subvention accordée par le MCC-MCA², à travers la convention de partenariat MCC-MCA-USADF-ADLI³, dans le cadre de l'agriculture résiliente au climat (CRA) dont une partie des fonds est affectée au coaching en vie associative et marketing. Les activités conduites par ces OP portent principalement sur la commercialisation de produits agricoles, la transformation de l'arachide et la production des semences.

Au regard des thématiques abordées et de la démarche, le coaching en vie associative est synonyme de « *conseil de gestion aux organisations paysannes* ». Le conseil de gestion aux organisations paysannes est défini comme une "*démarche d'accompagnement des organisations professionnelles agricoles qui vise à renforcer les capacités collectives ainsi que celles des responsables élus et des salariés afin qu'ils maîtrisent le développement de leurs activités et assurent la durabilité technique, économique et sociale*"⁴.

Après 2 ans de coaching en vie associative des organisations paysannes, la présente note de capitalisation est produite en vue partager l'expérience du CPS "Garkuwar Manoma" en la matière.

2. PRÉSENTATION DU CPS « GARKUWAR MANOMA »

Le Centre de Prestation de Services (CPS) "Garkuwar Manoma" qui signifie en français « bouclier des agriculteurs » est un dispositif d'appui-conseil aux organisations paysannes créé en 2015 par 45 unions d'OP sous l'impulsion de trois (3) fédérations de la région de Maradi. Son siège est basé à Maradi (république du Niger)

Les missions du CPS "Garkuwar Manoma" sont entre autres :

- Assainir la situation des unions membres par la comptabilité/gestion, la conception et la mise en œuvre de plans de redressement, la réalisation de bilan de campagnes et restitution des comptes aux unions membres ;

² MCC : Millenium Challenge Corporation, MCA : Millennium Challenge Account

³ USADF : United States African Development Foundation, ADLI : Action pour le Développement des Initiatives Locales (ONG Nigérienne)

⁴ Manuel des procédures de contrôle et certification des prestations de conseil agricole au Niger

- Appuyer les unions membres dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'affaires ;
- Assurer le renforcement des compétences des membres ;
- Servir de cadre d'initiatives interprofessionnelles (réflexion sur la promotion des unions et la filière production des semences, voyages d'échanges paysans, lieu d'information) ;
- Appuyer les unions à mettre en place un schéma formel d'accès aux crédits intrants et équipements avec les banques et les institutions de microfinance (IMF).

Le CPS offre, aussi, des services aux organisations paysannes non membres à travers des contrats de prestation de services dans les domaines suivants :

- (i) **Conseil de gestion aux organisations paysannes** : appui à la tenue de la comptabilité/gestion, appui à l'élaboration des comptes d'exploitation, appui à la réalisation de bilan de fin d'exercice, contrôle et audit des comptes des OP, élaboration des plans d'affaires, auto-évaluation des activités (banques céréalières, boutiques d'intrants), coaching en vie associative et en marketing, appui à la gestion des AGR, éducation financière.
- (ii) **Conseil en organisation** : appui au processus de création d'une organisation paysanne (OP), appui à la structuration des OP en unions et fédérations, information/sensibilisation sur l'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives, appui à la mise en conformité des OP à l'Acte uniforme OHADA (élaboration des statuts et règlement intérieur), analyse organisationnelle sensible au genre.
- (iii) **Formation** : vie associative, comptabilité/gestion, gestion des stocks, contrôle de gestion, gestion des activités génératrices de revenus (AGR), marketing, gestion des banques céréalières (BC), gestion des boutiques d'intrants (BI), auto-évaluation des boutiques d'intrants, éducation financière, etc.

3. FINANCEMENT DU COACHING

Dans le cadre de la présente expérience de coaching en vie associative, la prestation est financée par les OP à travers la subvention qui leur est accordée par le partenaire technique et financier. Un contrat est signé entre les OP et le CPS (prestataire).

4. COMPÉTENCES MOBILISÉES

Pour conduire le coaching en vie associative ou "conseil de gestion aux OP", le CPS a déployé une équipe composée de :

- Un chef de mission/ superviseur (Agronome) ;
- Deux techniciens (coachs ou conseillers) dont l'un est titulaire d'un BTS⁵ en comptabilité et gestion des entreprises et l'autre est titulaire d'un BTS en Administration et Gestion des Organisations.

⁵ Brevet de Technicien Supérieur

Le chef de mission élabore les modules de formations et les supports de gestion des OP. Il dirige l'évaluation de départ (diagnostic) des capacités des OP et élabore le planning du coaching. Il apporte un appui technique aux coachs dans la conduite du coaching et supervise les activités de coaching sur le terrain.

Les techniciens conduisent le coaching suivant le planning établi. Ils sont, de ce fait, en contact régulier avec les organisations paysannes où ils s'y rendent une fois toutes les deux (2) semaines selon le jour de visite convenu avec chaque OP et au besoin.

5. DURÉE

La première année, le coaching s'est étalé sur un (1) an et a concerné 3 OP. La deuxième année, cinq (5) ont été accompagnées sur une période de six (6) mois.

6. DÉMARCHE

6.1. Diagnostic des capacités des organisations paysannes

De prime abord, une évaluation des capacités des organisations paysannes a été réalisée en vue d'identifier les forces et faiblesses et déterminer les actions prioritaires à mener pour rehausser les capacités.

L'outil OCAT⁶ d'évaluation des capacités des groupes et des organisations recommandé par USADF a été utilisé pour effectuer les diagnostics. Il prend en compte cinq (5) éléments organisationnels clés synonymes de réussite de l'organisation à savoir :

1. **Adhésion** : la capacité d'une société à recruter, fidéliser et impliquer ses membres dans la gestion et le développement de la société.
2. **Argent** : la capacité d'un groupe à gérer ses affaires financières par le biais du déploiement et du respect de principes comptables généralement reconnus et de processus et procédures de gestion financière
3. **Marketing** : la capacité d'un groupe à vendre sa production de manière rentable
4. **Gestion** : la capacité d'un groupe à mettre en œuvre les fonctions clés et programmatiques de la société et à utiliser efficacement les ressources organisationnelles, tout en inspirant les membres, en définissant des priorités, en prenant des décisions et en assurant une orientation stratégique
5. **Assistance technique** : la capacité du groupe à gérer les opérations quotidiennes liées à la production et à l'efficacité

Pour conduire ce diagnostic, le CPS « Garkuwar Manoama » a constitué une équipe comprenant :

- Un (1) modérateur
- Un (1) technicien en marketing
- Un (1) technicien en gestion financière

⁶ Organizational Capacity Assessment Tool qui signifie en français : Outils d'évaluation des capacités organisationnelles

- Un (1) technicien en vie associative/gestion
- Un (1) technicien sur les activités techniques

Le diagnostic se fait en Assemblée Générale des membres de l'OP et a révélé entre autres faiblesses des OP :

- La faible tenue des réunions du Conseil d'administration ;
- L'irrégularité de la tenue des assemblées générales ordinaires et extraordinaires ;
- L'inexistence des supports de gestion administrative, matérielle, financière et technique ;
- Le non-respect des textes règlementaires des OP ;
- Un accaparement des OP par certaines leaders.

6.2. Etablissement du planning de coaching

Sur la base des actions prioritaires identifiées lors diagnostic, un planning de coaching est établi. Ce planning est partagé en assemblée générale des membres des organisations paysannes pour validation avant le démarrage des actions sur le terrain.

6.3. Conduite du coaching

Dans le cadre de la mise en œuvre du planning de coaching, le technicien se rend une (1) fois toutes les deux (2) semaines au niveau d'une OP. Les domaines couverts par le coaching sont :

- la gestion administrative et dynamique de groupe ;
- la gestion des ressources financières et matérielles ;
- la gestion des stocks.

Les activités réalisées par domaine de coaching ainsi que les différents supports de gestion placés au niveau des OP sont indiqués dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 1. Activités par domaine de coaching

Gestion administrative/ Dynamique de groupe	Gestions des ressources financières et matérielles	Gestion du stock
<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la mise en place des supports de gestion administrative ; - Formation en situation des responsables sur le remplissage des supports de gestion administrative ; - Formation en situation des SG des OP sur l'élaboration des procès-verbaux des réunions/AG ; - Appui à l'établissement des cartes de membres ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la mise en place des supports de gestion des ressources financières et matérielles ; - Formation en situation des responsables sur le remplissage des supports de gestion des ressources financières et matérielles ; - Appui à l'établissement de la situation à mi-parcours de l'activité ; - Appui à l'établissement des 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la mise en place des supports de gestion des stocks ; - Formation en situation des responsables sur le remplissage des supports de gestion des stocks ; - Formation en situation des commissions de surveillance sur la conduite du contrôle des stocks ; - Appui à l'empilage correct des stocks ;

<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des responsables sur la procédure d'adhésion ; - Appui à la tenue régulière des réunions du CA et AG ; - Sensibilisation sur les rôles des différents comités (comité de gestion, comité d'achat/vente, comité de contrôle) ; - Appui à la tenue régulière des supports de gestion administrative. 	<p>comptes d'exploitation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'établissement du bilan ; - Appui à la tenue régulière des supports de gestion des ressources financières, matérielles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des responsables sur l'entretien du magasin ; - Appui à la tenue régulière des supports de gestion du stock.
---	---	---

Tableau 2. Supports de gestion placés au niveau de l'OP

Supports de gestion administrative	Supports de gestion des ressources financières et matérielles	Supports de gestion du stock
<ul style="list-style-type: none"> • Registre des membres (avec photos) ; • Registre des procès-verbaux de réunions/AG ; • Modèle de procès-verbal en haoussa ; • Registre des visites ; • Registre courrier départ ; • Registre courrier arrivée ; • Chrono courrier arrivée ; • Chrono courrier départ ; • Fiche descriptive de la procédure d'adhésion à l'OP 	<ul style="list-style-type: none"> • Livre de caisse ; • Livre de banque ; • Modèle bilan de la commercialisation ; • Chrono caisse ; • Chrono banque ; • Fiche inventaire du matériel ; • Registre de suivi et d'exploitation de l'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registre des stocks ; • Registre des achats ; • Registre des ventes ; • Registre de relevé des prix sur les marchés ; • Fiche inventaire du stock ; • PV de vente des denrées ou reçu

Les registres (avec des feuilles quadrillées et des couvertures épaisses) ont été recommandés aux OP comme supports de gestion au lieu des fiches ou des cahiers. Ils présentent l'avantage de se conserver pendant longtemps et les feuilles ne se détachent pas facilement.

En vue d'amener les responsables à maîtriser la tenue de ces registres, la formation en situation (au lieu des formations classiques) a été privilégiée. Par exemple, pour le remplissage du cahier de stock, le trésorier est accompagné par le technicien à tracer et remplir le registre des stocks, lors de l'emmagasinage. Un autre exemple, concerne le contrôle du stock, où les membres du conseil de surveillance sont appuyés par le technicien lors du contrôle.

7. SUCCÈS

Rappelons que l'objectif du coaching en vie associative est d'assister les OP dans l'application des bonnes pratiques de gestion associative. Ainsi, on peut se réjouir des changements ayant résulté de l'accompagnement de ces OP. En effet, les réunions du CA et les AG sont plus fréquemment tenues et les PV de réunion/AG sont rédigés. Les différents comités (achat/vente, contrôle, etc.) jouent chacun son rôle. En outre, les supports de gestion (administrative, financière, matérielle et du stock) sont mis en place et régulièrement tenus par les dirigeants chacun selon sa responsabilité.

8. LIMITES

La durée de 6 mois à 1 an consacrée au coaching, même si elle est suffisante pour la maîtrise des différents supports de gestion par les dirigeants d'OP et pour amorcer une dynamique de groupe au sein des OP (réunions CA, AG, restitution, etc.), ne garantit pas l'appropriation de ces bonnes pratiques par les OP.

9. LEÇONS TIRÉES

Dans le cadre du coaching, la formation en situation est à privilégier par rapport aux formations classiques. En effet, ce type de formation qui consiste à accompagner les dirigeants dans l'exécution de leurs tâches facilite la maîtrise des supports de gestion et une meilleure compréhension des responsabilités.

Après 6 mois à 1 an de coaching, il est prématuré de conclure à l'appropriation des bonnes pratiques de gestion associative par les OP. Si l'on veut que les OP intègrent les pratiques dans leur mœurs, le coaching doit s'étaler sur une durée d'au moins deux (2) ans. Ainsi, au cours de la deuxième année, l'OP doit bénéficier d'un léger accompagnement afin de maintenir le rythme imprimé par le coaching. On peut présager qu'après deux (2) à trois (3) ans d'accompagnement, une OP devrait avoir intégré les bonnes pratiques de gestion associative dans son fonctionnement.