ONG karkara
BP.90 Diffa Tél. 54 00 71
Email. karkarad@intnet.ne

Service allemand de Développement
Tél.75 31 36 / 75 37 55 Niamey
Email. dedniger@intnet.ne

Projet d'**A**ppui aux **P**roducteurs **A**gricoles de la **K**omadougou

Structuration des producteurs agricoles de la Komadougou - les expériences du PAPAK

Diffa 2006

Table de matières

Liste d'abréviations ***3***

Sommaire ***4***

Problématique ***6***

Les missions de structuration des Coopératives en Unions *6*

L'étude sur les filières et les systèmes de la production de la Komadougou *8*

Les constats de l'analyse organisationnelle *9*

La stratégie de sensibilisation générale des Coopératives/GF des Unions ***10***

Etape 1: Sélection des délégués/ animateurs endogènes des Coopératives *11*

Etape 2: Formation des délégués comme animateurs endogènes pour la dynamisation de la Coopérative *14*

Etape 3: Suivie des Coopératives *17*

La stratégie de dynamisation approfondie des Coopératives/GF des Unions ***19***

Etape 4: Evaluation du niveau de maîtrise des comptes d'exploitation parmi les PA membres des coopératives/GF de l'union *22*

Etape 5: Identification, préparation et suivi des formateurs en CE *23*

Etape 6: Analyse des CE et élaboration d'un programme d'activités en AG de Coopérative/GF *26*

Etape 7: Evaluation des membres de bureau des Coopératives/GF *28*

Etape 8: Formation d'un membre de bureau par Coopérative/GF *30*

Etape 9: Issu des cartes d'adhésion à l'Union *32*

La responsabilisation des CA d'Union ***33***

La synergie ***34***

PAPAK/PASFR/Mutuelle N'Gada *34*

PAPAK/PAC/PIP2/FAO-Intrants/PADL-Diffa *35*

Les Communes *36*

Aspect genre ***37***

Etat d'avancement et perspectives ***38***

Chronologie des activités de structuration des producteurs agricoles de la Komadougou et carte de localisation de sièges des Coopératives et Unions ... *41*

Liste d'abréviations

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

Sommaire

En juillet 2003, le PAPAK a démarré en supposant que les coopératives (ou groupements mutualistes) des producteurs agricoles membres de la mutuelle N'Gada n'existent pas seulement dans les documents et listes de la mutuelle, mais ont une vie ou une certaine fonctionnalité réelle. En absence d'une étude qui aurait pu prouver le contraire, on a donc vu le besoin principal en organisation sur l'échelle de coopération entre ces coopératives. Une étude qui devrait donner une analyse plus approfondie de la situation sur lieu était envisagé dès le début, mais ne s'est réalisée qu'avec un retard de plusieurs mois. L'étude sur les filières et les systèmes de la production de la Komadougou de l'IRAM a été finalement disponible en avril 2004. A ce moment, le projet avait déjà entamé la structuration des dites coopératives dans neuf unions.

C'est à partir du mai, que, compte tenu des recommandations de l'étude de l'IRAM et des expériences faites pendant les missions de structuration des coopératives en unions, il est devenu évident que la fonctionnalité des coopératives ne correspondait pas au niveau présumé par le projet. Cependant, comme ils manquaient toujours des informations précises concernant l'état actuel des coopératives, on a décidé d'attendre encore les résultats d'une analyse organisationnelle avant de se fixer une stratégie qui permettra d'assurer l'effectivité des activités de structuration.

Cette analyse, conduite en septembre, a montré que la situation était encore pire qu'on a craint. Il s'est posé donc le problème: qu'est-ce qu'on peut faire pendant le temps restant de moins que deux ans pour que les efforts de structuration ne souffriront pas le même sort comme ceux entreprises par les prédécesseurs qui n'ont laissé aucune trace? Une probable solution s'est présentée en forme d'une nouvelle approche qui, contrairement à ce qui était fait avant, ne s'adresse pas aux dirigeants des organisations mais aux membres ordinaires.

Dans sa nouvelle stratégie de dynamisation des coopératives élaborée en octobre et commencée en novembre 2004, le PAPAK, opérant avec une équipe de trois agents de terrain dans une zone de 180 Km avec une relativement dense population souvent difficile à accéder, a conduit des sélections d'un animateur endogène par coopérative (ou une animatrice endogène par GF) qui ont été formés pendant deux jours et ont restitué à leur tour ce qu'ils ont appris aux autres membres. Le travail des animateurs endogènes a été suivi. Toute étape a été documentée. Dans le cadre des capacités disponibles, le projet a avancé en couvrant, jusqu'au juin 2005, les coopératives de quatre unions.

En Août 2005, le PAPAK a modifié son approche stratégique en concentrant ses activités pendant son dernier an afin d'atteindre une dynamisation approfondie et pérenne de deux unions choisies parmi les quatre unions qui avaient profité de la sensibilisation générale à travers les animateurs endogènes. Il s'agissait d'une double stratégie ciblant les membres à la base des coopératives, qui étaient formés individuellement dans la maîtrise des comptes de leur exploitation, ainsi que les

dirigeants qui ont reçu une formation dans des taches de comptabilité et de secrétariat. En dehors, le projet a assisté à la confection et distribution des cartes de membre d'union.

Pendant tout ce, il a continué d'appuyer les unions et a cherché la synergie avec les autres projets intervenants dans la zone, qui ont rencontré le même problème de faible structuration sans avoir la possibilité d'en consacrer une majeure activité.
Ainsi, le PAPAK, en élaborant est réalisant une méthodologie adaptée de structuration des producteurs agricoles de la Komadougou, a occupé une fonction clé dans la dynamique de la région. Le document présenté veut servir d'assister à chaque acteur qui est prêt à suivre le projet dans cette fonction ou à essayer d'occuper cette fonction dans une autre région.

Problématique

Comme le stipulait l'objectif intermédiaire 2 du projet, la dynamisation des organisations de producteurs et productrices agricoles de la vallée de la Komadougou doit permettre une meilleure maîtrise des filières tant en amont qu'en aval de la production.

Une grande partie des interventions du PAPAK s'est focalisée sur :

- la connaissance des systèmes de productions (études filière),
- l'introduction de nouvelles cultures porteuses
- la poursuite de l'amélioration des techniques et pratiques culturales
- le maraîchage pour la diversification des activités des femmes

Quant à la dynamisation des organisations de producteurs et productrices agricoles, le projet a commencé en mars 2004 avec la structuration des organisations paysannes à la base (coopératives) en unions. Car des unions seront mieux capable de coordonner la collecte des besoins en intrants, les commandes groupées, etc.

Les missions de structuration des Coopératives en Unions

A ce but deux missions conjointes - PAPAK, N'Gada, DAC/POR - ont été organisées afin de mettre en place des unions regroupant plusieurs coopératives. En effet, ce travail d'appui a visé la création d'une fédération des producteurs de poivron de toute la zone 1B, d'ou la nécessite d'impliquer au préalable certains partenaires tels que la mutuelle N'gada qui est l'institution financier créditrice de ces producteurs et du DAC/POR qui est la direction chargée de la réglementation des organismes ruraux.
Ces missions se sont déroulées du vendredi 13 au lundi 16 février 2004 concernant les pôles situés de l'Ouest à savoir Tam, Chetimari, Dowan Kayowa et celui de Diffa commune, et du samedi 6 au jeudi 11 mars 2004 concernant les pôles situés à l'Est de Diffa à savoir Kiari Kaari, Bassa, Gueskérou, Al-la et Zeinam Kellouri.
Ces différents pôles retenus ont été considérés comme centre pour abriter les rencontres avec les villages satellites.

Après les différentes interventions des membres de la mission plusieurs questions d'éclaircissement ont été posées par les producteurs et des éléments de réponses ont été apportés. A l'issue des débats les participants ont convenu de mettre en place des unions et ont procédé en même temps à l'élection des membres des bureaux. Chaque pole a dû choisir son siège et décider de la part sociale à cotiser. Chaque pole a été confirmé comme siège de l'union qu'a été mise en place par les différents représentants des rencontres. Aussi avant la reconnaissance juridique des unions tout village se sentant mal positionné par rapport à un pole a décidé à sa convenance adhérer à un autre lui paraissant plus proche.

Au cours de ces missions, les participants se sont rendu comptes da la situation actuelle des coopératives qui s'est caractérisée par :

- → des crises internes au sein des membres ;
- → le manque de cotisation des membres ;
- → un déficit de concertation entre les membres, etc.

Les coopératives n'ont pas été fonctionnelles de telle sorte qu'elles ne pouvaient financer même les déplacements des représentants pour des réunions. Il y avait des sérieux doutes si les futures structures (unions, fédérations) disposent d'une base solide qui leur permettront à jouer pleinement leurs rôles.

En attendant si les résultats d'une étude et d'une analyse confirmeront ces observations, le PAPAK a continué en appuyant les dirigeants élus des nouvelles unions. En fin d'avril, les présidents des 9 unions de coopératives ont participé à un voyage d'étude qui a rendu visite à la direction régionale du développement agricole d'Agadez et à deux fédérations agricoles à Maradi.

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

⇒ *Leçons tirés:*

La mise en place des Unions s'est avérée beaucoup précoce. Comme préparation d'une telle activité importante, il faut au moins conduire une évaluation des membres de bureau des coopératives, comme il a été fait beaucoup plus tard pour les Unions de Zeinam Kellouri et Tam (en Août et Novembre 2005), pour connaître les personnes capables dont on peut composer une liste des candidates éligibles pour les postes des CA des Unions.
Toutefois, même si on procède de cette façon, les gens dynamiques et capables qui ne sont que des membres ordinaires vont échapper à l'attention. Dans le cours des activités, plusieurs coopératives ont changé leur bureau. En plus, la composition des organisations membres de l'Union changeait, notamment à travers l'adhésion des plusieurs groupements féminins.
Dans une certaine mesure, on peut échanger quelques membres des CA des Unions, mais il est définitivement le meilleur choix de démarrer avec la sélection optimale. Une solution sera de mettre en place des CA d'Union provisoires et fixer une date (par exemple un an plus tard) pour tenir les premières élections formelles.

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

- Annexe: Dossier "Unions"

L'étude sur les filières et les systèmes de la production de la Komadougou

Cette étude a été confiée à l'IRAM qui a effectué une mission en février 2004 dans la région. Le rapport final a été déposé en avril 2004 et donne la conclusion suivant.

En synthèse, l'analyse de la filière de commercialisation du poivron a démontré qu'elle est très structurée, des villages aux marchés locaux, régionaux et de destination, et que les producteurs ne sont pas en situation défavorable sur les marchés où ils peuvent avoir une certaine force dans la fixation des cours par l'intermédiaire des *dil'alé* (opérateurs économiques intermédiaires entre les producteurs et les commerçants). Il y a des alternatives entre la commercialisation sur les circuits du Nigéria et ceux du Niger. Les prix de vente peuvent être rémunérateurs, mais sont aussi très fluctuants.
L'analyse de la filière d'approvisionnement en intrants a démontré qu'il y a des possibilités d'accès aux engrais et produits phytosanitaires au niveau de tous les marchés frontaliers du Nigéria, à partir de deux sociétés importantes basées à Maïduguri. A Diffa, il y a principalement un fournisseur agréé qui a développé de vraies capacités commerciales. Une certaine garantie sur la qualité des intrants peut être assurée. Les prix sont aussi très variables et défavorables compte tenu des marges de certains fournisseurs.
Par contre le facteur critique principal pour la valorisation du poivron (et probablement d'autres cultures de rente) est dans le lien entre la fourniture d'intrants à crédit sur les récoltes par les commerçants et la commercialisation. La majorité des sacs de poivron séchés sont vendus au niveau des villages, ou même des champs, aux commerçants qui ont vendu des intrants à crédit sur la récolte. En pré finançant la production, les commerçants financent leur propre activité économique de commercialisation du poivron.
La question centrale est donc plus celle du financement des charges de production du poivron (travaux et intrants) à crédit que celle de la commercialisation.

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

Après une atelier d'exploitation d'études dans le cadre du PAPAK et du PASFR tenu en mai, le PAPAK a finalement décidé de suivre ce recommandation et de conduire une analyse organisationnelle des coopératives des PA mutualistes membres de N'Gada avec l'appui du DED.

⇒ *<u>Leçons tirés:</u>*

Une telle étude de base importante doit être conduite tout au début de projet, préférablement même déjà pendant la phase de planification. Certaines fautes de planification du PAPAK, notamment la formulation beaucoup trop ambitieuse des objectives visant la durée trop court de projet pourraient été évitées si l'étude sur les filières aurait eu disponible déjà à cet étape.

- Annexe: Dossier "Etudes"/ Fiches "Etude iram"
"Resumé étude filière"
"Resumé des études PAPAK PASFR"

Les constats de l'analyse organisationnelle

Les résultats de l'analyse organisationnelle des coopératives, conduite en septembre 2004 par des consultants du PPOL du DED, ont pleinement confirmé les craintes du projet.

Le travail effectué durant cette analyse a permit de faire les constats suivants :

Au niveau des membres des coopératives

- Les membres n'ont pas fait d'expériences négatives avec les coopératives et sont toujours prêts à rester en coopérative
- Les membres sont capables et prêts à faire des contributions substantielles.
- Les membres se mobilisent facilement pour les réunions
- Les membres ont une attitude d'attentiste.
- La notion de coopérative n'est pas comprise par les membres. Sa fonction se résume à un moyen pour accéder aux appuis étatiques (programme d'engrais du président Baré en 98 par exemple).
- Le niveau de formation des membres est très faible (lié au faible taux d'alphabétisation)
- L'individualisme bloque la vie associative
- Les membres n'ont pas encore compris que la coopérative peut renforcer leur position de négociation face aux commerçants. Ils perçoivent le commerçant comme un ennemi qui leurs « vole » leurs profit et qui dicte les règles de transaction. Les producteurs sont fatalistes et jusqu'à aujourd'hui ne remettent pas en cause leurs façons de négocier.
- La coopérative n'est que valorisée quand elle apporte un appui matériel ou financier externe.
- Les membres n'ont pas compris que la mutuelle N'Gada leurs appartient
- N'Gada est perçue comme une institution trop lourde et bureaucratique

Au niveau des coopératives

- Chaque coopérative a un compte à la mutuelle
- Existence réelle des coopératives sur le plan juridique.
- Hélas « l'habit ne fait pas le moine ». Les statuts et textes ont été parachuté et ne sont pas vraiment acquis.
- Les coopératives n'ont en majorité pas d'activité, ne jouent aucun rôle dans l'approvisionnement
- Les coopératives ont une attitude attentiste
- Les fonds propres sont inexistants, les gens ne cotisent pas en dehors de la part sociale

- L'idée de création de la coopérative n'est pas toujours une émanation des membres.

Au niveau des unions

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

Synthèse :

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

⇒ *Leçons tirés:*

Malgré cette diagnose, le projet, déjà beaucoup en retard avec la structuration et donnant confiance aux informations sur les statuts individuels des coopératives fournies par la Mutuelle, a décidé de travailler avec ces "fausses" coopératives trouvées sur place. Il s'y agissait d'un compromis octroyé par les contraintes posées par la planification du projet.
Le meilleur choix sera toujours d'ignorer les coopératives existantes, si elles ne sont pas fonctionnelles, et de commencer par l'identification des producteurs qui ont un vrai intérêt d'adhérer à une coopérative et ainsi démarrer un processus qui, à son tour, aboutira dans la création des coopératives qui se composent de membres motivés.

- Annexe: Dossier "Etudes"/ Fiches "TdR Analyse Organisationnelle" "Compte rendu provisoire analyse Org."

La stratégie de sensibilisation générale des Coopératives/GF des Unions

Voyant l'exigence d'un travail à la base (au niveau des coopératives) pour que les unions soient encore plus fortes afin qu'elles jouent pleinement leur rôle, le projet a élaboré en octobre 2004 une première stratégie de sensibilisation générale des membres des OPA à travers la formation des animateurs endogènes membres des Coopératives.

Cette première stratégie a été née des contraints posées par l'objective (atteindre tous les PA dans la bande de la Komadougou, c'est à dire tous les membres des neuf Unions) et le temps restant du projet (moins de deux ans).

La mise en oeuvre de cette stratégie n'a pas empêché la continuation de l'appui aux unions, surtout pour préparer les commandes groupées d'intrants. Pendant tout le temps, le PAPAK est resté, de manière plus ou moins informelle, en régulier contact avec les dirigeants des unions.

La stratégie de dynamisation des coopératives des unions a pris en compte les problèmes suivants :

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

La stratégie de sensibilisation générale s'est composée des trois premières étapes de la stratégie entière.

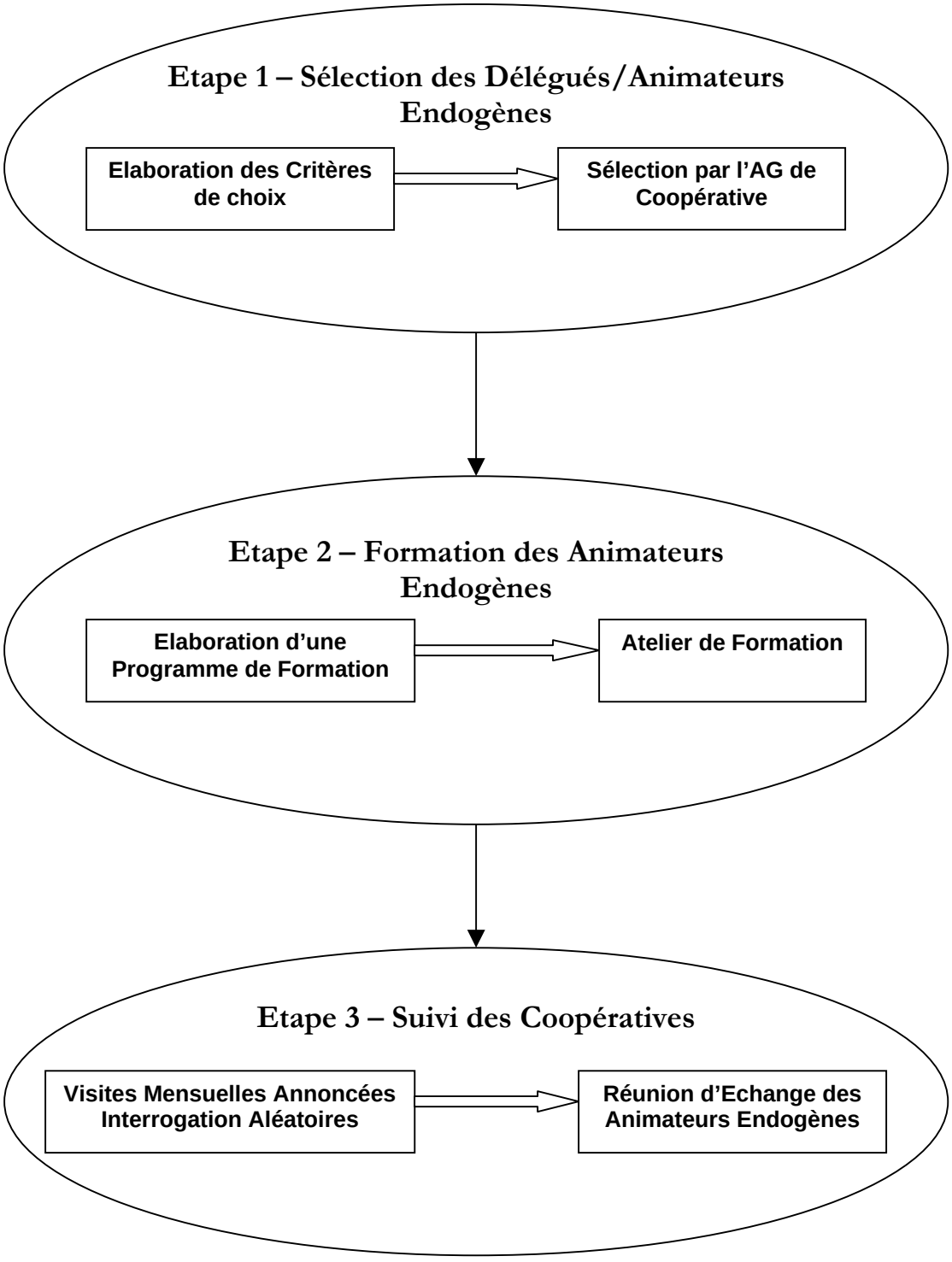
- Annexe: Dossier "Sensibilisation Générale des OPA"/ Fichier "Stratégie pour une sensibilisation des membres d..."

Etape 1: Sélection des délégués/ animateurs endogènes des Coopératives

La sélection s'est fait pendant une AG de coopérative animée par un agent de terrain.

L'agent s'est adressé d'abord au secrétaire générale en le demandant s'il tient un cahier de coopérative. Si le réponse a été négatif, il lui a fourni un cahier avec bic et a expliqué l'avantage de tenir un cahier de coopérative et qu'est-ce qu'il y faut entrer.

Ensuite, il a introduit et présenté le projet PAPAK, sa stratégie de dynamisation des coopératives et la perspective d'inviter un délégué à un atelier de formation.


Etape 1 – Sélection des Délégués/Animateurs Endogènes
Elaboration des Critères de choix
Sélection par l'AG de Coopérative
Etape 2 – Formation des Animateurs Endogènes
Elaboration d'une Programme de Formation
Atelier de Formation
Etape 3 – Suivi des Coopératives
Visites Mensuelles Annoncées Interrogation Aléatoires
Réunion d'Echange des Animateurs Endogènes

Il a expliqué que ce délégué va remplir le rôle d'un animateur endogène ou informant et pourquoi un membre qui occupe déjà un poste de dirigeant ne se prête pas à jouer ce rôle:

⇒ L'animateur sera formé sur les opportunités qui se prêtent à la coopérative. Il sera son rôle de remplir un vide des idées d'action qui empêche les membres des coopératives à se réunir et à s'entendre sur un plan d'action. La coopérative sera suivie après son retour.

⇒ Mais il *ne* lui est *pas* attribué un mandat quoi qu'il soit. Son unique fonction sera de communiquer des idées aux paysans de son village et à les convaincre qu'il est temps pour les membres de la Coopérative de se réunir et de discuter ces idées. Toute action représentative qui sera décidé pendant les discussions sera confiée aux représentants élus par l'AG de la Coopérative ou à leur président.

C'est à dire que l'émergence des AE comme personnes clé des organisations dépendait de l'évolution et du succès de leurs interventions.

La personne élue devait correspondre aux critères de choix suivants :

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

Car c'était difficile de trouver un membre de Coopérative qui satisfait l'ensemble de ces critères, il fallait donner la préférence à celui qui satisfait la plupart de critères.

D'après tout, le délégué a été désigné par l'AG de la Coopérative. Suite à l'élection, l'agent de terrain a rempli le nom du élu dans une carte d'invitation formelle qui donnait la date et l'heure de la formation. Pour finir, une fiche PV a été remplie.

⇒ *Leçons tirés:*

En principe, le rôle d'un AE est trop important pour laisser son choix à l'AG de l'OPA. La démocratie du village n'existe pas. Il n'est même pas possible que deux différents candidats se présentent. La meilleure solution se présente dans la conduite de testes, comme il était fait plus tard dans le cadre de la stratégie approfondie de dynamisation des OPA pour le choix de formateurs en CE. Malgré ce problème, la majorité des AE sélectionnés par la procédure présentée était assez capable.

- Annexe: Dossier "Sensibilisation Générale des OPA"/ Fichiers "Méthodologie de sélection des AE"
  "Le rôle des animateurs"
  Dossier "Listes des AE"

Etape 2: Formation des délégués comme animateurs endogènes pour la dynamisation de la Coopérative

Les formations des animateurs endogènes ont duré deux jours et ont été conduites par un modérateur externe en langue Kanouri. Elles ont trouvé lieu dans la salle de réunion de la Mutuelle N'Gada à Diffa.

En premier lieu, un programme de formation a été élaboré qui répondait aux questions suivantes :

Comment...
- …faire un sondage des problèmes des producteurs ?
- …calculer le besoin en intrants par membre et par l'ensemble de la Coopérative ?
- …faire comprendre l'utilité et l'application des comptes d'exploitation ?
- …diversifier la production agricole en collaboration avec le prochain paysan pilote/relais ?
- …bénéficier des fonds de développement existants ?
- …commander des intrants ?
- …établir et gérer une boutique d'intrants ?
- …chercher l'appui des projets dans la région ?

En dehors, ce programme traitait différents points sur la vie associatif et le nouveau règlement de crédit de la mutuelle N'Gada.

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

Le programme de formation était composé des 7 modules suivants :

Module 1 : Le rôle d'une coopérative ,d'une union

- Statuts et règlements : Qu'est-ce qu'il se doit trouver dans le texte ?
- Election et rôle de fonctionnaires/bureau
- Solidarité
- Activités des unions
- Discussion : pourquoi est-ce que c'est un avantage si les femmes/ groupements féminins font partie de la coopérative/ de l'union ?

Module 2 : Identification des besoins

- Qu'est-ce que notre coopérative nous a apporté ?
- Comment définir nos besoins ?

Les fiches des comptes d'exploitation – un outil utile ?

- Reconstruction exemplaire des comptes d'exploitation pour la campagne passée avec un participant volontaire
- Analyse des chiffres et du résultat
- Distribution des copies des fiches CE

Les hasards environnementaux

- L'utilisation raisonnable d'engrais: Qu'est-ce qu'on peut gagner?
- Discussion : Comment assurer la fertilité de nos sols

Module 3 : Notre mutuelle d'épargne et de crédit N'Gada

- Expériences des participants avec le crédit par leur mutuelle N'gada
- Qui connaît le nouveau règlement?
- Quelle est l'importance d'un fonds de Coopérative? Comment le gérer?
- Cotisations/ part social pour l'union

Module 4 : Présentations des projets du PAC/PADL/PIP 2 Intrant FAO par des agents / représentants invités

- Explications des procédures par lesquelles les Coopératives pourraient recevoir un financement/ appui pour la construction, l'établissement et la gestion des boutiques des intrants et des magasins de stockage auprès les projets Intrants- FAO, PAC, PADEL et PIP 2

Module 5 : Comment lancer une commande groupée d'intrants? Comment établir et gérer une boutique d'intrants

- Elaboration d'un plan d'activités exemplaire par les participants

Etapes:
- Calcul de besoin en intrants par membre et par l'ensemble de la Coopérative
- Placement des commandes
- Options de crédit
- Construction d'une boutique d'intrants avec l'appui d'un projet/ Assurer sa gestion

Module 6 : Autres domaines d'activités pour une Coopérative

- Diversification de la production agricole
- Autres sujets de la vulgarisation
- Gestion de mares, canaux, mini barrages
- Autres infrastructures (puits, écoles)

Module 7 : Rôle de l'animateur et méthodes d'animation

- Qui sont les représentants de la coopérative?
- Tenir au moins 3 réunions de restitution par Coopérative plus une réunion spéciale du jour consacré à l'explication des fiches de comptes d'exploitation
- Faire la restitution individuellement pour chaque membre qui n'a pas eu la possibilité de participer à la réunion de restitution

Perspectives :
- Suivi des activités des AE par le PAPAK après deux semaines
- Les animateurs se réunissent régulièrement afin de s'échanger sur le progrès de leur travail et de demander (selon besoin) l'appui (en information) du PAPAK

Au cours de la formation, le modérateur a pris recours aux différentes personnes de ressource selon leur disponibilité : le CEO du PAPAK (Modules 1 à 5), les agents de terrain du PAPAK (Modules 2 et 6), un agent de la mutuelle N'Gada (Module 3), des représentants des projets FAO-Intrants, PAC, PIP2 et PADL (Module 4) et des producteurs pilotes encadrés dans le cadre des activités de vulgarisation du PAPAK (Modules 2 et 6).

⇒ *Leçons tirés:*

Le module 4 (présentation des projets partenaires) est le plus problématique. Comment faire apprendre aux producteurs qu'une OPA doit atteindre une maturité qui la permet de mener des activités sans appui extérieur avant qu'elle se puisse présenter comme partenaire à un projet, quand, en réalité, des subventions sont versées sans regard?

- Annexe: Dossier "Stratégie de Sensibilisation Générale des OPA"/ Dossier "Formation des AE"

Etape 3: Suivie des Coopératives

Deux semaines après la formation, un suivi évaluation des animateurs endogènes formés a été conduit par les agents du PAPAK. Ce suivi s'est fait de manière indirecte, c'est-à-dire qu'on a cherché aléatoirement des membres des Coopératives dans les champs pour les interroger sur les activités des animateurs endogènes et tester ce qu'ils en ont appris (au cours des formations).
A ce but, un simple questionnaire a été utilisé où la date d'interrogation et le nom des personnes interrogées et de leur coopérative ont été arrêtés. Ce questionnaire était composé des questions suivantes :

- Quel est le rôle de l'animateur endogène?
- A combien des assemblées générales de restitution avez-vous assisté? Quand?
- Comment est-ce que la restitution s'est déroulée?
- Quels sujets y ont été traités?
- Quel sujet est le plus intéressant ?
- Quelles sont les cotisations pour l'union/ la coopérative sur lesquelles l'AG a décidé?

Le questionnaire a été modifié selon les expériences faites pendant les suivis précédents. Au moins 10% des membres par Coopérative ont été interrogés, en préférence individuellement sur les champs où ils se pouvaient exprimer librement.

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

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

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

- Une dynamisation pérenne des OPA ne peut pas être achevée par une sensibilisation générale à travers la formation des AE seule.
- Quelques membres de bureau des unions sont peu engagés et ne maîtrisent pas leurs devoirs.
- Les animateurs endogènes seules ne peuvent pas assurer le bon fonctionnement de leurs OPA.

- Les commandes groupées d'intrants pour la campagne agricole 2005/2006 ont eu effectuées seulement par 7 coopératives et 3 GF[1].
- Dans quelques séances de sélection des AE, les critères de choix proposés n'ont pas été respectés.
- Le milieu culturel des villages ruraux pour le moment ne permet pas une élection des représentants ou dirigeants qui suit un processus qu'on peut vraiment appeler "démocratique".
- Le président est considéré comme chef de l'OPA avec pouvoir absolu. Les autres membres de bureau jouent souvent un rôle subordonné.
- Le taux d'alphabétisation est très faible.
- Beaucoup de PA n'ont pas été prêts ou capables de faire des cotisations.
- Les autres projets intervenants dans la zone ne sont pas prêts à collaborer/ entrer en synergie et poursuivent de distribuer des subventions sans demander ni un standard minimum des OPA ni des quotes-parts substantiels, ainsi renforçant les anciennes attitudes d'attentisme.
- Les relations entre la mutuelle et ses membres ne sont pas à jour. Des parts sociales ne sont pas payées. Des cartes de membre ne sont pas issues. Les membres endettés ne sont pas prêts à repayer leurs crédits. Les procédures d'octroi de crédit sont toujours trop compliquées. La mutuelle n'a aucune connaissance comment les crédits sont utilisés.
- La situation économique est toujours assez satisfaisante pour les PA de la Komadougou. Aucun besoin de changement de comportement n'est senti par les membres des OPA.

Néanmoins, le suivi du travail des AE a montré qu'il y a eu une restitution plus ou moins complète du contenu des formations des AE à laquelle la plupart de membres ont participé. Comme résultat, la connaissance des idées principales était maintenant courante parmi les membres ordinaires des coopératives des quatre unions qui ont bénéficié de la stratégie du PAPAK. Le milieu était préparé pour s'imprégner des idées approfondies.

⇒ *<u>Leçons tirés:</u>*

L'information principale retenue par les producteurs interrogés était celui de l'existence des projets qui sont prêts à donner des subventions.

- Annexe: Dossier "Sensibilisation Générale des OPA"/ Dossier "Suivi-évaluation des AE"

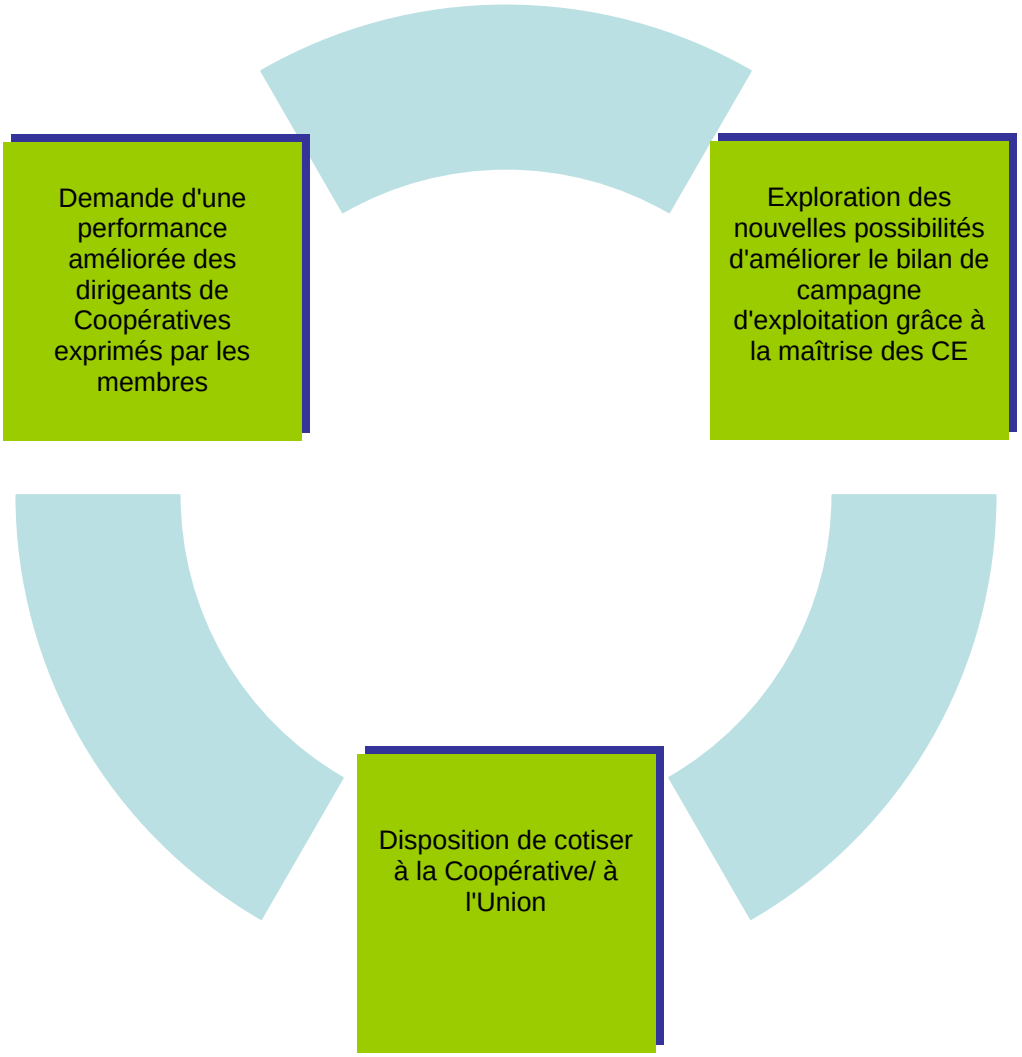
[1] 6 Coopératives et 3 GF de l'Union de Zeinam Kellouri et 1 Coopérative de l'Union de Tam ont pris des crédits montant en total à 13.340.000 FCFA destinés, selon protocole d'accord signé par les PA, N'Gada et PAPAK, à 70% (ZK) ou 80% (Tam) uniquement à l'achat d'intrants, le reste étant versé dans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

La stratégie de dynamisation approfondie des Coopératives/GF des Unions

La stratégie de dynamisation approfondie est basée sur la hypothèse suivante:

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

La Coopérative dynamique



Pour achever une dynamisation pérenne d'une OPA, il est très important que les membres à la base ont bien compris les avantages qui peuvent être créés par l'action commune des membres/ OPA organisées, par exemple, en Union. Ces avantages doivent bien passer au-delà d'un simple accès à des subventions ou crédits donnés de l'extérieure. Une telle compréhension peut seulement émerger d'une maîtrise et analyse de ses comptes d'exploitation par chaque PA membre de l'OPA.
Les dirigeants d'une OPA dynamique doivent servir tous les membres. C'est aux membres de demander les services.
En contribuant des cotisations substantielles qui permettent des actions effectives, les membres font des investissements dont ils veulent voir les résultats.

Suivant cette logique, le projet a opté pour une double stratégie que cherche à dynamiser les dirigeants à travers un renforcement de la base et une dynamisation de la base à travers un renforcement des dirigeants. On peut l'appeler une "double stratégie" parce qu'il s'agit de deux stratégies qui se poursuivent en même temps:

- Etape 4: Evaluation de niveau général de maîtrise des CE afin de mesurer les effets de l'activité principale des AE (ou des PP dans le cas où le projet dispose aussi d'un volet de vulgarisation) et de gagner les informations qui permettent de choisir des formateurs professionnelles parmi les dernières

- Etape 5: Identification, installation et suivi des PP/AE payés comme formateurs en CE pendant une campagne agricole

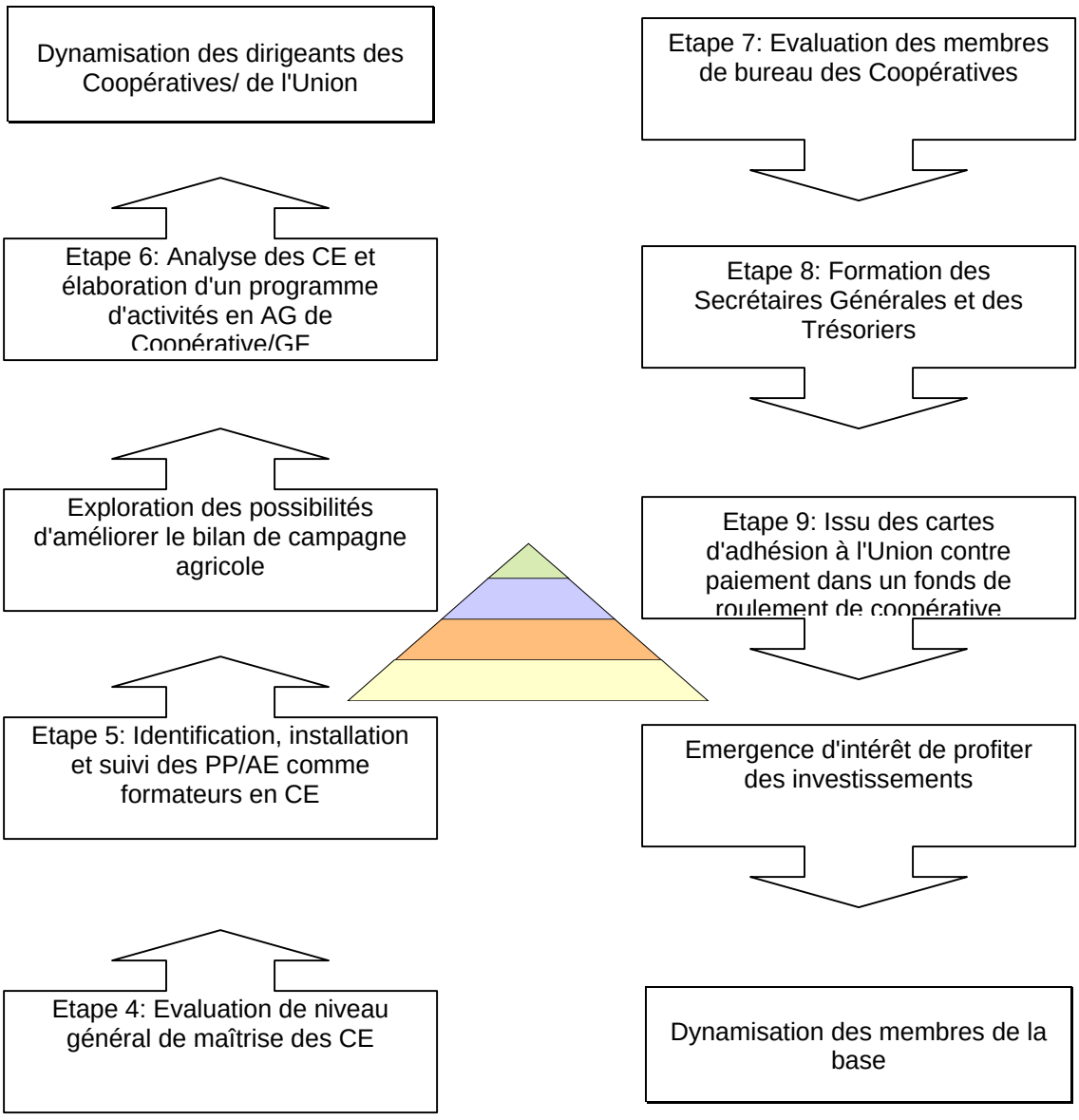
- Etape 6: Analyse des CE et élaboration d'un programme d'activités en AG de Coopérative/GF au fin de la campagne agricole avec la participation d'un formateur en CE, d'un membre du CA de l'Union, un membre de l'EO du projet et des représentants d'autres projets partenaires concernés

- Etape 7: Evaluation des membres de bureau des Coopératives en forme des questionnaires standard remplies par ou avec l'aide d'un animateur

- Etape 8: Formation du membre de bureau de Coopérative/GF le plus capable (surtout en matière alphabétisation) comme secrétaire générale/ trésorier

- Etape 9: Issu des cartes d'adhésion à l'Union avec photo contre paiement dans un fonds de roulement de coopérative afin d'obtenir une liste de membres valide et mettre en disposition une base sur laquelle se peut bâtir une identité de Coopérative/GF et d'Union plus solide

La double stratégie de dynamisation



⇒ *<u>Leçons tirés:</u>*

La stratégie de dynamisation approfondie s'est penchée sur une hypothèse. Le temps et les moyens donnés, il faudrait essayer de vérifier une hypothèse qui est tellement centrale avant le démarrage des activités. Dans le cas du PAPAK, ce n'était pas possible. C'était seulement après l'analyse de 500 fiches de CE, que le projet était dans la position de faire des constats concernant cette hypothèse:

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

- Annexe: Dossier "Stratégie de Dynamisation Approfondie des OPA"/ Fichier "Stratégie revisée"

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

Depuis le démarrage du PAPAK, une grande partie des interventions s'est focalisée sur :

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

Malgré la favorable valorisation de ce travail par les groupes cibles, il y avait des sérieuses interrogations si les AE et PP ont été capables de jouer pleinement le rôle envisagé, surtout concernant la maîtrise et la diffusion des comptes d'exploitation (CE). Ceci est à la base d'un développement de dynamisme parmi les membres ordinaires, seul garanti pour la pérennisation des organisations paysannes. Le projet a donc décidé d'essayer d'appuyer tous les membres des coopératives et GF des unions de Zeinam Kellouri et Tam dans l'élaboration et l'analyse de leurs exploitations agricoles à travers l'utilisation des fiches de CE. Vu la taille très limitée de l'équipe du projet, une partie de ce travail a été délégué aux producteurs pilotes et AE qui maîtrisaient le mieux les comptes d'exploitation.
L'évaluation, conduite par la Direction Régionale du Développement Agricole de Diffa, a servi d'identifier ces producteurs pilotes et AE, d'établir les taux d'application et d'adoption par rapport à ce thème, et ainsi d'établir une situation de référence pour les activités qui ont suit.

A l'issu de l'évaluation des capacités d'application des fiches de compte d'exploitation des producteurs et productrices mutualistes de l'union de Zeinam Kellouri était connue ainsi que :

- l'aptitude des producteurs pilotes d'enseigner d'autres producteurs dans la maîtrise de CE
- l'aptitude des AE d'enseigner d'autres producteurs dans la maîtrise de CE

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

A cet effet, des interrogations suivant des fiches d'enquête préparées par l'équipe du PAPAK ont été conduites avec:

- 11 producteurs pilotes (de 16 PP membres de l'union de ZK appuyés par le PAPAK)
- tous les 17 AE
- 362 membres des Coopératives/GF, soit 68% de la totalité des membres, dont 57 membres de conseil d'administration et 3 commissaires aux comptes.
- Un rapport a été élaboré par la DRDA et présenté le 29 août 2005.

⇒ *<u>Leçons tirés:</u>*

Un questionnaire d'évaluation de niveau de maîtrise de CE doit être composé par des questions techniques qui permettent de juger de manière indirecte les capacités des interrogés.
Exemples:
Quelle quantité d'engrais est nécessaire pour fertiliser 1 ha de poivron?
Quelle est la quantité d'essence nécessaire pour irriguer 1 ha de poivron?
Quelle est la quantité d'huile de moteur nécessaire pour irriguer 1 ha de poivron?
Quelle est la quantité de poivron que peut produire 1 ha?
Quelles sont les autres charges liées pour la production de poivron sur 1ha?

- Annexe: Dossier "Stratégie de Dynamisation..."/ Dossier "Evaluation niveau maîtrise CE"

Etape 5: Identification, préparation et suivi des formateurs en CE

L'exploitation de l'évaluation des capacités d'application des fiches de compte d'exploitation parmi les membres des coopératives et GF de l'union N'Djitta de Zeinam Kellouri a montré que le CE n'était pas encore compris en profondeur. Une formation continuelle était donc nécessaire qui pouvait être fourni par l'union, avec l'appui du PAPAK, à travers des AE (Animateurs Endogènes) ou PP (Producteurs Pilotes) dont les profiles correspondaient les mieux à ceux demandés par ce tache:

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

Choix préliminaire basé sur le rapport d'évaluation des CE

L'évaluation a déjà permis d'établir une première liste des candidats qui prenait en considération les critères suivants:

- niveau d'alphabétisation
- nombre des membres formés
- engagement

Ainsi, 9 candidats ont été choisis.

Sélection des formateurs en CE

Malheureusement, l'évaluation ne permettait pas de juger de manière satisfaisante la maîtrise des CE nécessaire pour la fonction de formateur. Dans le cours de l'identification des formateurs en CE, il était donc nécessaire de conduire des testes de maîtrise de CE basés sur une questionnaire préparée par le PAPAK, à remplir par les 9 candidates.
Le même questionnaire posait en plus des questions sur...

- la présence et disponibilité
- l'intérêt de du candidat de travailler dans le cadre proposé

Il s'agissait d'une liste de questions à laquelle les candidates répondaient en forme écrite sur une feuille séparée.
Les testes ont été conduites pendant le 12 et 13 septembre 2005 aux villages de résidence des candidats en surveillance d'un agent de terrain du PAPAK.
Un seul candidat n'a pas été capable à passer le test. Parmi les autres, 4 ont été retenues comme ils donnaient des réponses satisfaisantes et leur manière de s'exprimer en écrit en langue français était assez fluente.
Dans le cas de l'Union de Tam où aucune évaluation de niveau de maîtrise de CE n'a été conduite, seulement deux candidats ont été jugés assez forts pour faire ce travail.
Avant de passer le teste, les candidats ont été informés des modalités du contrat que le PAPAK leur va offrir.

Le travail des formateurs de CE

Les contrats: les contrats ont été conclus entre l'union et les formateurs. C'est ainsi que l'union a mené sa première action concrète. Les formateurs ont reçu leurs salaires par les trésoriers des unions. L'argent, bien sur, a été mis à la disposition par le PAPAK. Les contrats ont duré pendant une campagne agricole entière.

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

Les coopératives/GF ont été reparties entre les différents formateurs. Chaque formateur a formé les producteurs *individuellement* sur leurs champs. A la fin de chaque mois, les formateurs ont présenté la liste des personnes formées actualisée et leurs observations à l'union et au projet. Après trois mois, les formateurs ont suivi toutes les personnes formées chaque mois. Ils ont été demandés de soumettre un rapport de suivi mensuel. Dans le cas d'une Union, les formateurs ont travaillé dans deux équipes de deux personnes.

Ce travail a deux aspects:

a) faire apprendre aux producteurs comment utiliser l'outil des fiches de compte à leur propre profit
b) collecter des informations sur les modalités de productions du producteur individuel afin de constituer une base de donner qui permettra une analyse commune des problèmes liés à la production.

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

⇒ *Leçons tirés:*

Il est très difficile de trouver des paysans qui ont la capacité d'écrire un rapport. Aucun rapport n'était soumis par les formateurs.
Quelques formateurs n'ont pas été satisfait par le salaire que le projet pouvait leur payer. En conséquence, ils n'ont pas donné un effort pour motiver les paysans des certaines villages à s'intéresser pour les CE.
Au début de leur travail, les formateurs n'ont pas demandé certaines informations importantes comme la taille des champs, le date de leur dernière jachère ou de leur défrichement, et le distance de la source d'eau.
Jusqu'à la fin, ils n'ont pas fait une différence entre le main-d'oeuvre fourni par la famille ou par des aides payés.
Malgré les fiches standardisées du PAPAK, les différents formateurs ne se sont pas entendus sur la liste de calculs à faire. Même un formateur lui même a exercé différents calculs dans différentes coopératives. Il est donc très important de suivre et contrôler leur travail avec chaque OPA au plus tôt moment possible.
Le choix des formateurs était motivé par l'idée de laisser des gens encadrés et expérimentés sur place qui font partie du groupe cible et peuvent assurer une certaine pérennité des activités après la fin du projet. Pourtant, les difficultés liées à ce choix ont été importantes.

Il faut donc réfléchir bien avant de décider s'il est préférable d'engager des professionnelles (agents de la DRDA par exemple) pour conduire cette activité, pourvu que le budget du projet le permet.

- Annexe: Dossier "Stratégie de Dynamisation..."/ Dossier "Formation en CE"/ Fichier "TdR Identification Formateurs CE"

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

A la fin de la campagne, les formateurs ont conduit des réunions qui regroupaient tous les membres formés d'une coopérative/GF. Ces réunions ont été consacrées à l'analyse des résultats.

Elles étaient préparées comme suivant:

a) les villages et OPA sont repartis entre les animateurs de l'EO du projet
b) chaque animateur collecte les fiches de CE remplies par le formateur de 'ses' villages et OPA, fait une analyse et élabore une synthèse
c) les résultats de l'analyse sont restitués aux formateurs et une agenda individuelle de réunion d'analyse de CE est arrêtée pour chaque village ou OPA (si plusieurs OPA appartiennent à une même village, une réunion commune est préparée, mais, compte tenu du caractère différent de leurs productions, des différentes réunions sont préparées pour les Coopératives et les GF).

Effets souhaités

Chaque membre formé a élaboré son propre CE, utilisant les fiches d'images fournies par le PAPAK. Pendant l'exercice, l'attention des producteurs a été dirigée vers les étapes dans le cycle de campagne agricole, où l'action commune avec autres producteurs ou coopératives de producteurs peut donner des avantages.
Il n'y a plus des secrets. Les meilleures méthodes, procédures et chemins d'approvisionnement sont partagés avec l'ensemble des membres de l'union, parce que seulement ensemble on peut avancer.
A la fin de la campagne, les coopératives et l'union vont disposer d'une liste d'activités élaborée par ses membres. Chacune de ces activités va permettre de tirer des avantages et d'améliorer le bilan d'exploitation.
La valeur du travail des formateurs va être reconnu par les producteurs et autres unions et coopératives vont s'intéresser d'en profiter, même si les frais doivent être portés par les producteurs eux-mêmes. Ainsi, un centre de service peut s'établir qui va fonctionner après le départ du PAPAK et sans appui d'autres projets.

Résultats des réunions

Bien sur, ces expectations étaient beaucoup trop optimistes. Pourtant, quelques propositions ont été exprimé par les producteurs et productrice en cours de ces réunions:

Les membres des GF ont proposé de...

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

Les membres des Coopératives ont proposé de...

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

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

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

⇒ *Leçons tirés:*

Le PAPAK, en essayant de profiter de l'occasion de la formation en CE, a demandé aux formateurs de remplir une fiche de CE par producteur formé, afin de posséder un moyen pour contrôler leur travail et pour établir une base solide de données sur les aspects économiques de l'exploitation de son groupe cible. C'était une énorme faute, car les producteurs ont interprété la formation comme enquête, à laquelle ils ont donné des réponses peu fiables (dans quelques coopératives, par exemple, les producteurs ont beaucoup exagéré leurs charges pour prouver qu'ils ne soient pas capables de rembourser le crédit à la Mutuelle). En conséquence, leur intérêt dans l'analyse commun de ces fiches de CE était, dans beaucoup de cas, très faible. En plus, comme ils n'ont pas donné un effort pendant la formation, la plupart d'entre eux n'étaient pas capable de suivre cette analyse.
Pour garantir le succès d'une telle formation, il faut donc à tout prix éviter de noter une seule chiffre: C'est le producteur qui les note sur sa propre fiche ou personne.
Pour les mêmes raisons, la présentation d'une analyse de CE préparé par l'équipe de projet au village n'a aucune valeur pédagogique.
Le choix entre l'effet pédagogique et la collecte des informations doit être pris après une considération des priorités posées par les objectives du projet.

- Annexe: Dossier "Stratégie de Dynamisation..."/ Dossier "Formation en CE"/
  Dossiers "Evaluation CE-ZK"
  "Evaluation CE-Tam"

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

Afin de préparer les membres des CA des Coopératives/GF à mieux répondre aux besoins émergeant pendant les AG d'analyse des CE et à améliorer leur capacité de gestion des cotisations des membres et de négociation avec les autres projets, le

PAPAK, dans une première étape, a saisi la fonctionnalité de membres de bureaux de coopératives en détail. A travers une évaluation utilisant une simple questionnaire, le projet a gagné connaissance sur...

- la présence et la disponibilité
- le niveau d'alphabétisation
- le niveau de connaissance de la vie associative
- la compréhension de son rôle
- la capacité professionnelle et
- le besoin en formation

de chaque individuel membre de bureau.

Ces informations ont permis au projet de...

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

L'évaluation a aussi permis à chaque membre de bureau de...

- connaître les responsabilités liées à l'occupation du poste
- se rendre clair s'il est vraiment capable de jouer son rôle.

Les résultats de l'évaluation ont été restitués aux membres du conseil d'administration de l'union. Ils peuvent aussi servir d'établir la situation de référence qui peut être utilisé dans l'évaluation finale du projet.
Cette évaluation a réveillé que dans la plupart de coopératives, une documentation du secrétariat et de la trésorerie n'existe pas. Elle a fait les recommandations suivantes:

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

⇒ *Leçons tirés:*

La plupart des dirigeants des Coopératives ont identifié leur faible niveau d'alphabétisation comme plus grand problème.

C'était donc leur besoin général principal en formation. Une fois proprement alphabétisés, tout autre problème se réglera. En vérité, c'étaient les présidents qui contrôlaient les finances et gardaient l'argent. Les postes des trésoriers étaient souvent occupés par des personnes faibles et sans aucune alphabétisation. Le même principe était appliqué pendant les élections des membres des CA des Unions. Avec les GF, c'était le contraire. Là, la femme avec la meilleure éducation scolaire occupait le poste de trésorière ou secrétaire et assurait une tenue de caisse satisfaisante.

- Annexe: Dossier "Stratégie de Dynamisation..."/ Dossier "Evaluation des membres de bureau des OPA"

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

L'objectif visé à travers cette formation est de former un membre par CA de OPA dans les taches de secrétariat et de trésorerie de base.
Vu le faible taux d'alphabétisation des producteurs agricoles, le formateur prend des dispositions nécessaires avec des modules simples ayant pour objectif d'amener les participants à :

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

L'approche pédagogique utilisée est fondée sur les techniques adaptées à la pédagogie des adultes :

- Exposés introductifs
- Exercices pratiques
- Corrections – évaluations
- Constat

Si la formation est dispensée en langue locale, des termes simples sont utilisées pour traduire les termes techniques de comptabilité.

A l'issu de la formation les participants doivent savoir comment:

- tenir un cahier de caisse
- produire des PV de réunions, décisions, négociations, AG, etc.
- élaborer des comptes rendus
- gérer un stock de poivron utilisant les meilleures techniques adaptées
- établir une liste de contributeurs de cotisations, parts sociales, preneurs de crédit etc.
- établir et gérer une documentation satisfaisante de coopérative/GF

Malgré des difficultés en matière d'alphabétisation, chaque tache doit être exercé en écrite par chaque participant individuellement.

Le PAPAK a opté pour les modules suivants, présentées au cours de trois jours:

MODULE 1 : Le livre de caisse a) Présentation du modèle b) Importance et utilisations: Ce document enregistre tout mouvement d'espèces (recettes/dépenses) et montre le solde de la caisse. Il doit être tenu au jour le jour par le trésorier ou secrétaire au cas où le trésorier est illettré. c) Exercices pratiques : exemple au tableau.
MODULE 2 : La fiche de stock a) présentation du modèle b) Importance et utilisation: Cette fiche enregistre tout le mouvement de stock (entrée-sortie) achetée par l'OPA ou déposé par les adhérents c) Exercices pratiques : exemple.
MODULE 3 : Le carnet de reçu a) Présentation du modèle b) Importance et utilisation: Le reçu est établi lors des versements effectués au trésorier (cotisation, part sociale, remboursement). C'est une preuve des versements effectués par les membres. c) Exercices pratiques : exemple.
MODULE 4 : Le registre des membres a) Importance et utilisation b) Présentation du modèle: Il récapitule la liste des adhérents à la coopérative, groupement ou union et montre également si les adhérents se sont acquittés de leur part sociale en espèce ou en nature. c) Exercice pratique : exemple
MODULE 5 : Le compte rendu a) Importance b) Comment présenter une information: Rechercher la précision; rechercher la clarté. c) Différents types de compte-rendu : le compte-rendu; le procès verbal. d) Exercice pratique: exemple

⇒ *Leçons tirés:*

Les participants étaient très contents avec la formation. Toutefois, pour beaucoup d'eux elle n'a changé rien. Si possible, l'application des connaissances apprises doit être suivie dans chaque OPA. En pratique, ça ne se peut faire que dans le cadre des autres activités continuées.

- Annexe: Dossier "Stratégie de Dynamisation..."/ Dossier "Formation SG T"

Etape 9: Issu des cartes d'adhésion à l'Union

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

D'un autre coté, l'identification des membres avec leur Union était toujours très faible. La distribution des cartes de membre avec photo et nom du membre individuel offrait une solution à ces problèmes.
Ainsi, à l'issu de la fabrication des cartes de membre pour deux Unions, des cartes de membres durables en plastique devraient être disponible pour chaque membre apparaissant sur les listes de membres des Coopératives/GF membres de ces Unions.

Ces cartes ont la qualité suivante:

Face	*Dos*
✓ taille DIN A 7 ✓ en noir et blanc ✓ photo du membre individuel bien sortant ✓ simple logo d'Union ✓ nom de l'Union ✓ nom du membre confirmé ✓ noms de coopérative et village du membre ✓ cadre	✓ nom et logo de l'Union ✓ cachet de l'Union ✓ signature du président de l'Union ✓ cadre

⇒ *Expériences de l'exercice:*

- Soudain, beaucoup plus de "membres", attirés par le spectacle de prise de photos, se présentaient qu'il y avait sur les listes établies par les dirigeants des OPA juste quelques jours avant.
- D'un autre coté, dans quelques OPA des hommes (les coopératives), seulement la moitié des membres (existants sur les listes) se sont présentés pour la prise de leur photo (ce qui n'était pas le cas avec les GF).
- On laissait la décision aux Coopératives/ GF de fixer un prix modeste de vente de carte, avec la perspective que l'argent ainsi gagnée restera dans la caisse des Coopératives/ GF et servira à réaliser des activités communes. Quatre mois après qu'on ait donné les cartes aux dirigeants des OPA pour la distribution, le projet recouperait les cartes non vendues. A ce moment, 62 % de cartes ont été vendues.
- Pendant les différentes étapes de l'exercice, le nombre de membres intéressés diminuait de plus en plus. Ainsi soient éliminés les membres opportunistes. Pourtant, pour les GF, la tendance était tout à fait contraire.
- Après la campagne agricole 2005/2006, l'Union de Tam rencontrait des problèmes sérieux d'être acceptée par une partie de ses membres. Pour

assurer sa survie, cette Union a envisagé de se restructurer. Face à cette situation, le projet a décidé de retenir les cartes de membre déjà préparées.

⇒ *Leçons tirés:*

Vu l'extrême fluctuation des membres des OPA, l'issu de cartes de membre est une activité très important qui permet d'arrêter, après une période des interventions de structuration continuées d'environ 12 mois, les membres qui forment la vraie base des organisations. L'intérêt des producteurs dans les cartes est aussi un bon indicateur pour mesurer la viabilité de leurs organisations.
D'autre part, un certain ancrage de L'OPA dans leurs membres doit être donné, avant un tel acte de formalisation puisse être entamé.

- Annexe: Dossier "Stratégie de Sensibilisation..."/ Dossiers "Listes des membres Union Zeinam Kellouri"
"Listes des membres Union Tam (Iguir)"
Dossier "Stratégie de Dynamisation..."/ Dossier "Cartes de membre"

La responsabilisation des CA d'Union

Dès le début, le projet a essayé de rendre clair aux membres des Unions que les activités de structuration doivent être exécuté sous la responsabilité et la direction des Unions, toujours avec la prise en considération du pérennité de ces activité après la fin du projet. Ainsi, les contrats avec les formateurs en CE ont été signé par le CA de l'Union qui s'est chargé du suivi de cette activité.
Malheureusement, la mise en place des CA d'Union a été fait d'une façon mauvaise préparée. Il n'y avait pas une soigneuse présélection de candidats. On a laissé tout à la démocratie villageoise, ce qui résultait dans des élus plutôt faibles et peu disponibles. Une fois établies, le projet n'a plus la possibilité de corriger le choix de membres de CA. La seule solution se présent en se penchant sur ces membres qui ont un peu d'élan et en espérant que leur esprit ne soit pas bloqué par les autres.
Malgré ce problème, les CA des Union sont arrivé à fixer des plans d'actions rudimentaires comprenant:

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

En principe, au moins une Union a plus ou moins réalisé la plupart de ces activités, mais il fallait que le projet la rappelait et poussait. Très peu était fait sans que le projet prenne l'initiative.

⇒ *Leçons tirés:*

Le projet a choisi deux Unions pour leur donner un appui approfondie: Celui de Zeinam Kellouri, avec laquelle il a commencé les activités de structuration, et celui de Tam, la dernière proposé par les agents de terrain à cause du dynamisme du Président et du SG qui tenaient des réunions fréquentes: un mauvais choix. L'Union de Tam était la dernière des quatre Unions ayants profité de sensibilisation générale. La plupart de ses Coopératives étaient jeunes et mises en place uniquement pour accéder aux subventions du PIP2. Quelques Coopératives ont quitté la Mutuelle et l'Union. D'autres n'étaient pas intéressés de devenir membre de la Mutuelle. La structure des Coopératives individuelles était très hétérogène. On y trouvait quelques producteurs qui maîtrisaient leur exploitation avec beaucoup de succès, pendant que d'autres étaient très faibles: une mauvaise situation de démarrage pour une Coopérative. Les fréquentes réunions ont été tenues uniquement avec le but d'établir une boutique d'intrants avec l'appui du projet Intrants/FAO. Ceci était un échec décourageant (voir chapitre suivant). En conséquence, la viabilité de cette Union était en question déjà avant la fin du projet.

Il vaut donc mieux choisir un milieu où la grande majorité a les mêmes problèmes et les mêmes intérêts!

La synergie

Le PAPAK, dans le souci de valoriser ses interventions, a donné une importance à la collaboration avec les autres projets et programmes opérant dans la Région de Diffa.

PAPAK/PASFR/Mutuelle N'Gada

Les projets PAPAK et PASFR collaboraient dans le cadre du renforcement des organisations des producteurs agricoles pour l'utilisation maximale des crédits de la mutuelle N'Gada. Il était périodiquement assuré que les activités se développent dans le même sens. On a été convenu, par exemple, que la première antenne de la mutuelle prévue dans son plan de développement sera ouverte dans la zone est de la Komadougou et que le PAPAK va d'abord former les coopératives des unions de cette zone.
En juillet 2005, N'Gada et PAPAK ont proposé des crédits spéciaux pour l'achat groupé d'intrants aux coopératives des unions de Zeinam Kellouri et Tam.
Les agents de N'Gada faisaient souvent partie des missions conduites dans le cadre de la dynamisation des coopératives. Parfois, des nouvelles organisations paysannes ont été gagnées à cette occasion pour adhérer à une union et à la mutuelle.

N'Gada laissait à la disposition sa salle de réunion pour accueillir les ateliers de formation des animateurs endogènes. Au moins un agent de N'Gada servait comme personne de ressource pendant le module 3 du programme de formation.

PAPAK/PAC/PIP2/FAO-Intrants/PADL-Diffa

Le PAC, le PIP2 et le projet FAO-Intrants offrent des subventions diverses aux producteurs et productrices de la Komadougou. Pendant la formation des animateurs endogènes des coopératives/GF des unions membres de la mutuelle N'Gada par le PAPAK, des représentants de ces projets ont été invités à s'introduire aux membres des coopératives et expliquer le processus aboutant à un contrat avec eux.

Suite à la formation et le suivi évaluation des animateurs endogènes, le PAPAK laissait à l'initiative des coopératives et des unions de chercher des subventions auprès ces projets. Une évaluation a montré que, un an plus tard, parmi les coopératives/GF des deux Unions sélectionnés pour une structuration approfondie, 31 avaient entré en négociation avec le PIP2, 6 avec le PAC et 2 avec le PADL, le projet Intrants/FAO intervenant au niveau des Unions.

Quant aux projets, le PAPAK les a fourni avec des dossiers des unions qui ont bénéficié des activités de dynamisation. Ces dossiers contiennent une liste de coopératives de l'union et de leurs dirigeants, une liste des animateurs endogènes, les listes actuelles de membres des coopératives, le programme et le compte-rendu de la formation et le rapport de suivie évaluation des animateurs endogènes. Ainsi, le PAPAK était dans la situation de recommander comme partenaire des organisations de producteurs, dont la base disposait d'un certain niveau de connaissance. Les listes de membres servaient à contrôler la double adhésion à des organisations différentes qui profitent du même appui. Les animateurs endogènes ouvraient aux projets un accès direct à la base des organisations.

Le PAPAK a signé des protocoles d'accord de synergie avec tous ces acteurs, mais seulement le projet FAO/Intrants était prêt de retenir des activités communes en détail.

Comme le PADL-Diffa envisageait de se concentrer sur le warrantage et venait justement de démarrer, le PAPAK a proposé d'assister à l'échantillonnage des organisations bénéficiaires en suivant son propre progrès dans la dynamisation des coopératives des unions et dans leur approvisionnement en intrants par des commandes groupées.

Généralement, la synergie avec ces projets était plutôt difficile. Il existe une culture de gestion des projets où chaque acteur tend à poursuivre ses affaires sans s'occuper des autres projets. Chacun monte son programme des activités où aucune place n'est réservée pour des réunions de synergie. La flexibilité est quasiment nulle. Des invitations à une atelier de synergie ont été ignorées, jusqu'au point où même le refus de participer n'a pas été communiqué.

Le projet FAO/Intrants, qui s'est penché dès son démarrage sur les travaux de structuration du PAPAK. Un protocole d'accord réglait la collaboration de deux projets dans la mise en place de boutiques d'intrants au profit des Unions. L'approche FAO prévoit que les PA construisent les murs en banco du magasin et mobilisent un fonds pour un premier approvisionnement en intrants. Le projet contribue le toit, la porte, les fenêtres et des étagères. Le rôle du PAPAK était de former un comité de gestion recruté parmi les membres d'Union.
Pendant la durée du PAPAK, le projet Intrants/FAO a entamé la construction de deux boutiques. Dans un cas, les membres de l'Union n'ont réussi de mobiliser un fonds pour constituer un premier stock en intrants. Leur boutique a donc servi comme magasin de stockage de poivron. Dans l'autre cas, les membres formés sur l'approche FAO l'ont malentendu. Ils ont donc commencé de construire une boutique dont les mesures ne correspondaient pas au modèle favorisé par la FAO qui, en conséquence, refusait de contribuer son équipement. Les membres, découragés par la promesse rompu, ont terminé la construction eux-mêmes.
Dans le cas d'une Union qui n'a pas profité directement des interventions du PAPAK, le projet FAO/Intrants, ignorant l'approche du PAPAK d'encourager les GF à adhérer aux Unions, a mis en place une Union parallèle de femmes.

Les Communes

Depuis l'installation effective de nouvelles autorités communales en février 2005, l'émergence de nouveaux acteurs et de nouveaux organes a gagné une grande importance dans le paysage des acteurs de développement. Cette décentralisation consacre aussi le transfert par l'Etat du pouvoir de décision des actions de développement local aux collectivités territoriales. Ce processus de communalisation a entraîné Ceci aura une influence sur la mise en œuvre de l'ADDR en général et du PAPAK en particulier.
Au regard de ce contexte, le PAPAK organisait, en mars 2006, un atelier de réflexion sur les enjeux de la filière poivron dans la viabilité économique des communes de la Komadougou qui regroupait les représentants des 9 Unions, des communes et autres acteurs importants et qui poursuivait les objectifs suivants:

- ✓ Permettre la prise de conscience sur les enjeux de la filière poivron dans la viabilité économique des communes de la Komadougou.
- ✓ Identifier et débattre de la fiscalité et des manques à gagner pour les communes compte tenue de la fluidité de la frontière avec le Nigeria.
- ✓ Dégager des pistes d'intervention pour une meilleure structuration des organisations rurales et l'organisation de la filière poivron pour le développement de l'économie rurale.
- ✓ Dégager les axes d'intervention majeure pour la suite du PAPAK dans le Projet ADDR II et jeter les jalons pour ADDR III.

Malgré les résultats limités de cet atelier, il aidait à sensibiliser les différents acteurs sur la problématique et les mettre en contact. Ainsi, les maires des communes de Gueskérou et Mainé-Soroa ont exprimé leur intérêt de suivre attentivement le développement des Unions de Zeinam Kellouri et Tam (Iguir) et ont participé à leurs prochaines réunions.

⇒ *Leçons tirés:*

En pratique, une synergie entre différents projets ne se peut réaliser qu'à travers une planification commune, donc, par un bailleur commun. Et même dans ce cas, la synergie reste assez difficile. C'est un joli mot auquel il ne faut pas attacher trop d'expectations, sauf si le paysage de collaboration en développement lui-même changera.
Quant à l'atelier mentionné ci-dessus, la situation sur le terrain n'était pas encore mure pour le tenir. Il faut revenir sur cette idée dans quelques années.

- Annexe: Dossier "Synergie"

Aspect genre

La production de poivron est considérée comme pur domaine masculin, parce que les terres n'appartiennent qu'aux hommes. Peut importe que les femmes font une bonne partie du travail sur les champs de poivron, surtout pendant la récolte. Par conséquence, on ne trouve pas de femmes parmi les membres des coopératives. Les femmes se sont organisées dans des groupements féminins dont une dizaine faisait partie du volet de vulgarisation du PAPAK.
Quelques-uns des groupements féminins ont réussi d'acquérir des terres irrigables et ont commencé de pratiquer le maraîchage et aussi la culture de poivron. Quelques-uns sont membres de la mutuelle N'Gada. D'autres sont appuyés par CARE (projet MMD) et par le PIP2.
Dès le début de la stratégie pour la dynamisation des coopératives, le PAPAK a stimulé la discussion d'adhésion de groupements féminins aux unions. A partir du février 2005, il poursuivait une stratégie d'encouragement qui ciblait directement les femmes.
Néanmoins, vu le grand nombre des groupements féminins existants dans la région de la Komadougou, on ne pouvait qu'inviter des groupements exemplaires et spécialement dynamiques aux formations, en souhaitant qu'elles vont servir comme exemple pour les autres. Ni les représentants des unions, ni ceux des coopératives ont exprimé leurs préoccupations à ce sujet. Au contraire, dans le cas des Unions de Zeinam Kellouri et Tam, ils étaient prêts à inviter deux femmes par Unions à occuper des postes au sein du CA, notamment ceux-ci de trésorière et trésorière adjointe.
Comme les femmes des GF travaillent un champ commun, leur discipline et motivation de s'organiser sont beaucoup mieux que chez les hommes qui sont tous des producteurs individuels en concurrence. C'est relativement facile pour un projet d'achever des bons résultats s'il travaille seulement avec des organisations de femmes et pour les femmes elles mêmes, ça promet peut-être des avantages en court terme. Mais l'impact général d'un tel projet dans une société, où tous les domaines importants sont dans les mains des hommes, va toujours être limité.
C'est la raison pour laquelle le PAPAK a opté pour des Unions mixtes, en espérant que l'influence des femmes va contribuer à une amélioration de ces organisations dont elles profiteront à la longe terme.

⇒ *Leçons tirés:*

Il existe un tel fort intérêt chez les GF d'adhérer aux Unions qu'ils ont arrivé à présenter un tiers de leurs membres. Toutefois, comme, au point de vue économique, un GF entier ne représente qu'une seule exploitation, ils ne peuvent pas être traités de la même façon que les Coopératives des hommes. Néanmoins, les Unions ont profité des parts sociales et cotisations versées par les GF ainsi que de la forte présence de leurs membres à l'occasion des AG.
Pour le moment, il est trop tôt pour évaluer l'approche genre du PAPAK. Les GF n'ont pas encore profité de leurs investissements. Comme ils ont leurs représentantes dans les CA, ils ont, au moins en théorie, les moyens de s'en occuper. Des moyens plutôt subtils, car l'ambiance socioculturelle ne semblait pas leur permettre de prendre la parole pendant les AG.

Etat d'avancement et perspectives

136 coopératives des producteurs agricoles membres de la mutuelle N'Gada ont été structurées dans 9 unions:

- une union rassemble les coopératives autour de Diffa;
- cinq unions représentent les coopératives de la partie est de la Komadougou jusqu'à Bosso, avec leurs sièges à Zeinam Kellouri, Al-la, Gueskérou, Bassa et Kiari Kaari; et
- trois unions représentent les coopératives de la partie ouest de la Komadougou jusqu'à Tam, avec leurs sièges à Tam, Chétimari et Kayowa (voir carte).

En accord avec la mutuelle N'Gada qui, selon son plan de développement, envisage d'ouvrir une antenne dans l'est, le PAPAK a commencé de sensibiliser les bases des coopératives à l'est de Diffa et en est arrivé à finir avec les unions de Zeinam Kellouri (18 coopératives avec 570 membres), Kiari Kaari (16 coopératives avec 441 membres) et Bassa (9 coopératives avec 282 membres). Parmi les unions à l'ouest de Diffa, celui de Tam (17 coopératives avec 391 membres) a également profité de ce renforcement de sa base. (voir tableau de chronologie)
On même temps, on a poursuit le but d'ajouter plusieurs groupements féminins aux unions qui profitaient de la même formation et du même suivi comme les coopératives. On a ainsi réussi de gagner neuf GF pour l'union de Zeinam Kellouri, six GF pour l'union de Bassa et huit GF pour l'Union de Tam.

PA et leurs organisations à sensibiliser	Etat d'avancement (fin avril 2006)	But fixé
Unions	4	9
Coopératives	55	136
Membres de coopératives	1684	4250
Groupements féminins	23	45
Membres de groupements féminins	608	1485

Pour deux Unions, le PAPAK a entrepris une dynamisation approfondie.

PA et leurs organisations à dynamiser	Etat d'avancement (fin avril 2006)	But fixé
Unions	2	9
Coopératives	32	136
Membres de coopératives	944	4250
Groupements féminins	17	45
Membres de groupements féminins	446	1485

Les acquis des activités de structuration des PA du PAPAK

En bref, les chiffres principaux se présentent comme suivant.

Acquis des activités de sensibilisation générales (Novembre 2004 - Juillet 2005)

Union	**No. des animateurs/animatrices endogènes formés**	**No. des membres interrogés au cours du suivi du travail des animateurs/animatrices endogènes formés**
Zeinam Kellouri	22	48
Kiari Kaari	16	59
Bassa	13	47
Tam (Iguir)	17	48
Total	**68**	**202**

Acquis des activités de dynamisation approfondie (Août 2005 - Mai 2006)

Union	**No. de membres évalués en maitrise de CE**	**No. de membres formés dans la maitrise de CE**	**No. de cartes de membre issues**	**No. de dirigeants évalués**	**No. de dirigeants formés en tenue de caisse et CR**
Zeinam Kellouri	362	253	528	70	26
Tam (Iguir)	-	119	-	72	24
Total	**362**	**372**	**528**	**142**	**50**

Perspectives

A travers ses activités de structuration, le PAPAK a occupé une position clé dans une phase dynamique où plusieurs projets ont démarré leur intervention dans la région de la Komadougou. Vu le niveau généralement faible de structuration et les conditions peu favorables (prévalence d'une tradition d'individualisme/ première génération de producteurs agricoles qui éprouvent, grâce à l'aménagement des mares et l'extension

des cultures de poivron, un certain amélioration de leur situation économique) il se pose le problème: à qui confier l'argent préparé dans les budgets? Aucun de ces projets dispose des ressources humaines qui lui permettraient de se consacrer à la structuration de la manière comme le PAPAK l'entreprend.
Dans une telle situation, les bénéfices risquent de dépasser les producteurs les plus désavantagés, simplement parce qu'ils manquent les nécessaires informations. Par sa stratégie de dynamisation des coopératives, le PAPAK donnait au moins des chances égales aux membres des coopératives. En même temps, il offrait une certaine orientation aux différents projets et assistait à créer les contacts initiaux.
A la fin du PAPAK, deux Unions ont bénéficié des activités de dynamisation approfondie. Malheureusement, une de ces Unions rencontrait des problèmes sérieux d'être acceptée par une partie de ses membres. Pour assurer sa survie, cette Union a envisagé de se restructurer. Face à cette situation, le projet a décidé de retenir les cartes de membre déjà préparées. Toutefois, une continuation des activités de structuration des producteurs agricoles de la Komadougou sera fortement recommandable, pour plusieurs raisons:

- Dans le cadre donné, un suivi approfondi de toutes les coopératives et groupements féminins membres des unions (environ 250) n'était pas possible. Pour une capitalisation satisfaisante de l'approche de structuration choisie par le PAPAK, il sera nécessaire d'identifier les coopératives qui développent la dynamique souhaitée et ceux qui ne le font pas, autant qu'apprendre leurs raison de ou de ne pas agir.

- La stratégie de dynamisation présente un compromis prenant en compte les capacités limitées du projet. Dans cette forme, il était inévitable qu'on ait perdu plusieurs coopératives dans le processus, qui n'arrivaient pas à réaliser les opportunités. Evidemment, il s'y agit des groupes qui ne disposent pas d'une base économique qui leur permettrait de saisir leurs chances, c'est-à-dire des groupes les plus désavantagés. C'est là où se trouve le vrai challenge pour un projet.

- Disposant d'une seule vulgatrice-animatrice, il était, dans le cadre donné, impossible d'intégrer les groupements féminins dans les unions d'une manière systématique. En introduisant un programme de transformation de poivron en poudre, le PIP2 ouvre des nouvelles possibilités de générer des revenues. Seule un approche systématique pourrait assurer que des telles opportunités se prêtent à l'ensemble des GF concernés.

- La présence des projets qui offrent des subventions aux producteurs agricoles est le moteur qui peut démarrer les coopératives et groupements. Pour la pérennité de la vie active des coopératives, la naissance des initiatives basées sur la comptabilité de l'exploitation par les producteurs eux-mêmes est indispensable. Comme l'adoption de cet outil ne se fait qu'au cours d'un cycle agricole complet, le PAPAK aurait eu besoin d'au moins deux autres années pour accompagner ce processus.

- La campagne agricole 2004/2005 était marquée par une insuffisance des eaux de la Komadougou en termes de quantité et de durée. Pour la majorité des PA, il n'a pas été possible de produire assez de poivron pour se libérer des contraints "hérités" et pour changer leur stratégie d'approvisionnement en intrants. Comme l'approvisionnement en intrants aux termes favorables présente un élément clé de la stratégie du PAPAK, il aurait eu important de profiter d'au moins deux campagnes moyennes pour mettre en marche les filières.

- Il ne faut pas oublier qu'une tendance de retomber en état de léthargie et d'attentisme continue d'exister parmi les coopératives. Si les activités de dynamisation des OPA prend fin avant qu'une dynamique autonome a évolué parmi au moins quelques coopératives, on risque de renforcer cette mauvaise tradition au lieu de la changer.

Chronologie des activités de structuration des producteurs agricoles de la Komadougou et carte de localisation de sièges des Coopératives et Unions

Activités de structuration en 2004

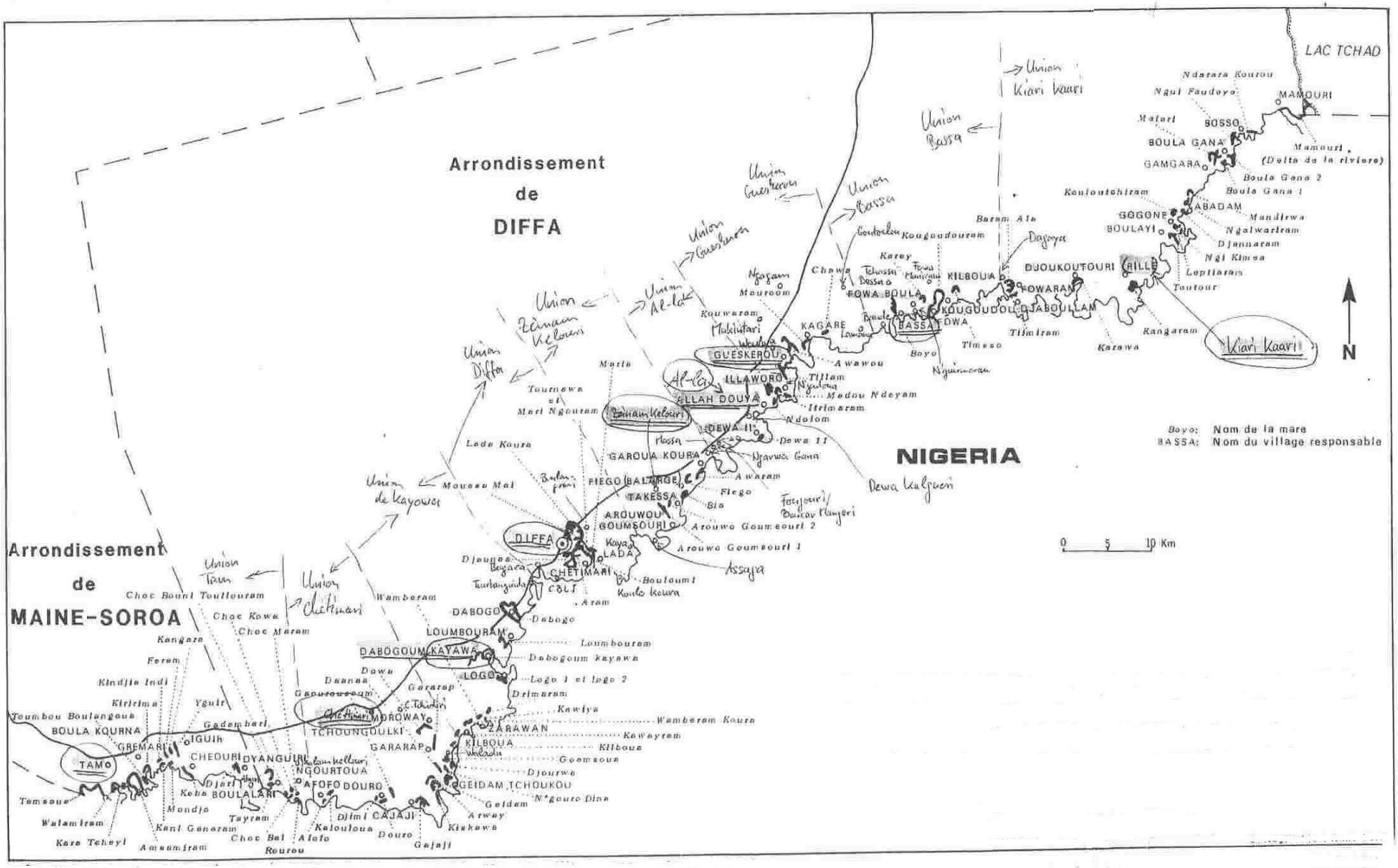
Février	Mission de structuration des coopératives en unions - Zone Ouest Mission du consultant de l'IRAM pour l'étude sur les filières et les systèmes de la production de la Komadougou
Mars	Mission de structuration des coopératives en unions - Zone Est
Avril	Rapport final de l'étude sur les filières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

Activités de structuration en 2005

Janvier	Voyage à Maiduguri d'un représentant de l'union de Zeinam Kellouri pour la mise en contact et négociation avec des fournisseurs d'intrants et de produits phytosanitaires Participation à l'atelier de synergie et de validation du rapport sur l'étude diagnostic sur les contraintes des organisations de producteurs du PIP2 Formation supplémentaire des animateurs endogènes de l'union de Zeinam Kellouri Sélection des animateurs endogènes de l'union de Kiari Kaari Formation des animateurs endogènes de l'union de Kiari Kaari
Février	Suivi évaluation des animateurs endogènes de l'union de Kiari Kaari
Mars	Sélection des animateurs endogènes de l'union de Bassa Participation à l'atelier de synergie et de validation du plan d'actions sur le warrantage du PADL-Diffa Formation des animateurs endogènes de l'union de Bassa Organisation d'une foire agricole dans les localités du PAPAK et du PASFR
Avril	Suivi évaluation des animateurs endogènes de l'union de Bassa
Mai	Sélection des animateurs endogènes de l'union de Tam Formation des animateurs endogènes de l'union de Tam
Juin	Suivi évaluation des animateurs endogènes de l'union de Tam
Juillet	Atelier d'échange des animateurs endogènes et des membres de bureau de l'union de Zeinam Kellouri Atelier d'échange des animateurs endogènes et des membres de bureau de l'union de Kiari Kaari Atelier d'échange des animateurs endogènes et des membres de bureau de l'union de Bassa Atelier d'échange des animateurs endogènes et des membres de bureau de l'union de Tam Conception des crédits spéciaux destinés uniquement à l'achat groupée d'intrants avec la mutuelle N'Gada Réunions d'information sur les crédits spéciaux avec les dirigeants de la mutuelle N'Gada, des Unions, et des Coopératives des Unions de Zeinam Kellouri et Tam
Août	Signature d'un accord d'utilisation de crédits pour l'achat d'engrais par la mutuelle N'Gada, le PAPAK, le PASFR et les coopératives/GF des Unions de Tam et de Zeinam Kellouri Evaluation des capacités des dirigeants des Coopératives/GF de l'union de Zeinam Kellouri Evaluation des capacités d'application des fiches de CE parmi les membres des coopératives et GF de l'union de Zeinam Kellouri
Septembre	Identification et instruction des formateurs en CE pour l'union de Zeinam Kellouri Formation des membres de l'union de Zeinam Kellouri dans l'utilisation de fiches de CE
Octobre	Identification et instruction des formateurs en CE pour l'union de Tam Formation des membres des unions de Zeinam Kellouri et de Tam dans l'utilisation de fiches de CE Confection d'une carte de membre avec photo individuel par membre d'Union de Zeinam Kellouri sur la base des listes actualisées
Novembre	Confection d'une carte de membre avec photo individuel par membre d'Union de Zeinam Kellouri sur la base des listes actualisées Evaluation des capacités d'application des fiches de CE parmi les membres des coopératives

	et GF de l'union de Tam Formation des membres des unions de Zeinam Kellouri et de Tam dans l'utilisation de fiches de CE
Décembre	Formation des SG et T des coopératives et GF de l'union de ZK en tenue de cahiers de caisse ainsi qu'à la gestion des stocks Formation des membres des unions de Zeinam Kellouri et de Tam dans l'utilisation de fiches de CE

Activités de structuration en 2006

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

LOCALISATION DES SIEGES DES UNIONS ET DES COOPERATIVES