

RÉPUBLIQUE DU NIGER



FÉDÉRATION DES UNIONS DE GROUPEMENTS PAYSANS DU NIGER

FUGPN - Mooriben

BP 553 – NIAMEY (NIGER)

Tél. (227) 72 40 79 - Email : mooriben@yahoo.fr

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA FÉDÉRATION DES
UNIONS DE GROUPEMENTS PAYSANS DU
NIGER (FUGPN – Mooriben)**

Octobre 2009

Facilitateur



Cabinet de Renforcement des Organisations et des Projets

Mr Yaya Assane

Mots du président de la Fédération

En se dotant d'un plan stratégique 2010-2013, la Fédération dispose désormais d'un outil de gestion, de communication et de suivi et évaluation.

Ce document est le fruit d'un long processus de réflexion sur l'environnement interne et externe de la fédération à travers une approche participative qui a vu l'implication des unions, les salariés, mais aussi des partenaires.

Le présent plan stratégique vient ainsi répondre à une ambition de la structure qui est de renouveler son premier plan stratégique arrivé à terme depuis 2006.

C'est le lieu de remercier tous ceux qui ont participé de quelque manière que soit. Il s'agit des délégués des unions, les salariés et les partenaires qui ont participé physiquement, intellectuellement ou financièrement à la conduite du processus. Plus particulière AgriTerra qui a accepté de financer le coût du processus.

C'est l'occasion également de lancer un appel à nos partenaires institutionnels, financiers et techniques pour se mobiliser à nos côtés afin de faciliter la mise en œuvre du présent plan stratégique.

Pour le président

Sigles et abréviations :

AG	Assemblée Générale
BI	Banque d'Intrants
CASPANI	Conseil de l'Action Sociale et la solidarité paysanne du Niger
CA	Conseil d'Administration
CCFD	Comité Catholique Contre la Faim et pour le développement
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'agriculture
FCFA	Monnaie locale
ICRISAT	Institut International pour la Recherche Agronomique dans les Régions semi arides et Tropicales
IRED	Institut de Recherche
MIO	Modèle intégré d'Organisation
PAM	Programme Alimentaire Mondial
SE	Secrétaire Exécutif
ONG	Organisation non Gouvernementale
SDRP	Stratégie de Développement accéléré et de Réduction de la Pauvreté

Table des Matières

<i>Mots du président de la Fédération</i>	2
<i>Sigles et abréviations :</i>	3
<i>Fiche de présentation</i>	5
<i>Contexte et Justification du Plan stratégique</i>	5
<i>I – L’Objectif du plan stratégique</i>	8
<i>II- La Méthodologie</i>	8
<i>III- Partie I : Rappel des Résultats du Diagnostic</i>	11
<i>1- Historique de la fédération</i>	11
<i>2- Description et analyse de l’environnement interne et externe de la fédération</i>	13
2.1 Les composantes internes de la fédération	14
a) la structure.....	14
b) personnel.....	18
c) systèmes et procédures.....	19
d) stratégies	23
e) style management.....	24
f) la culture	24
2.2- Les composantes externes de l’organisation	26
a) la mission de la fédération	26
b) les moyens humains, matériels et financiers.....	27
c) les réalisations (ou output)	27
d) les partenaires	29
e) le contexte général	29
<i>IV Partie II : Le Plan Stratégique de la fédération</i>	31
<i>1- Les Résultats de la Planification</i>	31
1.1- Les grands axes stratégiques	31
1.2- La vision de la fédération	33
1.3- La mission de la fédération	33
1.4- Les Buts de la fédération	35
1.5- Les Résultats attendus	36
A- Les résultats visant le But 1 :.....	36
B- Les résultats visant le but 2 :	37
1.6- Les activités par Extrant	38
<i>2 : Modalités de mise en œuvre du plan Stratégique</i>	42
2.1- conditions de mise en oeuvre	42
2.2- Programme, Suivi et évaluation	42
<i>V Conclusion</i>	42

Fiche de présentation

1. Dénomination	Fédération des Unions des Groupements Paysans du Niger (FUGPN- Mooriben)
2. Statut Juridique	Organisation Paysanne Faîtière à caractère coopérative
3. reconnaissance juridique	Arrêté n°44/MAG/EL du 14 avril 1993 du Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage.
6. Boite Postale	BP :553 Niamey Niger
8. Localisation du Siège social	
9. Téléphone (+ 227)	00227 20 72 40 79
10. E mail	mooriben@yahoo.fr
11. Effectif des unions membres	25 unions composées de 1 490 groupements paysans totalisant 61 683 membres (Hommes et femmes)
12. Les organes de la fédération	AG ; CC; CA ; SE
13. Effectif des membres du Conseil d'Administration	16 membres
15 Nombre de salariés	13 employés
16 Structures faîtières d'appartenance	Plate forme CASPANI
Domaines d'intervention	<ul style="list-style-type: none">- La sécurité alimentaire et de l'humanitaire ;- Le renforcement des capacités organisationnelles et de gestion aux différents niveaux de structuration des réseaux;- La défense des intérêts et des droits des membres et de la profession agricole ;- Le développement des capacités d'autofinancement (micro finance) ;- La gestion des ressources naturelles.

Contexte et Justification du Plan stratégique

Le Niger est un pays enclavé, vaste et peuplé de 13 millions d'habitants. Les ruraux représentent la grande frange de la population. L'économie des populations repose fortement sur le secteur primaire : agriculture et l'élevage.

Malgré les importantes potentialités (ressources naturelles, jeunesse de la population, les réformes politiques/institutionnelles, l'existence d'une politique et des stratégies de développement en matière de lutte contre la pauvreté, etc) certaines contraintes subsistent. Les contraintes sont de plusieurs ordres : climatique, positionnement géographique, insuffisance d'organisation des producteurs, insuffisance du dispositif d'encadrement du monde rural, difficulté d'accès aux services financiers, un accès limité des populations rurales à l'information, difficultés liées à l'acquisition des intrants, les difficultés liées à la commercialisation des produits agro pastoraux.

Cette problématique a pour effets : une faible croissance économique, le maintien de la population (surtout rurale) dans une situation de précarité (pauvreté, insécurité alimentaire),

Cependant des signes d'espoir pointent à l'horizon : les grands chantiers en perspective (barrage de Kandadji, raffinerie à Zinder, le port sec de Dosso, multiples projets d'exploitation du ciment, sel et charbon), plusieurs contrats miniers de prospection et d'exploitation récemment signés. Malgré ces signes d'espoir, la situation politique et sociale que traverse actuellement le pays risque de se poser comme obstacle pour un développement harmonieux, durable et équitable.

Les défis et enjeux de développement sont énormes et complexes et sont relatifs à la lutte contre la pauvreté (surtout des populations rurales et en particulier les groupes vulnérables qui sont les femmes et les enfants). Pour surmonter ces défis, la mobilisation et la structuration du monde rural sont primordiales. C'est dans cette optique que le réseau des paysans dénommé fédération des unions des organisations paysannes Mooriben créé en 1988, tente d'apporter sa contribution au processus de développement pour le grand profit de ses membres (le monde rural).

Aujourd'hui Mooriben compte 25 unions composées de 1.490 groupements totalisant 61 586 membres dont 61% de femmes.

A travers le présent processus d'analyse organisationnelle et de planification stratégique, Mooriben a envisagé de revoir sa vision et son avenir dans la perspective d'une contribution adaptée au processus du développement durable.

Il s'agit donc pour Mooriben dans le cadre de la présente étude intitulée « élaboration du plan stratégique pluri annuelle de Mooriben » de se doter d'un nouveau cadre de référence qui précise ses nouvelles orientations au plan politique stratégique, au plan opérationnel, organisationnel/ institutionnel et relation externe, qui soit en harmonie avec la politique nationale en matière de développement plus spécifiquement dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Pour ce faire, la fédération a opté pour une approche participative.

L'étude a concerné les Groupements, les unions, la fédération Mooriben et leurs partenaires. Le présent document sanctionne le processus. Il comprend deux parties : la première partie rappelle les produits de la phase d'analyse diagnostique et la seconde partie est relative à la planification, qui précise les éléments suivants : les centres d'intérêt prioritaires, la vision, la mission, les buts, les résultats attendus (extrants, effets/impacts), les actions et activités.

I – L’Objectif du plan stratégique

Le plan stratégique définit les choix stratégiques en terme de vision, de mission, d’objectifs, des extrants/effets/impacts, et la chaîne des actions/activités sur une période de quatre ans (2010 - 2013). Il devra désormais servir d’outil de gestion, de suivi évaluation, de négociation et de communication pour les membres, salariés et partenaires qui se sont engagées pour les mêmes défis.

II- La Méthodologie

La méthodologie adoptée ayant abouti à l’élaboration du présent plan stratégique, s’est basée sur une approche participative, qui a été marquée par l’implication et la responsabilisation des membres, salariés et partenaires de la fédération, dans les réflexions et prises de décisions qui ont sanctionné le processus.

La démarche utilisée comprend deux phases :

1- la phase d’analyse de la situation:

Elle s’est déroulée à travers plusieurs étapes et a concernée deux niveaux : Unions et Fédération. Le processus comprend les étapes suivantes :

- L’atelier de lancement du processus qui a vu la présence des différents délégués des unions, les responsables de la fédération, le personnel d’encadrement au niveau des unions et le personnel de secrétariat exécutif ;

- L’atelier de préparation de la mission d’analyse organisationnelle au niveau des unions
Etaient présents à cet atelier les délégués des unions, les responsables de la fédération, le personnel d’encadrement au niveau des unions et le personnel de secrétariat exécutif et la ressource humaine du cabinet retenu pour accompagner le processus. Au cours de cet atelier les participant (e)s ont été entretenus sur : La Gestion d’une organisation, Les généralités sur la planification stratégique ; le Processus et les outils et modèles de la planification stratégique. C’est également au cours de cet atelier, que les outils de collecte de données au niveau des unions ont été conçus et testés en milieu réel.

- La revue documentaire

A ce niveau plusieurs documents d'intérêt ont été exploités : les rapports d'activités et financiers, les conventions, les programmes, les statuts et règlements, les rapports des audits, les rapports des études, les rapports de diagnostic élaborés en 2002 au niveau des unions et de la fédération, etc. Il faut noter que la revue documentaire s'est poursuivie tout au long du processus.

- La mission terrain au niveau des unions

Cinq (5) équipes composées des ressources humaine du cabinet retenu pour l'accompagnement du processus, les cadres du secrétariat exécutif de la fédération et les animateurs et animatrices au niveau des unions ont été constituées pour administrer des guides d'entretien conçus à cet effet au niveau des unions. Plusieurs catégories d'acteurs ont été touchées par la mission au niveau des 25 unions : les membres du CA, les membres des comités spécifiques, les membres du CC, les agents de l'équipe technique (EAT), les partenaires au niveau local (les élus locaux, les services techniques, les communautés). Les données collectées ont été par la suite synthétisée et analysées de manière participative et des choix stratégiques ont été opérés. Les produits ont été ensuite validés au cours la journée de restitution au niveau de chaque union.

- L'analyse de la situation à l'échelle de la fédération

Parallèlement à la mission au niveau des unions, les entretiens individuels (Personnel du Secrétariat exécutif, les partenaires techniques et financiers) et en focus groupes (CA, SE) ont été réalisés.

- Atelier de restitution des résultats de la mission au niveau des unions et ébauche de la planification stratégique de la fédération

Durant trois jours les délégués, les animateurs (trices), les cadres de Mooriben, les personnes ressources du cabinet Crop et les invités. L'atelier a permis de procéder à une synthèse des résultats de diagnostic au niveau des unions et de dégager les centres d'intérêt prioritaire à prendre en compte dans le plan stratégique de la fédération.

En seconde partie, l'atelier a entamé la planification stratégique de la fédération en faisant le point sur l'environnement interne et externe de la fédération, en dégageant les centres d'intérêt. Puis la vision, la mission ont été formulées par les participant (e)s.

2- la phase de planification stratégique de la planification

La phase de planification stratégique de la fédération a été poursuivie après l'atelier par un comité ad'hoc composé de quelques délégués et le staff du secrétariat exécutif et avec l'appui méthodologique du consultant externe.

Elle a consisté à l'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), la formulation des stratégies internes et externes en croisant les produits de l'analyse SWOT au niveau de chaque centre d'intérêt retenu au niveau des unions et de la fédération, la formulation des Buts, des résultats attendus (en terme d'extrants, impacts et effets) et des actions/activités. Les modalités de mise en œuvre et de suivi évaluation du plan ont été aussi discutées.

III- Partie I : Rappel des Résultats du Diagnostic

1- Historique de la fédération

Première organisation nationale de producteurs, l'histoire de la Fédération des unions de Groupements paysans du Niger (FUGPN) dénommée « MOORIBEN» a commencé en 1988 lorsque sur l'initiative de l'IRED furent créés les premiers groupements dans les cantons de Téra et Sinder (M'bida). En 1989– 1990, ces groupements s'organisèrent pour donner naissance aux deux premières unions. A l'époque, les groupements et leurs unions ne jouissaient pas d'une reconnaissance juridique car le contexte politique et le cadre juridique n'autorisaient pas la création d'organisation paysanne en dehors du mouvement coopératif instauré par l'Etat. C'est pourquoi, à plusieurs reprises, ils ont été sommés par l'autorité de se fondre dans les coopératives existantes ou de disparaître. Petit à petit, les groupements intégraient le programme six (6) «S» pour devenir partenaires dans le cadre de son exécution. A la faveur de cet appui, d'autres groupements émergeaient pour se structurer en unions dans les cantons du Goroual, de Karma dans le département de Tillabéri et de Sakadamna dans celui de Dosso. Lorsque le programme six (6) «S» prenait fin en 1992, les organisations paysannes de MOORIBEN bénéficièrent de l'appui / conseil et financier de l'IRED.

En 1993, à la faveur de l'avènement de la Démocratie et de la consécration des libertés individuelles et collectives, les unions se structuraient pour mettre en place une Fédération en vue d'une reconnaissance officielle. Ainsi, les unions de groupements paysans de Téra, M'bida, Wanzarbé, Karma et Baro Koira créèrent la Fédération – MOORIBEN – reconnue par arrêté N° 44/MAG/EL du 14 avril 1993 du Ministère de l'agriculture et de l'élevage.

En 1997, MOORIBEN réalisa un diagnostic institutionnel et organisationnel de ses structures. L'étude a permis entre autres de relever les insuffisances organisationnelles et de gestion et d'en proposer des solutions appropriées. Ainsi, pour corriger ces insuffisances, d'une part, et, d'autre part, en vue de se conformer à la nouvelle loi portant régime des coopératives, MOORIBEN engagea un important travail de restructuration qui a permis, entre autres, de doter les groupements et les unions de statuts et règlement intérieur en vue de leur reconnaissance ; renouveler les conseils d'administration ; constituer un capital social et dynamiser les cotisations et autres activités créatrices de revenus ; élaborer un programme d'activités pour chaque union et groupement.

Créée en février 1993 après un long processus entamé depuis 1988, **Mooriben** qui signifie en langue Djerma-Sonrai «*la misère est finie*» est une organisation paysanne endogène qui fédère des groupements paysans.

Aujourd'hui, la fédération compte 25 Unions, représentant 1.479 groupements paysans pour 62.584 membres dont 61,3% de femmes. Elle intervient dans les zones rurales, agricoles et agro pastorales des régions de Tillabéri, Dosso et les zones rurales de la Communauté urbaine de Niamey, soit au total dans 10 départements, 54 communes et 696 villages administratifs.

En résumé nous retenons que Mooriben dans son évolution a connu plusieurs événements marquants qui ont caractérisé sa croissance. Ces événements sont d'ordre organisationnel, institutionnel, opérationnel et politique d'intervention.

Au plan organisationnel/institutionnel et politique :

- De 1988 à 1997 : reconnaissance de la fédération en 1993 ;
- Restructuration du réseau en 1997 pour se conformer à l'ordonnance portant régime des coopératives adoptée le 09 Novembre 1996 ;
- La réalisation d'une analyse organisationnelle du réseau en 2002 qui a permis de doter la fédération et les huit (8) unions qui la composent d'un plan stratégique duquel le programme triennal 2003 – 2006 a été élaboré et mis en oeuvre
- de 2002- 2003 la révision des textes fondamentaux pour introduire la prise en compte du Genre

Au plan opérationnel :

- Diversification des appuis aux activités des membres : de 1988 à 1998 les activités sont d'ordres communautaires (Champs collectifs, banques céréalières, formations spécifiques des organisations membres) ; à partir de 1999 d'autres activités se sont ajoutées (Financement des Activités Génératrices de Revenus individuelles, récupération des terres dégradées, voyages d'étude et d'échanges inter paysans), de 2002 les développement des activités d'alphabétisation et la création des boutiques d'intrants, le warrantage, les champs école paysan, les radio communautaires, création d'institutions de micro finance, ont été les nouvelles activités développées ; Aussi avec la crise alimentaire qu'a connu le Niger en 2005,

Mooriben a réalisé des activités d'ordre humanitaire (approvisionnement des ménages en céréales de base, semences, aliments bétail ; cash for work)

Toutes ces activités ont été réalisées à travers des projets et programmes avec l'appui de plusieurs partenaires (Bureau de la Coopération Suisse, Oxfam Novib, Oxfam Québec, La CCFD, SOS Faim Luxembourg, ICRISAT, FAO, etc)

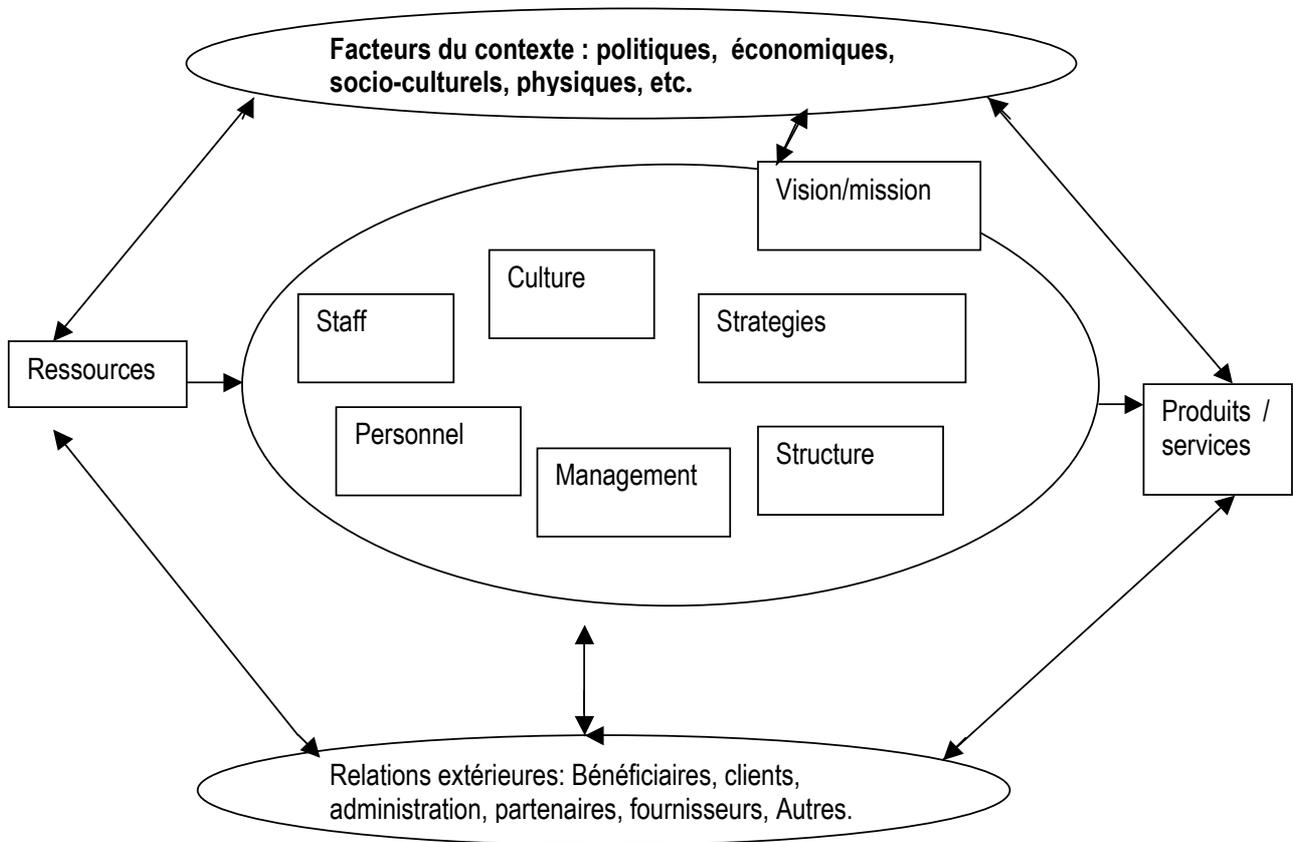
L'analyse du parcours historique démontre que l'émergence de la fédération Mooriben est de type suscité accepté. Cette forme d'émergence comporte des avantages (les structures constituées suivant cette forme d'émergence, reçoivent au début l'appui minimum nécessaire pour faire face à leurs problèmes financiers et d'organisation) et des inconvenients (La cohésion du groupe n'est pas évidente ; La tendance à la dépendance). C'est vrai même si la fédération a connu ces avantages et inconvenients, aujourd'hui son autonomie et la cohésion entre les membres se sont améliorées.

La fédération a aussi vite connu une évolution numérique de ses membres (5 membres à la création en 1988, 6 en 1997, 8 en 2000, 15 en 2002, 17 en 2006, 25 en 2009), Ainsi, comme à la création, la plupart des unions ont adhéré pour saisir des opportunités qu'offre la fédération (les unions membres mènent pour la plupart uniquement des activités financées dans le cadre des programmes monté par secrétariat Exécutif de la fédération). Le caractère attentiste des unions membres n'est pas encourageant pour une bonne maîtrise de la croissance de la fédération. Des dispositions doivent être prises pour améliorer la tendance.

2- Description et analyse de l'environnement interne et externe de la fédération

La description et l'analyse de l'environnement interne de la fédération a été réalisée en s'appuyant sur le Modèle d'Organisation Intégrée (MIO). Cette approche définit six (6) composantes internes (l'organigramme, les systèmes et procédures, le style management, le personnel, la stratégie et la culture de l'organisation) et cinq (5) composantes externes (mission, les acteurs, les réalisations, le contexte externe, les ressources).

SCHEMA DU MODELE INTEGRE D'UNE ORGANISATION



2.1 Les composantes internes de la fédération

a) la structure

Selon les textes juridiques (statuts et règlement intérieur), la fédération est administrée par les organes suivants :

- L'Assemblée Générale (AG), composée de 5 délégués par union membre. Elle est l'instance de décision. Elle se réunit deux fois par an en session ordinaire, et est composée par quatre délégués dont deux femmes de chacune des unions membres. Elle est l'instance suprême de l'organisation. D'une manière générale, elle est chargée d'élire les organes et de définir les politiques et l'orientation de la fédération, de se prononcer sur des décisions conséquentes à prendre. La dernière AG avant l'étude s'est tenue le 29 mai 2009. L'AG siège habituellement

le jour suivant la session du CA. Elle dure généralement un jour, ceci est jugé par les délégués d'insuffisant au regard de l'importance des points qui peuvent être inscrits à l'ordre du jour.

- Le Conseil d'Administration, (CA), composé de 20 membres élus, se réunit 4 fois par an en session ordinaire. Il est l'organe d'exécution des décisions de l'AG. Les administrateurs sont élus pour un mandat de 3 ans renouvelable (le nombre de fois n'a pas été précisé par les textes). Il y est tenu compte de l'équilibre hommes/femmes au niveau de tous les organes. Le CA comprend les postes suivants: un président ; un vice président; un secrétaire général et son adjoint; un trésorier général et son adjoint ; une chargée des affaires sociales et des interventions humanitaires ; une chargée de la promotion de la femme; un chargé des relations avec l'extérieur ; un chargé de l'approvisionnement et de la commercialisation ; un chargé du crédit ; une chargée de l'amende ; une chargée de l'organisation de l'information et de la communication ; trois conseillers. Le conseil d'administration est élu pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois.

Il est l'instance d'exécution des décisions de l'assemblée générale. Il est chargé de planifier, d'organiser, de suivre les activités de la fédération et de rendre compte à l'Assemblée Générale. Il est assisté par un Secrétariat Exécutif. Jusque là les sessions se sont régulièrement tenues.

- Le Commissariat aux comptes (CC), qui est la structure de contrôle interne, est tenu par 3 personnes dont une externe à Mooriben élues pour 3 ans renouvelable. Les commissaires aux comptes ont pour mandat de vérifier sans préavis les livres de caisse et de banque; le portefeuille ; les biens mobiliers et immobiliers de Mooriben; l'exactitude des informations données dans le rapport du conseil d'administration; d'effectuer toute vérification jugée nécessaire par l'Assemblée générale ; de vérifier annuellement les comptes et rapports à l'Assemblée générale. Ils peuvent dans l'exercice de leurs fonctions, faire recours à un expert ou un groupe spécialisé pour un temps limité.

- Le Secrétariat Exécutif, tenu par une équipe de salariés, chargée d'assurer l'animation de la Fédération et de ses activités. Il a également la responsabilité de la gestion quotidienne des ressources humaines, matérielles et financières, sous la responsabilité et le contrôle du Conseil d'Administration qui nomme le Secrétaire Exécutif. Il compte également, 4 chargés de programme (sécurité alimentaire, agriculture, humanitaire et communication), 1 comptable

et une équipe d'appui. Le Secrétariat exécutif s'appuie au niveau des Unions sur un réseau de 53 animateurs/trices endogènes. Il est chargé :

- d'appliquer les décisions de l'assemblée générale et du conseil d'administration ;
- d'élaborer et soumettre à l'adoption du conseil d'administration le programme d'activité et le projet de budget afférent ;
- de rédiger les rapports périodiques d'activités ;
- de tenir la comptabilité, les registres et les documents de gestion ;
- de présenter les comptes de l'exercice ;
- d'assister aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

Mooriben a mis progressivement en place, autour de chaque Union, un « système de services intégrés » permettant de gérer les fonctions de sécurité alimentaire (Banques de céréales), d'approvisionnement en intrants (Boutiques d'intrants), d'appui technique (animateurs/trices), de communication (Radios Communautaires) et de financement (caisses mutuelles). Toutes ces fonctions, hormis l'appui technique qui reste intégré à l'Union, ont été autonomisées au sein d'organisations spécifiques, ayant un statut officiel, une gouvernance propre, des ressources financières propres. Les liens avec l'Union restent néanmoins essentiels pour la bonne coordination du système de services et sont assurés par différents Comités au sein de chaque Union :

- **Le Comité de gestion de Banque de Céréales Centrales (BCC)** : le comité est composé de trois (3) personnes qui sont chargées de l'approvisionnement, du stockage et de la commercialisation. L'Union utilise la BCC pour acheter les céréales à la récolte, le stock et le vendre à ses membres à un prix modéré à la période de soudure. La BCC loge ses fonds à la caisse.
- **Le Comité de gestion de la Boutique d'Intrants (BI)** : le comité est composé de trois (3) à cinq (5) personnes y compris le ou la gérant (e) qui sont chargées de l'approvisionnement, du stockage et de la commercialisation. Pour l'approvisionnement en intrants la Fédération fait des achats groupés au niveau de la centrale d'approvisionnement de l'Etat et les répartit dans les Unions selon leur commande. Ainsi, les intrants sont stockés au niveau de la boutique et sont vendus aux membres à un prix modéré et pour les non membres au prix du marché. La BI loge ses fonds à la Caisse locale et utilise la radio pour améliorer les connaissances des producteurs sur les intrants et leur utilisation.
- **L'équipe d'Appui Technique (Animateurs/trices)** : Le CA des unions recrute, avec l'Appui de la fédération Mooriben, des techniciens qui sont appelés communément

animateurs. Une Union peut avoir une équipe de deux (2), de trois (3) ou quatre (4) animateurs, cela dépend de la taille et du volume des activités de l'Union. Ces animateurs sont chargés d'appuyer l'Union et les groupements membres ainsi que leurs comités spécifiques dans les domaines de la communication, sensibilisation et du renforcement des capacités... Ils sont rémunérés (indemnité) par la fédération Mooriben.

- **La cellule de communication** : Le CA de l'union met en place une cellule de communication dont les membres sont, deux (2) personnes du CA de l'union, deux (2) animateurs, un (1) représentant de la mairie, un représentant des services techniques déconcentrés de l'Etat, une personne de la radio communautaire. Cette cellule est chargée d'assurer la circulation de l'information, de la sensibilisation et de la mobilisation.

- **La Radio Communautaire** : Une radio communautaire est mise en place dans certaines Unions, avec l'appui de Mooriben. Elle a vocation à acquérir un statut autonome. Cette radio est utilisée par la cellule de communication de l'Union pour diffuser les informations, faire la sensibilisation. Les fonds générés par les activités de la radio sont logés au niveau de la Caisse locale.

- **Le comité de crédit** : La fonction de financement, indispensable dans un système de services, pose des problèmes spécifiques (spécificité de gestion, risque, réglementation, ...) qui ont conduit Mooriben à expérimenter plusieurs dispositifs : 1) gestion directe de ligne de crédit (crédit autogéré) ; 2) contractualisation avec des Institutions de microfinance pré existantes, 3) création de caisses filles. Dans les cas 2 et 3, l'Union signe avec la Caisse locale une convention d'un an renouvelable tacitement pour la gestion d'une ligne de crédit. Pour appuyer cette contractualisation, chaque Union dispose d'un **comité de crédit** qui est chargé de l'intermédiation avec la Caisse locale : il analyse les demandes de crédit des groupements de l'Union, transfère les demandes approuvées à la Caisse, suit les remboursements avec la Caisse. La Caisse gère en toute autonomie l'épargne de ses membres.

De la structuration on peut relever comme forces et faiblesses suivantes :

Forces	Faiblesses
Soucis de l'Equité dans la composition des organes (Les femmes sont représentées dans tous les organes) Expansion géographique progressive Mise en place de dispositif endogène	Fortement structurée ; La fédération depuis sa création n'a cessé de croître numériquement ; Difficulté de collecte des quote part de la fédération sur les lignes de crédit ;

d'encadrement (EAT); Forte participation aux instances (AG, CA) Existence de l'alternance Existence de registre des membres	Difficulté de respect des obligations des unions
--	--

Il s'agira pour la fédération de prendre des dispositions visant un meilleur contrôle de la croissance de la fédération, au risque de se trouver face à une situation où sera contrainte de procéder à du saupoudrage de ces actions et se trouver dans un contexte où le suivi et l'accompagnement ne pourra être de proximité et efficace.

La multitude de comités n'est pas sans difficulté, en effet on observe des cumuls de responsabilités et par conséquent une insuffisance dans l'accomplissement des rôles et responsabilités. Une réflexion doit être menée pour se convaincre de la pertinence de la mise en place des comités spécialisés selon la logique qui veut que chaque nouvelle activité soit dotée d'un comité spécialisé.

b) personnel

La Fédération Mooriben est un réseau d'organisations paysannes composé actuellement de 25 Unions constituées par un total de 1.476 groupements comportant 61.586 membres, dont 36.955 femmes, répartis dans 3 régions (Tillabéri, Dosso et Communauté Urbaine de Niamey). Elle intervient dans 11 départements, 51 communes et dans 661 villages. Elle est dirigée par 16 administrateurs/trices et un staff composé de 13 employés. Elle dispose également d'un réseau de plus d'une cinquantaine d'animateurs et d'animatrices, constitué en Equipes d'Appui Technique (EAT) d'une à deux personnes.

Le bureau compte seize (16) membres dont sept (7) femmes et neuf (9) hommes. Parmi les femmes élues, il y'a quatre (4) titulaires et trois (3) adjointes.

Le secrétariat exécutif comprend : un secrétaire exécutif, 4 chargés de programmes, et un staff d'appui administratif et financier et comptable.

La fédération dispose ainsi d'une forte base sociale qui constitue un atout important de plaidoyer

Les compétences au niveau du secrétariat exécutif existent et elles bénéficient régulièrement de renforcement de capacités. Cependant leur poste n'est pas sécurisé (recruté sur la base de la mise en œuvre des programmes en cours, quel sera leur sort au terme de ces programmes ? c'est la question qui hante ces agents)

Au plan opérationnel, il y a nécessité de créer au sein du secrétariat exécutif un poste qui sera chargé de l'harmonisation des activités menées dans le cadre des différents programmes. Ceci afin d'améliorer la visibilité des interventions de Mooriben et de faciliter la coordination des programmes. S'agissant des équipes d'appui technique, leurs capacités à jouer le rôle d'encadreurs de proximité ne sont pas suffisantes (niveau de formation académique de certains insuffisant, l'insuffisance de prise d'initiative).

c) systèmes et procédures

Le staff administratif et comptable est composé de trois agents (Un comptable, une secrétaire comptable et une logisticienne).

La fédération dispose de sept (7) comptes Bancaires à son nom (quatre (4) à la BIA et trois (3) à la Sonibank) et gère quinze (15) autres comptes ouverts au nom des unions. Ces comptes sont tenus par le comptable de la fédération ;

Des caisses mini dépenses sont tenues par projet, elles sont au nombre de 12 et tenues par la secrétaire comptable, qui tient également manuellement les livres banques de la fédération. La fédération dispose aussi d'une logisticienne, qui gère les immobilisations, les fournitures de bureau et la photocopieuse de la fédération, elle vérifie également les carnets de bord des véhicules.

Une secrétaire de direction assure l'intérim de la secrétaire comptable ou de la logisticienne si l'une ou l'autre est absente du service.

Chaque agent dispose d'un cahier de charge qui nous a été notifié par ces derniers lors de nos entretiens:

Outre les systèmes internes d'évaluation permanente, la Fédération a fait l'objet d'évaluation et d'audits externes annuels, notamment par le Cabinet Bachir Consult, le cabinet Yero, et le Cabinet Niza du Burkina Faso

Mooriben a adopté un système de comptabilité de trésorerie. Ce système comptable informatisé au niveau du Secrétariat Exécutif est tenu depuis 2007 sur le logiciel Sage Saari 100 comptabilité 15.01 qui génère les journaux, le grand livre tous comptes, le grand livre analytique et les balances (analytique et générale).

Notons cependant que les exécutions budgétaires sont toujours effectuées extra comptablement. Les Unions transmettent à la fin de chaque exercice leurs justificatifs (pièces comptables, brouillard de banque et de caisse, relevés bancaires, procès verbaux de caisse) au Secrétariat Exécutif. Ces justificatifs sont pris en compte pour constituer la comptabilité de la Fédération. Ce qui justifie dans le présent rapport la présentation des conclusions en scindant au niveau du Secrétariat Exécutif et au niveau des Unions.

Les biens acquis sont comptabilisés à leur valeur d'acquisition et ne font pas l'objet d'amortissement comptable. La propriété n'est pas explicitement indiquée dans les accords/conventions de financement

Les salaires sont calculés en tenant compte de 15% de frais médicaux. Si à la fin de l'année l'employé n'a pas consommé la totalité le reliquat lui est reversé.

Les retenues CNSS, FNR et IUTS sont effectuées et reversées dans les délais aux organismes concernés.

Les dossiers du personnel ont été réorganisés. Cependant, certaines informations ne sont pas exhaustives.

Les animateurs perçoivent des indemnités de 65 000 F CFA mensuellement et reversent 15 000 F CFA au niveau du Secrétariat Exécutif pour la constitution d'un fonds de réserves qui servira à leur rémunération au cas où Mooriben ne bénéficiera plus de financements extérieurs. Cette décision a été discutée et prise en Assemblée Générale

Il n'est pas effectué de retenue IUTS ni CNSS sur les indemnités perçues par les animateurs. L'audit n'a pas disposé des dossiers des animateurs compte tenu qu'il n'y en a pas été ouverts. On peut sans se tromper dire que la situation des animateurs endogènes est

irrégulière, car on ne saurait dire s'ils sont salariés ou pas de l'unions ou de la fédération. L'idéal serait que les animateurs soient reconnus comme ressources humaines des unions (c'est aussi le désir de la fédération) et pour qu'il en soit ainsi, leurs indemnités devraient être versées directement par les unions qui pourraient bénéficier d'une contribution financière régulière pour leur prise en charge.

Les carnets de bord des véhicules sont bien tenus par les Chauffeurs

Les états de rapprochement bancaires sont mensuellement effectués et sont fiables.

Les états de rapprochement bancaires sont mensuellement effectués par le Comptable du Secrétariat Exécutif pour tous les comptes des Unions

Ici, il faut déplorer seulement l'insuffisance de visibilité des actions entreprises en raison d'une culture de gestion qui ne favorise pas suffisamment les fonctions de planification, de suivi, d'évaluation et de capitalisation et communication.

De façon résumée, les insuffisances suivantes peuvent être signalées au niveau du comptable, la secrétaire comptable, et la logisticienne :

Par rapport au comptable :

Les tâches suivantes sont assurées par le comptable :

- Contrôler de pièces comptables ;
- Imputer les pièces comptables ;
- Saisir les pièces comptables ;
- Etablir des rapports financiers, Etat de rapprochement bancaire pour tous les comptes ;
- Appuyer les gestionnaires/animateurs à mettre de l'ordre dans leur comptabilité sur le terrain ;
- Gérer le personnel (traitement des salaires, paie, déclarations et versements CNSS et IUTS, etc...) ;
- Gérer le fichier des immobilisations

Au niveau du comptable les insuffisances suivantes sont à signaler :

- Surcharge du cahier de charge du comptable, cette situation peut être source de retard dans la production des rapports et des états financiers ;
- Incompatibilité de certaines tâches du comptable à savoir Gestion du personnel et la comptabilité, cosignataire et détention du chéquier, etc... ;

- Souvent, le SE laisse des chèques prés signés auprès du comptable, cette situation est source de perte de fonds pour la fédération et de détournement de fonds ;
- La fédération ne retient pas systématiquement l'acompte BIC (2% ou 7% selon le cas) sur les factures fournisseurs, d'où le risque de redressement fiscal par les services fiscaux ;
- Un calendrier de transmission des informations financières des unions n'est pas établi, d'où un retard dans la production des informations comptables et financières consolidées ;
- La Gestion des immobilisations par le comptable ne permet pas à la fédération de situation les responsabilités en cas de perte de biens de la fédération, car elle dispose d'une logisticienne ;

Les besoins en formation relevés sont :

- Formation sur le Logiciel Sage SAARI ;
- Procédures de passation des marchés ;
- Fiscalité Nigérienne;
- Gestion du personnel

Par rapport à la secrétaire comptable

La secrétaire comptable est chargée de :

- La tenue des livres caisse et banque, il est à noter que la fédération dispose de douze (12) caisses selon le projet ;
- La tenue des caisses menue dépenses ;
- Classement des pièces comptables et autres document comptables ;
- Règlement des factures fournisseurs et prestataires ;
- L'Approvisionnement les caisses menues dépenses ;
- Reversement de l'IUTS et la CNSS ;

Il faut noter que :

- La fédération ne dispose pas d'un coffre fort alors que les caisses n'ont pas de plafond. Souvent, la secrétaire comptable peut détenir dans ces caisses des montants supérieurs à 1.000.000 voire 2.000.000 FCFA. Cette situation peut être source de perte pour la fédération ;

- La fédération ne dispose pas d'un seuil pour les règlements en espèces, cela n'est pas conseillé pour une bonne gestion financière (peut être source de corruption) ;
- L'acompte BIC (2% ou 7% selon les cas) n'est pas retenu sur les factures fournisseurs et prestataires par la fédération;
- La secrétaire comptable ne tient pas les écritures caisse et banque sur un support électronique ;
- Les grosses dépenses sont effectuées par la secrétaire comptable, alors que la fédération dispose d'une logisticienne qui devrait se charger de cette activité;

Par rapport à la logisticienne

La logisticienne est chargée de :

- gérer les fournitures de bureau ;
- gérer la photocopieuse ;
- vérifier les carnets de bord des véhicules de la fédération;

La mission a cependant déploré le fait que :

- Les activités essentielles de la logisticienne sont effectuées soit par le comptable (gestion des immobilisations) soit par la secrétaire comptable (gestion des grosses dépenses) ;
- Les vérifications sur les carnets de bord ne sont pas matérialisées par la logisticienne ;

Dans l'ensemble des efforts sont faits en ce qui concerne la gestion administrative et comptable, cependant au regard des observations faites par la mission, des améliorations sont souhaitables dans la tenue de la comptabilité, la répartition des rôles et responsabilités, la gestion de la ressource humaine et la logistique.

d) stratégies

Jusqu'à la stratégie d'intervention de Mooriben a privilégié quatre options:

- le renforcement des capacités institutionnelles et de gestion des unions et de la fédération ;
- la concentration des appuis en direction des unions sur les activités productives et créatrices de revenus ;
- le développement des activités visant l'amélioration du pouvoir économique et de décision des femmes ;

- le développement d'un partenariat tout azimut.

Les activités menées par la Fédération sont de nature à renforcer et accompagner les initiatives des unions et de leurs groupements. Toutes ces activités sont planifiées et exécutées dans le cadre de programmes triennaux initiés à partir des besoins en appui exprimés par les unions et financés par les partenaires de Mooriben. On remarque ici que la planification de la fédération est très liée à la mise en œuvre des programmes financés.

Le suivi des activités menées par les unions dans le cadre des programmes exécuté n'est pas suffisant. Cependant les évaluations externes commanditées par les partenaires financiers sont régulièrement effectuées, ainsi que la production des rapports annuels d'activités.

La Fédération a fait l'objet régulièrement d'audits externes annuels, notamment par le Cabinet Bachir Consult, le cabinet Yero, et le Cabinet Niza du Burkina Faso. Ces audits sont ces dernières années, réalisés à l'initiative de la fédération, mais ils restent encore financés par les partenaires financiers.

A ce niveau on peut retenir que les fonctions de planification, de suivi ne sont pas suffisamment accomplies par la fédération. Au point qu'aujourd'hui on note l'absence d'une planification propre à la fédération et distincte des programmes exécutés et de celles des unions.

à

e) Style management

Les décisions internes sont collégalement prises à travers les instances statutaires et les réunions improvisées. En ce qui concerne les décisions de représentation auprès des partenaires les membres sont consultés par le secrétaire exécutif. Cependant, des dispositions doivent être prises pour amener les membres du CA à prendre plus d'initiative dans la gestion des partenariats développés.

f) la culture

La fédération dispose des statuts et un règlement intérieur qui présentent la raison d'être de la structure, la façon dont elle est organisée, quelques éléments de normes, droits et devoirs des membres, les sanctions, les attributions et responsabilités et les types de sources de financement et quelques dispositions particulières. Une relecture des statuts et règlement

permettra d'apporter quelques retouches pour une meilleure prise en compte des réalités actuelles de la fédération au plan organisationnel et choix de domaines d'intervention.

Les valeurs de référence de la fédération sont mentionnées dans les statuts. Il s'agit de : l'équité, d'égalité, de solidarité, de responsabilisation et d'autopromotion.

Le principe d'autopromotion est placé au centre de la mission que s'est fixée la fédération. Cependant dans les interventions de la fédération surtout en ce qui concerne les appuis apportés aux unions, la prise en compte de cette valeur n'est pas évidente : l'absence de systèmes et outils qui permettront d'asseoir et de suivre l'application du principe d'autopromotion. Par exemple les unions bénéficient des mêmes types d'appui quelque soit leur ancienneté et niveau de développement.

S'agissant des valeurs d'équité son application est perceptible à différents niveaux et surtout dans la composition des organes de la fédération. Tout récemment, la fédération a bénéficié d'une étude sur la prise en compte du Genre. Cette étude a créé une ébauche de prise de conscience (ou ramené la confiance en soi) au niveau de la fédération quant à la prise en compte du genre dans les activités de Mooriben. Selon les conclusions de l'étude, plusieurs pas ont été faits au plan individuel et collectif par rapport à la promotion d'un leadership féminin. Cependant, beaucoup reste encore à faire pour consolider et élargir les acquis pour les faire évoluer.

En ce moment, il existe une volonté politique manifeste au niveau de Mooriben de s'atteler à l'intégration du Genre dans tous les actes de la fédération.

Enfin nous pensons que ces valeurs doivent être clairement définies, documentées et diffusées au sein du réseau pour une meilleure internalisation.

2.2- Les composantes externes de l'organisation

a) la mission de la fédération

Selon les statuts, les buts de la constitution de la fédération MOORIBEN sont l'autopromotion paysanne, la promotion du monde rural, l'entreprise et l'organisation pour ses membres des activités économiques, sociales, éducatives et culturelles.

Les objectifs poursuivis sont ainsi formulés :

- organiser, coordonner, orienter et programmer des actions de développement ;
- faciliter les échanges ;
- favoriser les activités économiques, sociales culturelles ;
- encourager la recherche action paysanne ;
- servir de centre d'information et de formation technique, économique et civique de ses membres ;
- assurer une coopération permanente entre ses membres engagés dans des projets et programmes de développement au service des populations rurales et urbaines au Niger ;
- viser une meilleure harmonisation des projets et programmes émanant des organisations paysannes au Niger ;
- représenter les organisations paysannes membres tant auprès des services gouvernementaux que non gouvernementaux ;
- apporter à ses membres sur leur demande toute aide et assistance.

On remarque que la formulation de la vision, la mission, des objectifs n'est pas claire et ne dirige pas suffisamment par rapport à la raison d'être de la fédération. La formulation des buts rappelle des activités ou des stratégies.

Interrogés sur leur vision, les délégués rappellent que la dénomination de leur structure (Mooriben en français la misère est finie) porte la vision de l'organisation.

b) les moyens humains, matériels et financiers

En ce qui concerne les ressources financières, l'essentiel du financement de Mooriben provient des contributions extérieures. Des efforts notables sont cependant réalisés pour mobiliser le financement interne de la Fédération. Au niveau des unions et des groupements, le pourcentage d'autofinancement des activités est très significatif, grâce, aux cotisations annuelles, aux champs collectifs, aux produits des activités de crédit, aux prestations de service et les cotisations spéciales collectées à l'occasion d'activités exceptionnelles.

Les ressources de Mooriben proviennent de :

- ses fonds propres : 58 millions de Fcfa en 2009, constitués par les parts sociales, les cotisations annuelles, la quote-part de la Fédération sur les lignes de crédit, les intérêts des crédits octroyés par la Fédération aux Unions, les frais de gestion et produits des autres prestations
- des ressources externes provenant de : la Coopération Suisse, les ONG internationales (Oxfam international, Agriterra, CCFD, SOS Faim Luxembourg), ICRISAT, plusieurs projets de développement.

On constate que la fédération a diversifié ses sources de financement et qu'elle a aujourd'hui amélioré sa capacité financière. Le seul bémol est le caractère informel des institutions financières mise en place (absence d'autorisation d'exerce, aussi la fédération n'a pas pour vocation de collecter de l'épargne et d'octroyer du crédit).

c) les réalisations (ou output)

Les principaux domaines d'intervention de Mooriben sont :

- La sécurité alimentaire et de l'humanitaire ;
- Le renforcement des capacités organisationnelles et de gestion aux différents niveaux de structuration des réseaux ;
- La défense des intérêts et des droits des membres et de la profession agricole ;
- Le développement des capacités d'autofinancement (micro finance) ;
- La gestion des ressources naturelles.

Actuellement quatre programmes sont en cours d'exécution, à travers lesquels les unions sont appuyées pour mener plusieurs réalisations.

Ces programmes ont à leurs actifs plusieurs réalisations, dont :

Par rapport au programme communication :

- création et équipement de 18 cellules de communication ;
- mise en place et équipement de 18 points focaux d'information ;
- plusieurs actions de renforcement des capacités des membres des cellules de communication sur plusieurs thématiques (technique d'animation, production audio, maintenance des équipements, etc) ;
- implantation de six (6) radio communautaires ;
- traduction en langue nationale et publication des textes fondamentaux des unions et de la fédération ;
- mise en relation des radios communautaires mises en places par la fédération et celles qui existaient dans la zone (établissement de 12 conventions de relations inter radio communautaires) ;

Par rapport au programme d'Accompagnement des Initiatives de Mooriben

- 16 Boutiques d'Intrants mises en place ;
- Création de 68 Banques Céréalières;
- Equipement des unions avec 379 charrettes asiens ;
- Equipement des unions avec 95 charrues, 36 motopompes, 2118 petits matériels agricoles, 37 matériels de pêche ;
- 9799 kg de semences fournies ;
- 30 centres d'alphabétisation ouverts ;
- 17 moto mises à disposition des unions
- Plusieurs actions de renforcement des capacités des unions (formations, voyage d'échange, foras, etc)

Par rapport au programme renforcement des capacités Humanitaire

- 75 producteurs releveurs de pluies encadrés ;
- 17 animateurs chargés de l'humanitaire formés ;
- Formation de 16 gérants des BI ;
- 35 animateurs et 3 cadres du secrétariat exécutif, formés sur la collecte des données en sécurité alimentaire ;
- 30 membres de groupements des unions formés sur l'identification des risques de catastrophe et de mesures d'atténuation ;
- 2 interventions d'urgence en 2008 et 2009 (68 tonnes de vivres et 109 tonnes de semences placées) ;
- Etablissement d'un répertoire des pratiques nutritionnelles ;

- Plusieurs séries de formations ;
- Etc...

Il faut remarquer une complémentarité des programmes en terme d'actions entreprises. Cependant, on constate une forte concentration des appuis sur les anciennes unions et une insuffisance de suivi des appuis apportés aux unions.

Les activités menées cadrent bien avec sa mission de départ. Cependant il faut remarquer que les actions de plaidoyer ne sont pas suffisamment réalisées et documentées.

d) les partenaires

Le partenariat est assez développé, il comprend : la Coopération suisse, la coopération française, la Novib, l'ICRISAT, le PAM, le CCFD, SOS Faim Luxembourg. PAM, BALD (Mission catholique du Niger), Projet Intrants/ FAO.

Mooriben est membre des réseaux suivants : Réseau Solidarité Paysanne Sans Frontière regroupant des OP du Niger, du Bénin, du Togo, Nigeria et du Burkina Faso, Réseau Palabre Nord-Sud et Sud-Sud, constitué d'ONG et d'OP d'Afrique de l'Ouest, Comité de coordination des ONG et Associations de développement ; Réseau Autonome des Partenaires du BIT-ACOPAM du Niger, Comité de coordination des Organisations de la Société Civile Nigérienne, Conseil pour l'action et la solidarité paysannes au Niger (cadre de concertation national). Mooriben est aussi membre de 3 comité de la SDR (thématiques : agriculture, crédit, renforcement des capacités) et du consortium sécurité alimentaire qui regroupe plusieurs ONG actives sur la thématique. Les relations de partenariat se portent à merveille en témoigne la fidélité des vieilles relations comme celles avec la Coopération Suisse.

Il faut cependant relever quelques insuffisances qui caractérisent ce partenariat jusque là développé et entretenu:

- L'insuffisance de suivi des activités financées par les partenaires ;
- La difficulté de collaboration avec les services techniques ;
- la forte dépendance de Mooriben vis à vis des partenaires externes

e) le contexte général

Le contexte actuel est caractérisé par :

- le passage du régime semi présidentiel à présidentiel sous la 6^{ème} constitution contestée par l'opposition et une frange de la société civile ;
- le processus de décentralisation en cours (communalisation intégrale) ;
- les premiers conseils municipaux sont presque en fin de mandat (l'échéance 2 fois repoussée) ;
- les législatives sont en cours
- plusieurs cas d'inondation enregistrés

Le contexte comporte des opportunités et contraintes suivantes :

Opportunités	Contraintes
<p>Existence des communes</p> <p>La politique nationale de développement et les stratégies sectorielles sont définies et sont en cours de mises en œuvre ;</p> <p>Quelques communes disposent de PDC</p> <p>Existence du document cadre de promotion des jeunes ;</p> <p>Poursuite de la mise en place des COFO ;</p> <p>La réforme foncière en cours</p> <p>Plusieurs contrats miniers signés</p> <p>Revalorisation du coût de l'uranium</p> <p>Plusieurs chantiers de grands ouvrages sont annoncés ;</p> <p>Signes d'apaisement de la rébellion au Nord (dépôt des armes)</p>	<p>Approche programme/budgétaire (maîtrise d'œuvre confiée aux services de l'Etat) ;</p> <p>Les capacités des acteurs communaux restent insuffisantes ;</p> <p>Recrudescence des conflits agriculteurs – éleveurs dans les régions couvertes par le réseau ;</p> <p>La convention additive CEDEV n'est toujours pas ratifiée ;</p> <p>Multiplication des revendications sociales ;</p> <p>Polémique autour de la gestion de la sécurité alimentaire (Etat et acteurs non étatiques)</p> <p>Récurrence des crises alimentaires ;</p> <p>Le Niger est classé dernier selon l'IDH</p> <p>Climat politique difficile</p> <p>Les relations de coopération et sous régionales sont menacées</p>

Pour mieux saisir les opportunités qui s'offrent, il y a nécessité de renforcer le dispositif d'encadrement de proximité des unions en mettant à disposition des ressources humaines dotées de compétences plus avérées pour le montage des dossiers de projets, la recherche de financement et l'appui conseil dans la gestion des activités entreprises par les unions et leurs groupements.

IV Partie II : Le Plan Stratégique de la fédération

1- Les Résultats de la Planification

1.1- Les grands axes stratégiques

L'identification des axes stratégiques découle des résultats de la phase de diagnostic organisationnel qui a concerné les unions et la fédération Mooriben. De l'analyse de la situation, les centres d'intérêt ont été dégagés et priorisés. Les centres d'intérêt prioritaires retenus autour desquels le présent plan stratégique de la fédération a été élaboré, sont :

i) le Revenu

Plusieurs actions sont déjà entreprises par les unions dont le but est d'améliorer leur revenu monétaire. Il s'agit du warrantage, le crédit/Epargne, le maraîchage, la pêche/ Pisciculture, les AGR et la commercialisation des produits céréaliers. Cependant en raison de la faible maîtrise de la pratique des activités économiques pratiquées, de la faible base financière des unions, du manque de débouchés et de l'instabilité des marchés, le faible pouvoir d'achat des producteurs reste encore une préoccupation. Cependant les atouts (l'expérience des activités économiques, existence par endroits des infrastructures de stockage propres aux unions, les fonds souples de financement des activités placés au niveau des unions) et opportunités (l'intérêt porté par les partenaires techniques et financiers au domaine, l'existence de marché ruraux, l'existence des IMF de proximité) qui existent peuvent servir de levier pour améliorer la tendance actuelle du pouvoir d'achat des producteurs.

ii) Sécurité alimentaire

Des stratégies collectives ont été développées par les unions à travers les appuis apportés par la fédération pour améliorer leur situation alimentaire. Elles reposent essentiellement sur les activités agricoles, la création des banques céréalières, les stocks sociaux, etc.... cependant ces initiatives sont confrontées à plusieurs obstacles et insuffisances : la faible capacité de gestion des activités entreprises par les unions, les pratiques agricoles encore rudimentaires, le comportement attentiste des unions dans le processus de mobilisation des ressources, la dégradation du capital productif, les aléas climatiques et la pression parasitaire, les conflits agriculteurs - éleveurs.

La également l'existence des acquis actuels (dispositif d'approvisionnement en Intrants agricoles, l'expérience de la pratiques des activités agricoles) et les opportunités (plusieurs partenaires techniques et financier s'intéressent au domaine)

iii) Développement organisationnel et institutionnel des unions et de la fédération

Le diagnostic de la situation des unions récemment réalisé a relevé que les unions mènent plusieurs activités (surtout les plus anciennes unions), cependant les faibles capacités de gestion de ces activités, de mobilisation des ressources internes et externe (aujourd'hui les unions sont fortement dépendantes de la fédération Mooriben pour le financement de leurs initiatives), l'insuffisance de la concertation entre les unions, le dysfonctionnement du dispositif d'appui – conseil et suivi contrôle, limitent le développement des unions.

Au niveau de la fédération les insuffisances majeures sont : la faible visibilité des interventions, le manque de limite entre les actions des unions et celles de la fédération, l'insuffisance en planification/ suivi/Evaluation et capitalisation. De ce fait, la fédération devra mettre à profit plusieurs acquis et opportunités qui existent pour renforcer ses capacités organisationnelles et institutionnelles et celles des unions. Il s'agit de : le partenariat de la fédération développé et fidélisé, l'ancrage de la fédération dans le mouvement associatif national (membres de plusieurs structures faîtières), l'existence ressource humaine compétentes en montage et recherche de financement des projets, l'existence de dispositif de communication (radios communautaires) au niveau des unions, etc.

Fort de cette problématique qui caractérise les unions et la fédération, Le plan stratégique de Mooriben a dégagé deux axes :

Axe I : Améliorer les conditions d'existence des populations rurales des zones d'intervention des unions membres de la fédération. Pour cela il s'agira de :

- Intensifier et généraliser la pratique des activités économiques par le renforcement du dispositif financier mis en place et les compétences/capacités des acteurs afin d'améliorer le revenu monétaire des membres
- Réduire la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire par le renforcement du dispositif d'appui à la production et des capacités de réponse

- Réduire les conflits entre producteurs ruraux à travers la promotion de cadre de dialogue et des droits

Axe II: Améliorer les capacités de mobilisation des ressources, de communication, de planification, Suivi et évaluation des unions et la fédération, pour une meilleure professionnalisation. Ainsi il s'agit de :

- Mettre l'accent sur l'extension et la professionnalisation des dispositifs de communication et une plus grande visibilité des interventions de Mooriben
- Tendre vers une autonomisation financière des unions et de la Fédération à travers le renforcement des capacités de mobilisation et de gestion des ressources tant internes qu'externes
- Systématiser la planification et le suivi évaluation dans les pratiques de la fédération par le renforcement des compétences en la matière et la mise en place de dispositif opérationnel adéquat

1.2- La vision de la fédération

La vision de la fédération a toujours été véhiculée à travers sa dénomination «Mooriben », qui signifie en langue « La misère est finie ». C'est pour rendre plus expressive cette vision, qu'au cours du processus d'élaboration du présent plan stratégique, les membres ont rendu plus explicite le contenu de la vision de leur structure.

Ainsi la vision de la fédération est celle *d'un monde où le paysan s'épanouit à travers la pratique de son activité e où la fonction agricole est valorisée et reconnue par tous »*

Cette vision se base sur le fait que toute personne a droit à l'alimentation et la justice. Et que partant de cela, le mouvement paysan est une voie sûre pour défendre ce droit.

Le paysan se dit épanoui quand il a de quoi manger, boire et que son pouvoir d'achat et son savoir sont satisfaisants.

1.3- La mission de la fédération

La mission de la fédération est formulée autour d'un certain nombre de thématiques prioritaires : le revenu, la sécurité alimentaire, relation inter acteur, la communication et le

développement organisationnel et institutionnel des unions et de la fédération. Ce choix a été motivé par la problématique actuelle qui caractérise les unions et la fédération elle-même.

Par rapport aux unions

Malgré leurs expériences dans la mise en œuvre des activités agro sylvo pastorales et des Activités Génératrices de Revenu, les pratiques actuelles demeurent archaïques et rudimentaires et par conséquent la productivité reste faible, confinant ainsi le paysan dans une situation de sécurité alimentaire fragile et une pauvreté persistante.

Les raisons sont multiples: un faible dynamisme des structures organisées, les faibles capacités des unions à gérer leurs activités, le comportement organisationnel attentiste, l'insuffisance d'engagement et les faibles capacités et compétences des acteurs à accomplir les rôles et responsabilité et à s'exercer dans les activités économiques et sociales, la méconnaissance des droits en milieu rural et l'insuffisance de communication entre les acteurs.

Par rapport à la fédération

La forte dépendance des unions vis-à-vis de la fédération née du caractère attentiste de celles-ci et l'insuffisance dans l'accomplissement des fonctions de planification, Suivi et Evaluation au niveau de la fédération. Les compétences existent, mais sont à renforcer et doter d'outils, de procédures adéquats.

Pour rester le cadre des politiques et stratégies nationales et sectorielles de développement (SDRP, SDR,), la mission formulée a été projetée pour un horizon temporel n'excédant pas 2013.

La fédération vise **d'ici 2013, à contribuer à l'amélioration des conditions de vie du monde paysan à travers l'accroissement de la productivité agro sylvo pastorale, la diversification des sources de revenu et le renforcement des capacités, afin d'assurer la sécurité alimentaire, l'augmentation des revenus monétaires et la paix sociale.**

Dans cette perspective, il faut entendre par assurer la sécurité alimentaire, la création des conditions dans lesquelles le paysan produit suffisamment pour couvrir ses besoins alimentaires et voire plus. S'agissant de l'augmentation des revenus, les paysans et paysannes

de la fédération se sont engagés à renforcer leurs propres capacités financières pour être en mesure de financer de façon autonome les activités économiques et sociales pratiquées. A travers le renforcement des capacités des acteurs ruraux, il est attendu que le rapport entre les acteurs soient améliorés, ceci se manifestera par une réduction de conflits inter acteurs surtout entre les agriculteurs et les éleveurs et par une entente et compréhension à tous les niveaux de l'organisation du monde paysan.

1.4- Les Buts de la fédération

Pour atteindre cette mission, la fédération s'est fixée deux Objectifs du plan stratégique. L'un se rapporte aux défis qui se posent aujourd'hui au Niger et le second opte pour le renforcement organisationnel de la structure.

But 1: Améliorer les conditions d'existence des populations rurales des zones d'intervention des unions membres de la fédération Mooriben, par l'augmentation de leur revenu monétaire et la réduction de leur vulnérabilité à l'insécurité alimentaire à travers une productivité plus accrue et une meilleure valorisation et sécurisation des produits agro sylvo pastoraux

L'amélioration de la productivité est au centre de l'objectif fixé. Les actions à entreprendre concerneront plus spécifiquement les potentiels de production qui comprennent : le capital humain, la technologie, les ressources financières et matérielles et les ressources naturelles, etc. Pour qu'ils profitent au paysan, il revient de les renforcer, sécuriser et valoriser.

But 2: Améliorer la visibilité et l'autonomie des unions et de la fédération par le renforcement de leurs capacités de mobilisation des ressources financières, de planification, de suivi évaluation et par l'extension et la professionnalisation du dispositif existant de communication

Le renforcement des capacités ciblera trois niveaux : organisationnel, institutionnel et individuel. Et pour ce faire, les appuis à envisager seront de plusieurs ordres: intellectuel, informationnel, relationnel, le savoir faire, le savoir être, l'avoir (biens). Le renforcement des capacités signifie aussi consolider l'existant.

1.5- Les Résultats attendus

Pour atteindre ces buts, une chaîne de résultats a été définie par l'ONG. La chaîne de résultats précise par but des extrants, leurs effets et impacts.

A- Les résultats visant le But 1 :

R 1.1: les dispositifs de micro finance mis en place au niveau des unions sont davantage opérationnels et performants

Effets/impacts

- les sources de financement de proximité existent au niveau des unions et groupements ;
- la synergie entre les différentes IMF est assurée
- le financement des activités productives des membres des groupements et unions est facilité ;
- le niveau de capitalisation des institutions de micro finance mises en place est satisfaisant ;

R 1.2 le savoir faire et les capacités des paysannes et paysans au niveau des unions membres de la fédération Mooriben sont renforcés et les activités menées sont plus rentables

Effets/impacts

- les bénéfices tirés des activités pratiquées par les membres des unions et groupements Mooriben se sont améliorés ;
- le pouvoir d'achat des membres des unions et groupements s'est amélioré ;
- l'autonomie financière des unions et groupements s'est améliorée

R 1.3: la productivité des activités agro sylvo pastorales pratiquées au niveau des unions s'est améliorée

Effets/impacts

- les rendements des productions se sont accrus ;

- les productions contribuent davantage à atténuer l'insécurité alimentaire et à améliorer le revenu des paysans ;
- la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire des paysans au niveau des unions et groupements s'est réduite ;
- la disponibilité et l'accessibilité des produits céréaliers se sont améliorées
- le contenu nutritionnel des produits consommés par les paysans et paysannes s'est amélioré

R1.4 : le dispositif d'approvisionnement en céréale au niveau des groupements paysans membres des unions de la fédération Mooriben est renforcé et est opérationnel

Effets/impacts

- l'approvisionnement en céréale est facilité ;
- les céréales sont disponibles et accessibles toute l'année au niveau des unions ;
- le dispositif de vente de produits céréaliers est auto géré par les coopérateurs eux-mêmes ;
- le dispositif d'approvisionnement en céréale s'autofinance ;

R1.5 : Le Système d'alerte précoce en matière de sécurité alimentaire au niveau des unions est développé

Effets/impacts

- la situation alimentaire est régulièrement suivie par les paysans ;
- les données sur l'appréciation de la situation alimentaire sont produites et diffusées localement ;
- les données sur la sécurité alimentaire sont davantage fiables

R1.6 : Les conflits agriculteurs et éleveurs sont réduits

Effets/impacts

- les rapports entre les agriculteurs et éleveurs se sont améliorés ;
- les droits sont mieux compris par les acteurs ruraux ;
- les agriculteurs et éleveurs cohabitent dans la symbiose

B-Les résultats visant le but 2 :

R2.1: le dispositif de communication au niveau des unions et de la fédération est renforcé et est opérationnel

Effets/impacts

- la visibilité des unions et de la fédération s'est accrue ;
- les acquis et expériences développés au niveau des unions et la fédération sont mieux valorisés et partagés ;

R2.2 : les capacités de mobilisation et de gestion financières au niveau des unions sont renforcées

Effets/impacts

- le partenariat au niveau des unions est diversifié ;
- la dépendance des unions vis-à-vis de la fédération dans la mobilisation des fonds est réduite ;
- les unions se sont engagées davantage dans la recherche de fonds extérieur et leurs demandes de financement sont satisfaites

R2.3 : les capacités de la fédération en planification, suivi, évaluation et capitalisation sont renforcées

Effets/impacts

- les interventions et ressources de la fédération sont mieux gérées ;
- la planification, le suivi et l'évaluation ont intégrés la culture de la fédération ;
- la cohérence entre les différents plans d'actions et programmes au niveau de la fédération est acquise

1.6- Les activités par Extrait

Extrants/résultats	Actions /activités
<p>R 1.1 : les dispositifs de micro finance mis en place au niveau des unions sont davantage opérationnels et performants</p>	<p>Action 1 : Redynamisation des IMF de Mooriben :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relire des textes fondamentaux des IMF encadrés, - Régulariser la situation juridique des IMF encadrées par la fédération - Renforcer les compétences des dirigeants des IMF pour un meilleur accomplissement de leurs rôles et responsabilité - Appuyer les opérations de recouvrement des crédits en souffrance, - Appuyer la réalisation des audits externes des IMF encadrées par la fédération - appuyer le réseautage des IMF encadrées par la fédération <p>Action 2 : Appui au développement des lignes de crédit de Mooriben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relire les conventions de gestion des lignes de crédit, - Appuyer les activités de recouvrement des impayés, - mettre en place d'un dispositif d'information et de suivi/contrôle de la gestion des lignes de crédit
<p>R 1.2le savoir faire et les capacités des paysannes et paysans au niveau des unions sont renforcés et les activités agro sylvo pastorales menées sont plus rentables</p>	<p>Action 3 : Amélioration de la pratique des activités économiques (AGR, Warrantage, Maraîchage)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser les études de faisabilité et de rentabilité des activités pratiquées par les unions ; - Former les producteurs sur la pratique de leurs activités économiques ; - Renforcer le suivi et d'appui conseil des activités économiques pratiquées par les unions; - Mettre en place des mécanismes de commercialisation plus sécurisants et rentables des produits agro sylvo agricoles <p>Action 4 : Renforcement et extension du dispositif d'approvisionnement en intrants et de matériels agricoles des unions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la couverture des unions en Banques d'intrants (BI) ; - Renforcer le dispositif de suivi/contrôle de la gestion des BI ; - Appuyer les unions dans les opérations d'approvisionnement en intrants et équipements agricoles - Créer des conditions groupées d'approvisionnement des intrants et équipements - appuyer la Formation des producteurs sur l'utilisation des intrants et matériels agricoles <p>Action 5 : Renforcement des capacités des producteurs sur les techniques modernes de production</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer la formation des producteurs dans les institutions nationales compétentes ;

Extrants/résultats	Actions /activités
<p>R1.4 : le dispositif d'approvisionnement en céréales des unions de la fédération Mooriben est renforcé et est opérationnel</p>	<p>Action 6 : Renforcement de la couverture des unions en dispositif d'approvisionnement en céréales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer la mise en place des BC et des stocks sociaux au niveau des unions ; - Renforcer les capacités et les compétences des gestionnaires de BC et de Stocks sociaux - Doter les BC et les Stocks sociaux d'outils de gestion, - Suivre l'utilisation des outils de gestion des BC et Stocks sociaux ; - Appuyer la tenue des rencontres de programmation et bilan des activités de BC et stocks sociaux
<p>R1.5 : Le Système d'alerte précoce en matière de sécurité alimentaire au niveau des unions est développé</p>	<p>Action 7 : mise en place de systèmes opérationnels d'alerte en matière de sécurité alimentaire ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer la mise en place des systèmes communautaires d'alerte précoce au niveau des unions ; - Appuyer le fonctionnement des Systèmes Communautaire d'Alerte Précoce ;
<p>R1.6 : Les conflits agriculteurs et éleveurs sont réduits</p>	<p>Action 8 : Mise en place et ou redynamisation des cadres de concertation entre producteurs ruraux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informer/sensibiliser et former les acteurs ruraux la prévention et la gestion des conflits en milieu rural ; - Appuyer la mise en place des cadres de concertation ; - Appuyer le fonctionnement des cadres de concertation en milieu rural ; <p>Action 9 : Formation des acteurs ruraux sur les droits en milieu rural :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définir les besoins en renforcement des capacités des acteurs ruraux sur le droit en milieu rural ; - Organiser des sessions de formation des acteurs ruraux sur les droits en milieu rural ; - Produire et diffuser des supports adaptés aux acteurs ruraux sur le droit en milieu rural ; - suivre l'application des droits en milieu rural par les acteurs ruraux au niveau des unions;
<p>R2.1 : le dispositif de communication au niveau des unions et de la fédération est renforcé et est opérationnel</p>	<p>Action 10 : Extension et renforcement du dispositif de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer la création des radios en milieu rural, - Appuyer la mise en place de cellules de communication au niveau des unions ; - renforcer les capacités des membres des cellules de communication à jouer leurs rôles, - Appuyer la tenue des ateliers d'autoévaluations des radios et des cellules de communication ; - Appuyer l'installation des antennes relais des radios pour améliorer la couverture en infrastructure de communication ; - Appuyer l'entretien du matériel et équipements de communication des unions <p>Action 12 : Appui à la professionnalisation de la gestion des radios communautaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doter les radios de ressources humaines compétentes et professionnelles (directeur et technicien), - Appuyer des initiatives d'échanges entre les radios ;

Extrants/résultats	Actions /activités
	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer et encourager la production des émissions de portées pour les unions et leurs groupements - suivre et évaluer le fonctionnement des radios <p>Action 13 : renforcement des moyens de communication de Mooriben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer et animer un site Web pour Mooriben - Suivre et évaluer son utilisation <p>Action 14 : renforcement de la visibilité des interventions de Mooriben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les compétences des ressources humaines de Mooriben en capitalisation - Capitaliser et diffuser les expériences de Mooriben - Organiser et ou participer aux cadres d'échange des expériences
<p>R2.2 : les capacités de mobilisation et de gestion financières au niveau des unions sont renforcées</p>	<p>Action 15 : renforcement des capacités en mobilisation des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer la définition d'une stratégie de mobilisation des ressources - Appuyer les initiatives de mobilisation des ressources internes et externes, - Renforcer les capacités des unions en technique de montage et négociation de financement ; - Appuyer les unions dans l'élaboration des requêtes ; - Accompagner les unions dans la gestion de leurs partenariats ; <p>Action 16 : Renforcement des capacités en gestion comptable et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doter les nouvelles unions d'un système de gestion financière et comptable approprié; - Doter les unions d'outils adéquats - Former les gestionnaires dans l'utilisation des outils de gestion; - Former et accompagner les dirigeants et contrôleurs sur leurs rôles et responsabilités dans la gestion comptable et financière ; - suivre et évaluer l'application par les unions des acquis en formation et accompagnement ; <p>Action 17 : Renforcement des capacités de la fédération en planification, Suivi et évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les compétences au niveau du SE en Planification Suivi, Evaluation par la formation et le recrutement - Mettre en place les systèmes et outils de planification et suivi évaluation au niveau de la fédération - Suivre et évaluer l'utilisation des outils et systèmes de planification, Suivi et évaluation
<p>R2.3 : les capacités de la fédération en planification, suivi, évaluation et capitalisation sont renforcées</p>	

2 : Modalités de mise en œuvre du plan Stratégique

2.1- conditions de mise en oeuvre

La mise en œuvre de ce plan stratégique passe par la validation à l'AG des éléments formulés et ensuite par opérationnalisation de son contenu. L'opérationnalisation consistera à préciser le chronogramme des activités (activités, responsables et période), les indicateurs; puis par la programmation et budgétisation annuel du plan stratégique.

Pour le financement des actions, plusieurs sources sont envisagées : les fonds propres de la fédération, l'apport des partenaires ; la participation des groupes cibles bénéficiaires.

Il est envisagé après adoption du présent plan stratégique, d'organiser une table ronde des partenaires, afin de les sensibiliser sur les enjeux et de les motiver à prendre part dans sa mise en œuvre.

Une large diffusion du plan est prévue au niveau national et international à travers l'utilisation de moyens de communication performants et adaptés.

2.2- Programme, Suivi et évaluation

Un dispositif de suivi évaluation sera mis en place afin de fournir aux membres et partenaires de la fédération des informations régulières sur la mise en œuvre du plan. A cet effet des réunions bilans seront périodiquement réalisées et surtout la documentation des interventions de la fédération sera renforcée et rendue plus accessibles aux membres et aux partenaires.

V Conclusion

Le plan Stratégique ainsi élaboré a été le fruit d'un processus qui a permis à la fédération de se regarder à travers un miroir et de relever sans complaisance les forces, faiblesses, opportunités et contraintes qui caractérisent son environnement interne et externe. Ce processus a été aussi une occasion pour préciser les choix stratégiques dans un horizon temporel de 4 ans (2010 – 2013).

Le plan stratégique issu du processus est centré sur le renforcement des capacités des unions et de la fédération, ainsi que l'appui à l'amélioration des conditions d'existence des populations cibles du réseau.

Les actions identifiées concernent les centres d'intérêt suivants : l'amélioration des revenus monétaires, l'amélioration de la sécurité alimentaire, et le Développement organisationnel et institutionnel des unions et de la fédération.

La mise en œuvre de ce plan nécessitera des investissements et des efforts de tous : les Unions membres, les différents organes de la fédération et leurs partenaires techniques et financiers.