

**Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger
(FCMN Niya)**



**Diagnostic organisationnel et institutionnel des coopératives
des sections de Diffa, Niamey et Zinder membres de la
FCMN Niya**

Période du 15 juillet au 5 août 2010

RAPPORT DE L'ETUDE

Version finale



**Réalisé par : P'ONG Expertise Conseil en Développement Local
(ECODEL)**

Août 2010

TABLE DES ACRONYMES

AC/POR	Action Coopérative / Promotion des Organisations Rurales
AG	Asemblée Générale
AGR	Activités Génératrices de Revenus
BAB	Banque Aliments Bétail
BC	Banque Céréalière
BIA	Banque d'Intrants Agricoles
COGES	Comités de Gestion
COSEGEP	Coopérative de service des gestionnaires performants
CRA	Chambre Régional d'Agriculture
CRS	Catholique Relief Service
CT	Collectivités Territoriales
CU	Commune Urbaine
ECODEL	Expertise Conseil en Développement Local
FCMN	Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger
MAG/EL	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
OMD	Objectifs du Millenaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisations Paysannes
PAC	Programme d'Actions Communautaires
PASR	Programme d'Appui au Secteur Rural
PRN	Présidence de la République du Niger
PV	Procès Verbaux
SE	Sécrétaire Exécutif
SDR	Stratégie de Développement Rural (Document)
SFD	Systèmes Financiers Décentralisés
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté (Document)
STD	Services Techniques Décentralisés
Tdr	Termes de Références

TABLE DES MATIERES

1.	CHAPITRE I : CONTEXTE ET METHODOLOGIE.....	4
1.1	CONTEXTE ET JUSTIFICATION	4
1.2	OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE LA MISSION	4
1.2.1	<i>Objectifs</i>	4
1.2.2	<i>Résultats attendus</i>	5
1.3	PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION.....	5
2	CHAPITRE II : ETAT DES LIEUX DES COOPERATIVES	9
2.1	TYPLOGIE.....	9
2.2	IMPORTANCE DES EFFECTIFS DES COOPERATIVES.....	9
2.3	EVOLUTION DES MEMBRES DES OP	10
2.4	TAILLE DES COOPERATIVES	10
2.5	CONFORMITE DES OP A LA REGLEMENTATION.....	10
2.6	LES ACTIVITES DES OP : PRODUITS ET SERVICES RENDUS	11
2.7	RELATIONS DES OP AVEC LES PARTENAIRES D'APPUI	12
3	CHAPITRE III : ANALYSE DE LA SITUATION DES OP MEMBRES DE LA FCMN/NIYA.....	13
3.1	ENVIRONNEMENT PHYSIQUE, POLITIQUE, SOCIO-ECONOMIQUE, ET CULTUREL.....	13
3.2	ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL.....	15
3.3	ANALYSE DES MISSIONS ET OBJECTIFS DES OP	16
3.4	ANALYSE DES PRODUITS ET SERVICES OFFERTS PAR LES OP	17
3.5	ANALYSE DES RESSOURCES DES OP	19
3.6	ANALYSE DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DES OP.....	21
3.6.1	<i>La structure organisationnelle des organisations paysannes</i>	21
3.6.2	<i>Procédures et qualité planification / budgétisation</i>	23
3.6.3	<i>Elaboration et mise en œuvre de procédures de gestion</i>	24
4	CHAPITRE IV: BESOINS D'APPUI ,CONSTATS GENERAUX ET DEFINITION D'AXES STRATEGIQUES D'INTERVENTIONS	28
4.1	BESOINS D'APPUI IDENTIFIES	28
4.2	CONSTATS GENERAUX.....	29
4.3	DEFINITION DES AXES STRATEGIQUES D'INTERVENTION DE LA FCMN/NIYA AU PROFIT DES OP MEMBRES ENQUETEES.....	32
5	CHAPITRE V: DIFFICULTES/CONTRAINTE RENCONTREES , RECOMMANDATIONS ET LES ANNEXES.....	33
5.1	DIFFICULTES/CONTRAINTE RENCONTREES	33
5.2	RECOMMANDATIONS.....	33
5.2.1	<i>Recommandations des dirigeants des OP</i>	33
5.2.2	<i>Recommandations de l'équipe des consultants</i>	33
5.3	LES ANNEXES.....	34

CHAPITRE I : Contexte et méthodologie

1.1 Contexte et Justification

Avec son ambition de devenir une structure suffisamment légitime et représentative des maraîchers du Niger, la FCMN reste ouverte à tous les maraîchers organisés en coopérative. Du côté, le nombre de membres s'accroît ainsi que les services à rendre, ce qui demande une stratégie de mobilisation de ressources conséquentes au risque pour la FCMN de se voir à terme critiquer par ses membres qui ne verront pas des appuis à très court terme.

Pour la conduite de cette vision, la FCMN a besoin de connaître les forces et faiblesses de ses organisation membres, afin d'élaborer un plan stratégique de développement durable prenant en compte toute les préoccupations de ses membres.

Une analyse diagnostique de chaque coopérative de la FCMN est alors nécessaire pour l'aider à mieux définir et conduire sa politique et à promouvoir ainsi que son développement.

Pour mieux circonscrire l'appui de la FCMN/Niya tant dans les domaines d'appui que sur les plans spatial, membres bénéficiaires et des choix stratégiques d'intervention pour son futur plan stratégique de développement, il a été jugé nécessaire de comprendre davantage la situation de ses coopératives membres et de définir en conséquence les priorités d'appui.

Ce qui justifie la réalisation de cette présente étude – diagnostic qui a abouti à l'élaboration d'un programme d'actions prioritaires à court terme pour les 41 coopératives membres des sections de Diffa, Niamey et Zinder.

La maîtrise d'œuvre de cette étude intitulée "*Etude diagnostic organisationnel et appui à l'élaboration d'un programme d'actions prioritaires à court terme pour les 41 coopératives des sections de Diffa, Niamey et Zinder membres de la Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger (FCMN/Niya*" a été confiée à « l'ONG ECODEL » à la suite d'un appel d'offre.

Le présent rapport retrace l'approche méthodologique suivie et les résultats des travaux de recherche sur la situation des 41 coopératives des sections de Diffa, Niamey et Zinder membres de la FCMN/Niya et du programme d'actions prioritaires à court terme.

1.2 Objectifs et résultats attendus de la mission

1.2.1 Objectifs

La mission qui a été confiée à l'ONG ECODEL a pour objet la réalisation d'un diagnostic organisationnel de 41 coopératives des sections de Diffa, Niamey et Zinder membres de la Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger (FCMN/Niya).

Les tâches spécifiques à accomplir pour cette mission sont :

- Réaliser un diagnostic approfondi des sections de Diffa, Zinder et Niamey ;
- Définir un programme d'actions prioritaires à court terme pour 41 coopératives
- Définir des orientations d'un plan concerté de développement durable de la FCMN ;
- Définir les stratégies de mise en œuvre des programmes d'actions prioritaires et du plan ;
- Définir les outils de suivi évaluation des programmes d'actions prioritaires et du plan.

1.2.2 Résultats attendus

A l'issue de l'étude, les résultats suivants sont attendus :

- Des restitutions par étape des résultats des diagnostics aux bénéficiaires sont réalisées ;
- Des synthèses intermédiaires à la FCMN sont réalisées;
- Des plans d'action des organisations de base concernées par l'étude sont disponibles,
- Un plan de développement stratégique est élaboré
- Un rapport final de l'étude est disponible au niveau de la FCMN.

1.3 Processus de mise en œuvre de la mission

Le processus de mise en œuvre de la présente étude diagnostic des coopératives membres de la FCMN/Niya a nécessité l'exécution de plusieurs étapes qui sont:

- *La tenue d'une rencontre de prise de contact avec le Secrétariat Exécutif de la FCMN/Niya*

Cette séance de travail entre l'équipe des consultants de l'ONG ECODEL et le Secrétaire Exécutif de la FCMN/Niya a permis d'échanger sur plusieurs points dont entre autres :

1. L'amendement du calendrier de mise en œuvre de la prestation et des différents outils d'entretien et de collecte des données établis à cet effet;
2. Les mécanismes d'information des différents acteurs à impliquer dans le processus, en particulier le secrétaire à l'organisation de la FCMN/Niya, les présidents des sections de Diffa, Niamey et Zinder et les présidents des coopératives concernées ;
3. Les modalités pratiques du déroulement de la mission et de la participation des différents acteurs (membres de base, responsables des coopératives et des sections, ainsi que les représentants des services ACPOR) concernés. Les responsables des trois sections et des coopératives ont été chargés d'organiser les rencontres avec les membres de base des coopératives dans les localités de groupement les mieux indiquées afin de faciliter la participation du maximum des membres de base aux séances de travail avec l'équipe des consultants.

- *La recherche et exploitation de la documentation*

Cette étape a été consacrée à la recherche et la revue documentaire. Cette activité qui a été menée au niveau des bureaux de la FCMN/Niya à Niamey et au niveau des sections de Zinder et Diffa, a permis à l'équipe des consultants d'exploiter la documentation relative aux textes organiques de la FCMN/Niya et des coopératives membres et du plan de développement stratégique 2007-2010 de la FCMN/Niya. L'exploitation de la documentation à ces différents niveaux a permis d'avoir des informations utiles et variées et qui ont beaucoup contribué à la bonne exécution de cette étude.

- *La conduite du processus des activités sur le terrain*

La mission de diagnostic des coopératives des sections de Zinder, Diffa et Niamey s'est déroulée du 14 juillet au 2 août 2010 à travers des étapes suivantes :

i) La tenue des réunions de prise de contact et de programmation avec les membres des sections et leurs techniciens de Zinder et Diffa

Ces séances de travail ont regroupé l'équipe des consultants, les membres de bureau des sections et leur technicien. L'objectif de ces séances de travail était de faire le point des préparatifs, notamment, échangé sur les points suivants:

- L'établissement du calendrier de mise en œuvre de la mission ;
- L'information des différents acteurs à impliquer dans le processus ;
- Les lieux des entretiens avec les différents acteurs ;
- Le point de la documentation à réunir ;
- Les préparatifs de la réunion de restitution et de validation des résultats du diagnostic auprès des membres des sections.

ii) L'organisation de la conduite des entretiens avec les différents acteurs concernés

L'équipe chargée de conduire le processus du diagnostic a eu à rencontrer les catégories de membres des coopératives concernés par la vie de leur organisation et administrer avec eux des guides d'entretien spécifiques conçus à cet effet. Les différentes rencontres se sont déroulées suivant le calendrier ci-dessous établi et adopté par les différentes parties.

Période	Région	Nombre d'OP prévues	Nombre d'OP rencontrées	Écart	Nombre de consultants
15 au 27 juillet 2010	Niamey	20	18	2 OP : Finaré et Neini Goungou	2
20 au 25 juillet 2010	Zinder	3	3	0	2
21 au 25 juillet 2010	Diffa	15	15	0	7
Total	3 régions	38 OP	36	2	11

NB : Pour le cas de la coopérative de Finaré, il y a eu jusqu'à trois rendez-vous qui ont été fixés par les responsables de cette coopérative, mais malheureusement qui n'ont pas été respectés par ceux-là même qui ont eu à fixer les différentes dates, par manque de disponibilité de la plus part des membres. Après l'information du Secrétaire Exécutif de la fédération par l'ONG ECODEL de cette difficulté rencontrée, l'équipe des consultants était obligée de poursuivre ses activités au niveau des autres coopératives concernées.

Et quant au cas de la coopérative de Neini Goungou, le diagnostic n'a pas été réalisé parce que l'équipe des consultants avait constaté au cours des entretiens avec Ballal de Lamordé, que le président de la coopérative de Neini, est aussi membre de la coopérative de Ballal en qualité de vice président. Après la confirmation de cette situation de faite par les membres de la coopérative « Ballal » présents à la rencontre, l'équipe des consultants a jugé nécessaire de ne pas s'y rendre au niveau de cette coopérative.

iii) L'exploitation de la documentation

Au cours de la conduite de ce processus, l'équipe a eu à consulter les documents ci-dessous mis à sa disposition par les membres des CA des coopératives et des bureaux des sections:

- Les statuts ;
- Les PV des AG constitutives ;
- Les règlements intérieurs ;
- Les arrêtés d'agrément ;
- Les plans d'actions.

❖ *La conduite des missions entretiens avec les différents acteurs concernés*

Suivant le programme établi, l'équipe des consultants a eu à conduire une mission dans chacune des trois (3) régions pour rencontrer et administrer les questionnaires élaborés à cet effet avec chacune des trente six (36) des quarante une coopératives (41) prévues. Le contenu de ces questionnaires a porté essentiellement sur les aspects suivants :

- L'identité juridique ;
- La structuration ;
- Le fonctionnement ;
- La gestion financière et comptable ;
- Les produits et services rendus aux membres ;
- Le développement humain et organisationnel
- Le leadership ;
- Le partenariat et inter coopération ;
- la gestion et la fonctionnalité des organes
- les procédures
- les stratégies
- le style managérial
- la culture
- le personnel
- le partenariat et inter coopération
- les réalisations
- les ressources
- la communication
- la croissance et évolution
- Les besoins d'appui de renforcement.

❖ *L'exploitation des données recueillies*

L'exploitation des données recueillies a permis à l'équipe des consultants de dégager les produits suivants :

- l'état des lieux des coopératives des trois sections concernées;
- l'analyse qualitative de la situation des coopératives des trois sections concernées.

❖ *Etat des lieux des coopératives*

A la suite de l'exploitation des données recueillies au niveau de trente six coopératives rencontrées, les éléments d'appréciation suivants ont été ressortis:

- les types et les caractéristiques des OP ;
- leurs effectifs ;
- leur évolution dans le temps ;
- leur taille,
- leur couverture spatiale ;
- leur conformité avec la réglementation en vigueur au Niger ;
- la nature des activités menées par les OP ;
- La nature des produits et services offerts aux membres
- le partenariat entretenu avec les partenaires d'appui.

❖ *L'analyse de la situation des coopératives*

L'analyse de la situation des OP qui a été faite sur la base des informations recueillies a permis à l'équipe des consultants d'apporter leurs appréciations sur:

- l'environnement physique, socio-économique, politique et culturel dans lesquelles évoluent les coopératives des sections de Diffa, Niamey et Zinder membres de la FCMN/Niya;
- l'environnement institutionnel avec la présence et ou l'intervention des différents acteurs et les relations qu'ils entretiennent ;
- la définition et de la pertinence des missions et objectifs fixés par les coopératives et sections membres de la FCMN/Niya;
- la production et la fourniture de services et produits rendus aux membres, et du niveau de satisfaction de ces derniers ;
- la mobilisation et de l'utilisation des ressources des coopératives et sections, et enfin
- l'organisation et du fonctionnement interne des coopératives et sections.

Les résultats de cette analyse de la situation des coopératives amendés en séance de restitution avec les responsables des sections concernées sont indiqués dans le chapitre *III de ce rapport*.

❖ *L'établissement d'un programme d'actions prioritaires à court terme pour les coopératives*

Les ateliers de restitution des résultats du diagnostic organisés avec les sections de Zinder et Diffa ont également permis de mener une réflexion profonde sur les problématiques liées à la promotion des coopératives membres et de dégager des pistes de solutions adéquates. Les résultats de cet exercice ont été à la base de l'élaboration d'une proposition de programme d'actions prioritaires à court terme pour les coopératives. Laquelle proposition serai également partagée avec les mêmes acteurs concernés en atelier, avant la production du rapport final.

2 CHAPITRE II : Etat des lieux des coopératives membres

2.1 Typologie

L'analyse des données recueillies au cours des différents entretiens organisés avec les responsables et membres de base des coopératives et sections a fait ressortir l'existence de trois grands groupes d'organisations dites paysannes membres de la FCMN/Niya. Il s'agit de:

1. Groupements et Coopératives qui sont les organisations paysannes de base ;
2. Union des coopératives et ou de groupements qui sont les organisations paysannes faïtières de niveau 2 ;
3. Sections des coopératives, de groupements et ou d'union de coopératives et ou de groupements qui sont les organisations paysannes faïtières de niveau 3.

La catégorisation de ces organisations paysannes membres de la FCMN/Niya est fonction de la composition des membres. Il existe des organisations paysannes :

- mixtes (composées donc de membres hommes et de membres femmes),
- féminines, composées uniquement de membres femmes, et
- masculines, composées uniquement de membres hommes.

Selon l'esprit de l'ordonnance N°96-067/PRN/MAG/EL du 09 novembre 1996 portant régime des coopératives rurales et son décret d'application N°96-430/PRN/MAG/EL du 09 novembre 1996, les caractéristiques que devraient avoir ces différents types d'organisations des producteurs sont :

- Les groupements et coopératives de base qui sont des organisations paysannes composées de membres personnes physiques avec un minimum de 7 membres, et dont les objectifs visent la promotion d'activités socio-économiques ou culturelles en vue de l'amélioration des conditions de vie et de travail des membres ;
- Les Unions, constituées de personnes morales (composées de groupements et/ou de coopératives avec un minimum de 2 membres et dont les objectifs visent le renforcement des capacités d'actions et de gestion des structures membres ;
- Les Fédérations sont également constituées de personnes morales mais de niveau 2, c'est-à-dire les unions avec un nombre minimum 2. Elles ont pour objectifs, la définition d'orientations, le développement de synergie et la capitalisation des expériences, mais également de plaidoyer et de lobbying auprès des autorités et des partenaires publics et privés au profit de ses structures membres.

2.2 Importance des effectifs des coopératives

En terme d'effectif, à la date de cette étude, la FCMN/Niya totalise au niveau de l'ensemble de trois sections des régions de Diffa, Zinder et Niamey, un total de 38 membres composés de coopératives, groupements et union, répartis comme suit :

- Section de Zinder : 3 OP ;
- Section de Diffa : 16 OP dont 15 de base et 1 union.
- Section de Niamey : 19 OP

Les sections les mieux dotées de coopératives membres de la FCMN sont la section de Niamey avec 51,36% de l'effectif total, suivie de celle de Diffa avec 40,54%. La section la moins dotée en coopératives membres est celle de Zinder avec seulement 8,10% de l'effectif total.

Sur les 36 OP enquêtées, les coopératives et groupements sont à 73 mixtes, c'est-à-dire des OP composées d'hommes et des femmes comme membres de base, 24,30% constituées uniquement d'hommes et seulement 2,70% exclusivement de femmes).

Il existe aussi une union des groupements et coopératives dénommée Klafouroum dont le siège est dans la commune urbaine de Diffa. Elle a été créée le 16 juillet 2005 avec un total de 9 coopératives comme membres fondateurs. Elle compte à la date de ce diagnostic un total de 15 coopératives et groupements membres répartis comme suit :

- 8 OP mixtes
- 6 OP masculines
- 1 OP féminine

2.3 Evolution des membres des OP

La répartition des organisations paysannes selon les adhésions des membres fait ressortir un faible mouvement d'adhésion de nouveaux membres de base de la création des OP reconnues jusque là, et membres de la FCMN/Niya.

Selon les résultats des enquêtes effectuées par l'équipe des consultants, la réforme coopérative de 1996, la mise en œuvre des projets de développement, l'adhésion de ces coopératives à la FCMN/Niya et d'autres structures faitières, ainsi que les opportunités liées au Programme Spécial du Président de la République, suivies de l'intervention de Care Niger qui a surtout appuyé le mouvement féminin à travers des opérations d'octroi de crédits et de mobilisation de l'épargne au profit surtout des groupements féminins n'ont pas permis un rehaussement sensible des effectifs des membres de base des OP membres de la FCMN Niya au niveau de toutes les trois régions.

2.4 Taille des coopératives

Le nombre de membres des coopératives et groupements varie selon le type de membres (personnes physiques, féminins/masculins/mixtes) mais surtout est fonction des approches des partenaires promoteurs. En moyenne, les groupements et les coopératives de base membres de la FCMN/Niya comptent 36 à 40 membres avec un minima de 12 et un maxima de 90 membres.

Cette taille est vraiment raisonnable pour assurer une forte mobilisation des ressources financières en cas de besoin d'une part, et d'autres permettra aux membres de mieux maîtriser le contenu des formations en vie associative, ainsi que le maintien de la cohésion sociale.

2.5 Conformité des OP à la réglementation

L'état des lieux sur l'existence des organisations paysannes membres de la FCMN/Niya en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires notamment la reconnaissance juridique. Par rapport à cet aspect, le respect de la législation par les organisations paysannes enquêtées a été apprécié à travers l'existence ou non de textes fondamentaux (statuts et règlement intérieur) et de l'agrément d'exercice.

A la suite de l'exploitation de la documentation mise à la disposition de l'équipe des consultants et du témoignage de certains responsables des OP enquêtées, toutes les 36 OP enquêtées disposent de leurs textes organiques (statuts et règlement intérieur) et reconnaissance juridique. L'on peut donc estimer

que globalement la réglementation est respectée si l'on considère l'existence des textes organiques et agréments comme critère déterminant. Cependant cette conformité cache mal certaines faiblesses qui sont relatives au contenu des textes statutaires et réglementaires, dont l'équipe des consultants a eu à relever les constats suivants:

- Pour la plus part des OP membres de la FCMN/Niya enquêtés, l'idée de création de l'organisation a été suscitée et ou importée, d'où une indifférence totale de la plus part des membres de base par rapport à la vie de leur organisation ;
- L'objet de la création de l'OP et les objectifs définis dans les textes statutaires et réglementaires ne sont pas conformes, voire compatibles avec les activités que veulent mener les membres de ces organisations (cas de COSEGEP/Madubi de Zinder
- Pour presque l'ensemble des OP reconnues, le contenu des textes organiques (statuts, règlements intérieurs, agréments) est uniforme selon le canevas adopté par la personne et/ou la structure qui avait appuyé l'organisation. Au niveau des textes de la plus part des coopératives et groupements enquêtés, il ne tient pas compte des spécificités de chaque OP. La seule information qui diffère dans le contenu des textes sont le nom du village, le nom de la structure, les noms des membres, la date et le nom du signataire, d'où une insuffisance constatée dans le contenu des textes établis et la méconnaissance de leur contenu par la plus part des membres de base de ses organisations.

En ce qui concerne le cas des sections de Zinder et Diffa, la mise en place de ces structures ont été parachutée par la FCMN/Niya d'une part, et d'autres part n'était pas faite en conformité avec l'esprit de l'ordonnance qui régie l'organisation et le fonctionnement des organismes ruraux à caractère coopératif en vigueur au Niger.

2.6 Les activités des OP : produits et services rendus

Selon l'objet de leur création, les organisations paysannes devraient contribuer à la satisfaction des besoins de leurs membres par la réalisation de plusieurs actions qui diffèrent selon les types d'organisation.

A ce niveau aussi, la qualité du service rendu par les OP enquêtées a été analysée sous l'angle secteur d'intervention et degré de satisfaction des membres. Le constat qui s'est dégagé à ce niveau est que les secteurs d'interventions des OP sont variés avec un nombre important d'OP opérant dans les secteurs des AGR, de l'agriculture, le maraîchage, l'élevage, l'environnement et/ou leur combinaison.

En tenant compte de l'objet de la création de la FCN/Niya et des objectifs visés, pour l'ensemble des OP enquêtées, les principales activités censées être inscrites dans leurs textes et qui devront être poursuivies doivent être :

- ◆ L'approvisionnement en intrants agricoles (semences, engrais, matériels agricoles, produits phytosanitaires) ;
- ◆ La gestion des petits crédits de campagne;
- ◆ La production et la commercialisation des produits maraîchers;
- ◆ La mobilisation de l'épargne des membres et de l'octroi de petits crédits ;
- ◆ La gestion de crédits internes et externes à travers l'acquisition de fonds propres ou d'ailleurs, octroi et recouvrement ;
- ◆ La conduite de travaux collectifs de production, de commercialisation (cultures maraîchères) ;

- ◆ La coordination, la formation et l'éducation des membres sur tous les aspects d'organisation, de production, de conservation et de commercialisation des produits maraîchers.

Malheureusement, la situation est qu'au moment de cette étude diagnostique, il est entretenu une véritable confusion dans les rôles des catégories d'OP membres de la FCMN/Niya et des produits et services attendus de la fédération. La plus part des membres des OP enquêtées pensent que l'adhésion de leur coopérative à la fédération peut automatiquement leur donner les droits d'acquies tous moyens et/ou unités de production agricole.

2.7 Relations des OP avec les partenaires d'appui

A la suite des différents entretiens, malgré la présence de plusieurs partenaires techniques et financiers dans ces régions, il ressort l'existence de peu de partenaires qui appuient ces OP, soit par ignorance de leur existence et/ou de la méconnaissance de leur domaine d'intervention. Le taux de couverture de l'appui conseil / financement par les partenaires n'avoisine qu'un tiers des OP enquêtées, soit 33%.

Les appuis concernent à la fois l'organisation structurale des OP, les formations et l'appui – accompagnement, ainsi que la facilitation de l'accès aux ressources notamment le crédit et les intrants agricoles.

3 CHAPITRE III : Analyse de la situation des coopératives

L'appréciation de la situation des organisations paysannes membres de la FCMN/Niya a été faite sous plusieurs angles dont :

- ⇒ L'analyse des facteurs externes physiques, politiques et, socio-économiques et culturels ;
- ⇒ L'analyse du contexte institutionnel et relationnel dans lequel évoluent les coopératives membres de la FCMN/Niya;
- ⇒ L'analyse des missions et objectifs que les coopératives se sont données;
- ⇒ L'analyse des produits et services rendus aux membres par les coopératives ;
- ⇒ L'analyse des ressources mobilisées par les coopératives ;
- ⇒ L'analyse de la gouvernance des coopératives (leurs organisations et fonctionnements).

3.1 Environnement physique, politique, socio-économique, et culturel

Les régions de Niamey, Zinder et Diffa font parti aussi des régions les plus riches du Niger en ressources agro-sylvo-pastorales et voire artisanales. Les importantes ressources naturelles (massifs forestiers, cours d'eau permanents et semis permanents, peuplements d'espèces de valeur et des bas fonds, permettant le développement d'activités économiques diverses dont l'agriculture (sèche et irriguée) et l'élevage qui constituent les deux principales sources de revenu des ménages de ces régions.

D'autres activités dont on peut citer la cueillette, la pêche, l'apiculture, et l'artisanat sont des activités d'appoint et dont la contribution à la création de richesses est non négligeable pour les populations. Ces régions disposent de vastes zones de cultures sèches pluviales, et une large étendue d'espace favorable au développement de l'élevage.

Aussi, toutes les communautés de ces trois régions ont su développer une culture de l'entraide et de filets sociaux de sécurité (plusieurs formes d'épargne et relations multiséculaires) qui sont des facteurs essentiels pour la promotion de la solidarité et de la vie associative, voire de promotion des organisations paysannes.

L'environnement politique dans lequel évoluent les coopératives en général et celles membres de la FCMN/Niya en particulier est surtout marqué ces six dernières années par la mise en place des entités territoriales décentralisées transférant ainsi les pouvoirs de décisions en matière de développement local (y compris la promotion des organisations paysannes) aux populations à travers leurs responsables élus.

Aussi, le mouvement associatif a connu une forte expansion ces dernières années à la faveur du processus de démocratisation dans le pays, ayant permis la création de nombreuses organisations de promotion de la société civile jouant le rôle de contre pouvoir. Ainsi, les ONGs internationales et nationales, les Associations de développement et de promotion de la démocratie et de droits de l'Homme, les Organisations communautaires de base et les Organisations coopératives paysannes se sont constituées les unes pour les populations et les autres par et pour elles.

Dans ces trois régions, ce mouvement a connu une évolution en dent de scie liée à des facteurs d'opportunité. C'est en particulier la réforme coopérative de 1996 qui a servi de base à la libre association des paysans et des paysannes sous forme de coopératives, de groupements à caractère coopératif, d'unions de coopératives, de fédérations d'unions ou de confédérations des fédérations paysannes, à travers l'Ordonnance 96/067/PRN/MAG/EL du 9 novembre 96 et de son décret d'application 96/430 du 9 novembre 1996.

Ces textes qui règlementent désormais l'existence et le fonctionnement des OP au Niger font ressortir les dispositions importantes suivantes :

- L'obligation d'enregistrement du dossier de reconnaissance et de recherche d'agrément, suivant la procédure définie dont l'établissement des statuts et du règlement intérieur et du plan d'actions par les membres de l'organisation;
- Un statut et un règlement types ont été élaborés à titre indicatif, et ne constitue donc pas une base obligatoire, ni le contenu type des textes de toute organisation paysanne ;
- L'obligation pour chaque OP de constituer quatre fonds, dont un fonds de réserve, un fonds de formations, un fonds de garantie, et un fonds d'investissement d'intérêt collectif;
- L'autonomie de gestion dont bénéficie chaque OP, cependant avec une ouverture au contrôle sur la régularité et la conformité de gestion par les services de tutelle que sont la Direction de l'Action Coopérative et de la Promotion des Organisations rurales ;
- La sanction qui peut être infligée à toute personne ayant participé à l'administration d'une coopérative non reconnue allant de 1 à 6 mois d'emprisonnement et une amende de 10 000 à 100 000 frs cfa.

Le contexte politique général des organisations paysannes est surtout marqué par la définition des politiques et orientations nationales et internationales en matière de développement économiques et sociales qui constituent aujourd'hui les références en matière d'intervention pour tous les acteurs concernés.

En particulier pour les organisations paysannes, les choix doivent être en cohérence avec :

- l'axe stratégique N°2 de la SRP qui vise le développement des secteurs productifs ;
- l'axe stratégique N°3 et le programme structurant 3 de la Stratégie de Développement Rural (SDR) afférents respectivement au « renforcement des capacités des organisations rurales » et au « programme "organisations professionnelles et structuration des filières" ».
- la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) notamment l'objectif N°1 qui vise l'élimination de l'extrême pauvreté et de la faim, et l'objectif N° 7 visant à assurer un environnement durable.

Les constats relevés sur les procédures observées par les coopératives membres de la FCMN/Niya de ces trois régions se résument comme suit :

- Presque l'ensemble des coopératives enquêtées dispose de leurs agréments de reconnaissance et de leurs statuts et leurs règlements intérieurs.
- Cependant, pour la plupart des OP, les textes ne sont pas disponibles auprès des instances dirigeantes, mais détenus au niveau de leurs structures faitières, des partenaires ou auprès des services techniques d'appui ou de tutelle.
- Dans la plus part des cas, les textes règlementaires sont élaborés pour plusieurs coopératives sans la participation effective des membres, donc en dehors de l'assemblée générale de l'organisation, et voir même en l'absence des membres dirigeants.
- L'établissement des textes de reconnaissance répond beaucoup plus au besoin de se conformer aux dispositions règlementaires et bénéficier de surcroît des avantages d'accès au partenariat et aux crédits qu'à leur utilité d'outil de gestion de l'organisation.

3.2 Environnement institutionnel

L'environnement institutionnel des organisations paysannes est caractérisé par la présence de plusieurs acteurs qui jouent chacun un rôle déterminant dans la promotion de la vie associative des paysans et paysannes de ces trois régions et qui développent des relations diverses entre eux et avec les OP.

Au premier rang des partenaires figurent les services déconcentrés du ministère chargé du Développement agricole) qui assurent la tutelle administrative des OP. Toutes ces trois régions concernées comptent chacune une direction départementale de l'agriculture dotée d'un service chargé de l'action coopérative et de la promotion des organisations rurales.

Pour les autres services techniques déconcentrés qui doivent jouer un rôle d'appui – accompagnement dans le processus de maîtrise technique des activités de la conception jusqu'à leur évaluation, dans ces trois régions, ce sont surtout les services de l'Environnement, du Développement Social, de Développement Communautaire et de l'Elevage qui apportent leur appui au renforcement des capacités des OP mais de manière passive, car leurs interventions dépendent surtout de la demande de service des partenaires d'appui aux OP, en l'occurrence les projets et ONGs intervenants dans la zone.

Il a été aussi identifié un certain nombre de partenaires techniques et financiers qui interviennent dans ces trois régions avec de diverses stratégies de collaboration avec les organisations paysannes dont entre autres Care Niger, CRS, PASR, PAC, CRA, dont les uns apportent des appuis en matière de renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles des organisations paysannes et les autres assurant uniquement le financement de leurs activités et/ou microprojets.

Ces trois régions comptent également de partenaires prestataires de services qui assurent l'encadrement des organisations paysannes dans le cadre de la mise en œuvre des activités des projets et programmes intervenants. Il s'agit des privés comme les GIE et des organisations de la société civile telles les ONGs et les Associations de développement. Si leurs relations avec les projets sont de type « commanditaire-prestataire », celles avec les OP restent de type « fournisseurs-consommateurs » avec les mêmes produits et services rendus chez toutes les coopératives quelques soient leurs spécificités.

L'approche partenariale véritable avec les organisations paysannes souffre donc de cette faible capacité des agents d'appui à s'adapter au contexte socio-culturel de celles-ci (fort taux d'analphabétisme) des membres d'une part, et de la faiblesse des capacités d'initiatives des dirigeants de ces coopératives d'autres parts.

Avec les nouvelles institutions territoriales décentralisées, les coopératives trouvent toute l'opportunité qu'offre la décentralisation de :

- disposer d'une administration de proximité facilitant le processus de reconnaissance et d'appui accompagnement des organisations locales,
- bénéficier du plaidoyer et du lobbying pour le développement du mouvement coopératif,
- participer à la définition des orientations communales et à leur mise en œuvre, et
- constituer une source de prestataires de service pour la collectivité.

Cette nouvelle dynamique de partenariat est déjà engagée dans les régions de Zinder et Diffa à travers le PASR.

Une autre catégorie d'acteurs utile pour les organisations paysannes est incarnée par les cadres de concertation. A l'échelle de ces régions, il existe des cadres de concertation tels que:

1. le cadre régional de concertation des banques céréalières créé en pour faciliter les échanges entre les promoteurs, et mettre en œuvre la stratégie nationale en la matière.
2. la chambre régionale d'agriculture créée et installée avec pour mission la collecte, la production et la diffusion d'informations économiques et professionnelles sur les activités agro-sylvo-pastorales et la formation permettant aux producteurs ruraux l'accès aux services et aux ressources nécessaires à leur promotion. Ce cadre est déjà opérationnel au niveau des régions de Zinder et de Diffa pour permettre aux OP de bénéficier de ses services.

3.3 *Analyse des missions et objectifs des OP*

La définition des missions et des objectifs de promotion est fondamentale dans le développement d'une organisation, en particulier une organisation paysanne. Elle détermine en effet, les différents choix stratégiques et d'actions que l'organisation paysanne doit opérer tant sur le plan de sa structuration que de son fonctionnement.

La mission commune à toutes les catégories d'organisation paysanne qui pourrait être tirée de la loi, reste le « développement des activités socio – économiques et / ou culturelles pour la satisfaction des besoins communs en vue de l'amélioration des conditions de vie et de travail des membres ».

Si cette mission reste commune à toutes les OP, leurs objectifs diffèrent selon les types et les niveaux d'organisation (OP de base, faitières de niveaux 1, 2 et 3). Au demeurant, chaque organisation paysanne doit définir ses objectifs clairs et précis propres qui déterminent ses ambitions personnelles et à la limite de ses potentialités/opportunités, secteurs et domaines d'intervention, ainsi que de ses moyens mobilisables.

Les constats sur les missions et objectifs définis réellement par les OP sont différemment appréciables. En effet, excepté les organisations paysannes ayant bénéficié d'un appui des partenaires pour leur mise en place, la grande majorité d'entre elles ne se sont pas, de manière solennelle, penchées sur cet exercice de définition des objectifs spécifiques à poursuivre :

- les OP ayant donc bénéficié d'un appui conseil de proximité auprès des partenaires techniques et financiers ont donc su définir des objectifs plus ou moins conformes à leurs besoins ;
- pour presque l'ensemble des OP, des objectifs ont été définis mais de manière trop générale et très uniformisés. Comme pour répondre à la mission générale définie dans les textes de loi, les objectifs sont définis en terme d'« amélioration des conditions de vie des membres » au lieu de définir des objectifs spécifiques lié à la vision et au contexte de chaque OP ;
- aussi, il existe une incohérence entre les objectifs définis et les secteurs d'activités de plusieurs OP :
- Les objectifs sont définis le plus souvent par les prestataires de service que par les intéressés eux-mêmes, d'où leur méconnaissance par les dirigeants même et les membres de base de l'OP ;
- Pour le cas spécifique de COSEGEP/Madubi de Zinder, elle avait comme objectifs, le renforcement des capacités des OP à la gestion des banques céréalières, au lieu et place de la pratique des cultures maraîchères.

Pourtant, diverses potentialités et opportunités existent pour faciliter aux OP le processus de définition des objectifs ; ce sont :

- L'existence de structures d'appui (STD, ONGs et Associations, GIE, Projets)
- L'existence d'animateurs endogènes ;
- La proximité de l'administration de reconnaissance (Commune), des agents communaux du Développement communautaire et les chefs de district agricole dans certaines localités.
- Les structures faitières (unions et fédérations), telle que la FCMN/Niya.

Les contraintes qui limitent ce processus de définition d'objectifs précis sont surtout :

- La méconnaissance des textes et des principes coopératifs par les membres et les dirigeants, voire même par les cadres des structures d'appui ;
- L'établissement des textes de reconnaissance et règlementaires conditionné par une opportunité d'appui notamment financier : très souvent le processus de création des OP est suscité sans aucune motivation profonde pour les membres d'être ensemble pour une cause commune et de moyen et le long terme.
- L'insuffisance voire le manque de rigueur dans le contrôle de conformité par les autorités compétentes en la matière.

3.4 Analyse des produits et services offerts par les OP

Les produits et services constituent le fondement même de l'existence d'une organisation paysanne, car ce sont eux qui sont en aval et en amont de l'adhésion des membres à l'organisation. En effet, les membres adhèrent parce qu'ils espèrent bénéficier de services de la part de leur organisation. Ils confirment leur appartenance à l'organisation et contribuent à son développement parce qu'ils trouvent une satisfaction à leurs besoins.

Malheureusement ce n'est pas le cas d'une bonne partie des OP membres de la FCMN/Niya de ces trois régions, dont les membres prennent distance de leurs dirigeants et se penchent vers d'autres OP plus actives ou bénéficiant d'une nouvelle opportunité.

Ainsi, tout comme pour les objectifs, le processus de détermination des produits et services à rendre aux membres est déterminant pour la survie d'une organisation paysanne. Savoir ce dont ont besoin les membres et développer des solutions à leur satisfaction n'est pas un exercice aussi aisé, surtout que les dirigeants des OP ne se sont pas donné la peine à cet entraînement.

Cependant, la plupart des coopératives rencontrées ont réalisé de multiples activités souvent sans se rendre compte de leur apport à la satisfaction des besoins des membres. Les seuls produits et services reconnus sont les crédits en espèces ou en nature, et même là ils ne citent que les crédits provenant des financements externes. Ceux octroyés sur financement propre à travers les cotisations parce que minimales ne sont pas considérés comme services rendus aux membres, encore moins la mobilisation de l'épargne.

Pourtant, ces coopératives et groupements assurent à ses individus membres :

- La mobilisation de l'épargne, en particulier chez les groupements féminins ;
- La recherche de financement et la gestion des crédits (octroi, recouvrement) ;
- La production des cultures maraîchères et la commercialisation;
- L'appui à l'acquisition de semences améliorées (choux, pomme de terre, tomate, poivron, etc.)
- L'approvisionnement en intrants agricoles en direct ou à travers des banques d'intrants sous forme de prêt de campagne ou en vente directe ;

En ce qui concerne l'union de Diffa, elle facilite à ses coopératives et groupements membres :

- L'appui à l'élaboration des dossiers et la recherche de financement ;
- Intermédiation dans le domaine de crédit, en particulier avec les Institutions de micro finance ;
- L'approvisionnement en intrants en détails aux membres de ses membres, faciliter l'accès (disponibilité et coût) en gros à ses OP membres ;
- L'appui à la planification des activités des OP membres ; et
- L'appui à l'encadrement et au suivi des activités des OP membres.

Par contre toutes les deux sections existantes créées il ya trois mois de cela au niveau des régions de Zinder et de Diffa ne sont pas encore actives et opérationnelles.

A ce niveau de détermination et d'élaboration des produits et services par les OP, les constats suivants sont dégagés :

- L'entraide et la solidarité sont développées chez les OP féminines grâce à l'élan de mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédit à l'interne (sur fonds propres) ;
- L'amélioration certaine mais insuffisante de l'éducation coopérative des membres à travers la tenue plus ou moins régulière des Assemblées Générales chez les OP féminines ;
- La suspension des activités du fait du retrait d'appui extérieur, en particulier chez les coopératives masculines et mixtes ;
- Les OP ne considèrent pas leurs efforts propres comme services rendus aux membres, mais plutôt les ressources mobilisées de l'extérieur ;
- Les domaines d'activités (produits et services) sont trop ouverts, et donc moins orientés vers le professionnalisme et la complémentarité : toutes les organisations paysannes de base visent les mêmes objectifs et font les mêmes activités : AGR en général (embouche, petit commerce etc.), production agricole et maraîchage.

Pourtant des potentialités et opportunités existent pour permettre la diversification des choix d'option facilitant la professionnalisation des coopératives, dont entre autres l'approvisionnement, la production, la transformation, la commercialisation, le renforcement de capacités etc. Ces opportunités sont :

- Les zones d'intervention de ces coopératives sont à hautes potentialités agro-sylvo-pastorales pour le développement des activités des membres ;
- L'existence de quelques structures de micro finance, mais dont les capacités restent insuffisantes pour la satisfaction des besoins de financement des OP ;
- L'intervention de différents partenaires techniques et financiers pour le développement et la promotion des initiatives des OP.

Mais, des contraintes subsistent aussi au processus de développement des produits et services pour les membres dont notamment :

- L'insuffisance d'infrastructures de transport et de stockage qui limite les initiatives en matière d'approvisionnement, de sécurisation et de commercialisation des biens des organisations paysannes ;
- L'insuffisance de prestataires de services professionnels réellement capables d'appuyer les organisations paysannes dans la détermination et la production de services au profit de leurs membres ;
- La faible capacité des coopératives pour assurer le financement des activités (ressources propres et extérieures) ;

- Le fort taux d'analphabétisme des membres de base et dirigeants de la plus part des coopératives concernées par cette étude.

3.5 *Analyse des ressources des OP*

La définition d'objectifs et de produits et services pour la satisfaction des besoins des membres doit être accompagnée d'une définition de stratégies de mobilisation de ressources permettant la réalisation des ambitions fixées.

L'absence d'ambition par manque de ressources ou la limitation des actions aux ressources disponibles est une approche restrictive limitant le développement des initiatives de promotion de la plus part des coopératives enquêtées. Partir des objectifs basés sur les forces et les potentialités et se donner les moyens d'y parvenir reste le meilleur moyen pour une organisation d'être active et de mener une offensive pour atteindre ses objectifs.

A ce niveau également la plupart des organisations paysannes de ces trois régions n'ont pas encore engagé de véritables réflexions sur des stratégies de mobilisation de ressources qu'elles soient internes ou externes. Concernant les ressources financières, les sources de financement restent, au niveau interne, classiques avec l'inscription des parts sociales, des cotisations, des produits de la vente de carte de membres, des intérêts sur prêts et des amendes pour la plus part des coopératives disposant de statut et de règlement intérieur. Certaines coopératives réalisent aussi des actions de production agricole pour se procurer de ressources supplémentaires.

Dans la plus part des cas, les ressources de ces coopératives proviennent surtout des appuis extérieurs sous forme de dons ou de subvention, de crédit à travers la FCMN/Niya, des SFD, des ONGs et des projets. Elles demeurent aussi dans la plupart des cas de l'émanation des partenaires eux-mêmes et/ou de la fédération Niya, que de l'initiative des coopératives elles-mêmes. Celles-ci pensant toujours que l'obtention d'un agrément de reconnaissance suffit pour attendre et bénéficier d'un appui technique et financier de la part des partenaires.

Les données sur les ressources de l'ensemble des coopératives visitées ne sont mêmes pas disponibles à leur niveau pour se faire une idée précise de leurs ressources financières. Cependant, les actifs sont plus importants chez les groupements féminins ayant instauré le système de cotisation hebdomadaire, ou de quinzaine et chez certaines OP ayant bénéficié de subvention comme fonds de roulement et dont les modalités de gestion et les finalités ne sont pas suffisamment clarifiées.

Parmi toutes les trente six OP enquêtées, aucune d'entre elles ne dispose actuellement de ressources financières suffisantes lui permettant de mener par ses ressources propres une activité même de contrepartie au profit de ses membres. La mobilisation des contre parties en cas d'opportunité de crédit est souvent mobilisée à l'annonce de l'opération.

Des équipements lourds en moyens de production, de traitement, de transformation ou de transports des produits maraîchers font sérieusement défaut à l'ensemble des coopératives concernées par la faiblesse de leur niveau d'organisation d'une part et le manque de synergie dans les actions d'autre part. Exceptées certaines coopératives ayant bénéficié d'une dotation en matériel aratoire de la part de la FCMN/Niya.

C'est surtout en ressources humaines que les coopératives membres de la FCMN/Niya en particulier sont plus dépourvues parce que les capacités d'initiatives et de gestion des dirigeants sont très faibles

du fait surtout de l'analphabétisme et le caractère limité de leurs actions ne leur permettent pas de se doter de personnel propre.

Seules les sections disposent de personnels salariés avec l'appui de la fédération. Pour la plupart des coopératives, la gestion est entièrement assurée de manière bénévole par les dirigeants dont les plus actifs sont les présidentes et présidents, les secrétaires et les trésoriers occupant les postes clés.

Les enseignements tirés en matière de définition et de mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières des coopératives enquêtées sont :

- ◆ La valorisation de la pratique d'entraide et de solidarité sous forme d'épargne et de crédit permet aux coopératives en particulier féminines de développer des activités, même en dehors d'un appui externe ;
- ◆ Il existe une diversité des sources internes de revenus au niveau des coopératives féminines plus que chez les coopératives masculines ou mixtes ;
- ◆ Les coopératives les plus opérationnelles sont celles bénéficiant encore des appuis (financiers et techniques) des partenaires ;
- ◆ L'existence des techniciens au niveau des sections, malgré leur faible niveau de compétences et d'expériences en organisation et gestion peut faciliter une certaine régularité des activités des OP bénéficiaires ;
- ◆ Cependant, la multiplicité des sources de crédit à l'échelle d'une personne conduit au dépassement des capacités individuelles du fait de l'obtention de plusieurs crédits, parce que membre de deux à plusieurs coopératives ;
- ◆ Les institutions de crédit ne favorisent pas la capitalisation au niveau des coopératives en détenant la totalité des intérêts sur les prêts autres fois destinés aux coopératives lors des crédits directs par les partenaires d'appui ;
- ◆ Les versements des contreparties par les tiers ne favorisent pas l'esprit coopératif et augmenteraient les risques d'impayés. C'est surtout pour les cas de financements des actions communautaires ou collectives ;
- ◆ Les groupements masculins en général n'ont pas la culture de mobilisation de l'épargne, ni de remboursement des crédits. Cette situation de fait occasionne le plus souvent des arriérés de remboursement, dont plus particulièrement chez les hommes.
- ◆ La faible capacité des techniciens des sections pour faciliter une gestion efficace et transparente des coopératives qu'ils appuient.

En matière de mobilisation de ressources les coopératives membres des sections de ces trois régions disposent de potentialités et d'opportunités non négligeables, dont entre autres :

- ◆ Les possibilités qui leur sont offertes de développer des relations de partenariat avec les SFD, projets et ONGs prestataires de services ;
- ◆ Les possibilités d'introduire et de valoriser les sources de revenus (réelles perception des parts sociales, vente de cartes de membres, cotisations périodiques, ...)
- ◆ Les expériences des membres des coopératives en matière de conduire des activités économiques rentables (maraîchage, élevage et la riziculture, ...)

Les principales contraintes liées à la définition et à la mobilisation des ressources pour les coopératives enquêtées résident dans les faits ci-dessous :

- ◆ L'incapacité de certains membres de s'acquitter de leurs cotisations d'où les démissions constatées chez certaines coopératives ;

- ◆ L'insuffisance de transparence dans la gestion des ressources financières et matérielles liée au manque de circulation de l'information ;
- ◆ Le manque de personnel qualifié pour assurer le développement d'initiatives et de partenariat, ainsi qu'une gestion efficace de ces coopératives.

3.6 *Analyse de l'organisation et du fonctionnement des coopératives enquêtées*

L'analyse de l'organisation et du fonctionnement des coopératives membres de la FCMN/Niya de ces trois régions est faite sur les principaux axes suivants :

1. La structure organisationnelle de ces coopératives comprenant :
 - a. Les organes et leur composition ;
 - b. Les rôles et responsabilités des organes ;
 - c. Le mode d'élection des dirigeants ; et
 - d. Le mandat des organes
2. Les procédures et la qualité de la planification et de la budgétisation ;
3. L'élaboration et la mise en œuvre des procédures de gestion ;
4. Le fonctionnement des organes (la gouvernance).

3.6.1 La structure organisationnelle des organisations paysannes

◆ *Composition*

Les différents organes statutairement reconnus se retrouvent au niveau de toutes les 36 coopératives et groupements enquêtés, ainsi que l'union de Diffa. Il s'agit de l'Assemblée Générale, le Conseil d'administration ou Bureau exécutif, le Comité de contrôle ou les Commissaires aux comptes.

Les postes au sein de ces organes diffèrent quand à eux selon :

1. le modèle type adopté par l'Organisation Paysanne,
2. les conseils donnés par le partenaire d'appui;
3. la configuration de leurs structures mères.

Les différents postes pourvus sont généralement : la présidence, le secrétariat, la trésorerie, le secrétariat à l'information et/ou à l'organisation et le contrôle. Pour la plupart des cas, les trois premiers postes sont occupés par les titulaires et leurs adjoints

Les forces liées à la structure organisationnelle de ces coopératives sont :

- L'existence des différents organes statutaires qui doit permettre de remplir les différentes missions dévolues à ces groupements et coopératives notamment:
 - l'Assemblée générale comme organe de décisions ;
 - le Conseil d'administration comme organe d'exécution ; et
 - les Commissaires aux comptes pour l'organe de contrôle.
- Le nombre de responsables élus par organe varie selon la taille des membres de l'OP, voire selon la configuration du village ou du quartier pour le respect du principe d'équité ou d'équilibre social.

L'insuffisance à ce niveau réside dans l'incapacité de ces coopératives et voir même l'union de réfléchir sur les possibilités de se doter à quelque niveau que se soit d'un personnel propre d'appui à leur administration et au renforcement de leurs capacités d'actions.

◆ *Rôles et responsabilités :*

Pour l'ensemble des coopératives et groupements qui disposent de statuts et Règlement intérieur, les rôles et responsabilités sont définis mais pas spécifiquement en fonction des objectifs visés par ces coopératives et de leur contexte.

Cependant les principaux rôles liés aux postes sont connus des dirigeants et des membres, même si les tâches précisent ne sont pas suffisamment cernés.

Il ressort des entretiens que les membres de l'exécutif jouent individuellement leurs rôles devant l'Assemblée Générale. Les Conseils d'Administration ou les Bureaux Exécutifs au niveau des groupements et coopératives ne jouent généralement aucun rôle en tant qu'organe ni dans la préparation des AG, ni dans l'exécution collective des décisions de celles-ci.

La distinction que font chacun des dirigeants, des postes et responsabilités générales qui y sont liées est un acquis : « je suis président, je suis chargé de convoquer, de diriger les réunions... », « je suis trésorière ou trésorier, je suis chargée de garder l'argent mobilisé et les cahiers de cotisations..... », « je suis commissaire aux comptes, je suis chargé de vérifier la situation de la caisse..... ».

Cependant, des faiblesses résident dans le fait que :

- Les commissaires aux comptes n'effectuent pas des contrôles inopinés à proprement dit, et même les soit disant contrôles de routine ne sont pas restitués à l'AG et ni sanctionnés de rapport de constats et recommandations ;
- Les membres de base et voir même les élus (membres du conseil d'administration, contrôleurs) ne maîtrisent pas le détail de leur cahier de charge afin de dépasser la routine dans les actions et apporter des innovations afin d'assurer un bon fonctionnement de l'organisation;
- Les relations entre les organes ne sont pas connues et donc peu développées. Les membres de base et voir mêmes les élus pensent que le bureau exécutif de la coopérative est plus fort que l'assemblée générale en matière de prise de décisions ; les commissaires aux comptes rendent le plus souvent les informations liées aux résultats des contrôles au Conseil d'Administration et non à l'AG qui les a mandatés.

◆ *Mode d'élection*

Le mode d'élection dominant voire exclusif des membres est la désignation par consensus, tant au niveau des organisations paysannes de base qu'au niveau de l'union. Dans quelques cas rares, notamment au niveau de l'union de Diffa, des élections par vote (à main levée ou à bulletin secret) ont été opérées pour certains postes mis à concurrence. Les postes avec candidat unique n'ont pas fait l'objet de vote.

Les critères de choix des membres dirigeants appliqués par les membres sont généralement :

- la confiance,
- la disponibilité,
- et, spécifiquement pour le poste de secrétaire, le niveau d'instruction (en français, en arabe ou en langue locale).

Les critères de compétence par rapport à la fonction ne sont pas institués et pris en compte.

Les enseignements tirés du mode d'élection des dirigeants sont :

- La procédure de désignation des responsables par consensus constitue un facteur de cohésion et d'assurance de l'appui des membres aux élus ;
- Les dirigeants élus sont crédités d'une confiance de la part des membres ;
- Cependant, le choix des responsables ne tient pas compte de la valeur intrinsèque du candidat, mais surtout de sa position sociale ou économique ;

◆ *Mandat :*

Les textes statutaires et réglementaires élaborés avec l'appui des partenaires et/ou des services techniques déconcentrés de l'Etat prévoient une limitation des mandats de 3 ans. Cependant l'on constate que :

- les membres dirigeants des coopératives actuellement accompagnées et suivies, connaissent la durée de leur mandat et attendent les échéances pour procéder au renouvellement de leurs instances ;
- les membres dirigeants des coopératives formés mais non encadrés et non suivi connaissent bien la durée de leur mandat, mais ne les appliquent pas ;
- les membres dirigeants des coopératives non appuyées ne connaissent pas la durée de leur mandat, et pensent qu'ils sont élus à vie tant qu'ils veulent bien y rester et que les membres leur font confiance.

Les renouvellements opérés le sont le plus souvent pour pourvoir les vacances de poste à la suite de décès de membres dirigeants, de démission volontaire pour cause d'âge ou de non disponibilité, de départ pour longue durée.

Les procédures de ces renouvellements ne respectent pas les dispositions réglementaires (convocation et tenue d'AG), et même au cas où l'AG a été tenue pour procéder au renouvellement, elle n'est pas sanctionnée de PV. Dans la plus part des cas, en cas de vacance de poste, ceux sont les adjoint(e)s qui les remplacent automatiquement, sans aucun acte administratif, ni élection (ou désignation) d'un remplaçant au nouveau promu.

En conclusion, même si la non limitation des mandats surtout des membres du CA ou bureau exécutif des OP par les dispositions statutaires et réglementaires conduit à une meilleure connaissance des dossiers, et à la capitalisation des formations et appuis techniques apportés aux dirigeants, elle ne facilite pas la culture de redevabilité et donc d'obligation des résultats. Ce qui justifie la situation générale de morosité dans laquelle végètent l'ensemble des trente six OP des sections de Diffa, Niamey et Zinder membres de la fédération Niya.

3.6.2 Procédures et qualité planification / budgétisation

Le principe de planification stratégique et opérationnel à moyen terme est ignoré par les dirigeants des de toutes les trente six coopératives et groupements, et voir même l'union de Diffa. Au niveau des groupements et coopératives, le processus de planification consiste en la reconduction tacite des activités courantes tant que les ressources affectées restent disponibles. D'autres activités pourraient être réalisées suivant les opportunités qui leurs sont offertes, mais en l'absence de toute programmation.

Un système d'élaboration des budgets d'investissement (produits et services à rendre aux membres) fait grandement défaut, même au niveau des unions pour lesquelles des besoins de fonctionnement sont définis avec l'appui des partenaires.

Les causes fondamentales à cette absence de pratique de la planification et de budgétisation sont la faiblesse des capacités d'initiatives des dirigeants couplée à un manque de vision à long terme de la plus part des membres de ces coopératives. Pourtant, les membres de ces coopératives de base ont su capitaliser une certaine expérience et une maîtrise dans la conduite d'activités économiques rentables pouvant faciliter le processus de décision en matière de programmation.

3.6.3 Elaboration et mise en œuvre de procédures de gestion

Trois (3) paramètres ont été appréciés à ce niveau d'analyse du fonctionnement interne des organisations paysannes ;

1. les procédures de gestion des membres et des ressources humaines ;
2. les procédures de gestion des ressources matérielles et financières ;
3. les procédures de gestion des activités.

❖ La gestion des membres (physiques)

Pour la plupart des coopératives enquêtées, l'adhésion après constitution ou le départ des membres est libre. Mais, ils restent conditionnés par le versement respectivement par le membre adhérent ou par l'OP des montants dus.

Plusieurs formes de sanctions sont appliquées au niveau des dirigeants et des membres de base en cas de non respect des dispositions réglementaires. Il s'agit de la mise en demeure et des amendes pour la grande majorité des cas. La culture d'écoute mutuelle suivant le droit d'aînesse, et de non confrontation des idées au sein d'un groupe de même milieu, milite en faveur de l'entente et du consensus au sein de l'ensemble des coopératives enquêtées. Il n'a été signalé que quelques cas très isolés de conflits internes, surtout au niveau de l'union de Diffa.

Le système d'identification des membres par procuration de cartes de membres n'est instauré au niveau d'aucune des trente six OP enquêtées. Il a été constaté aussi l'inexistence de registre des membres, même si c'est sous forme de cahier afin d'enregistrer les informations sur les caractéristiques et les mouvements des membres : âge, sexe, activité/profession, dates d'adhésion, de départ, décès, sanction, etc.

Toujours par rapport à la gestion des membres, l'on note une absence de mécanismes tant au niveau interne des coopératives que chez les structures faitières, permettant le contrôle de l'appartenance multiple des membres à plusieurs OP afin de faciliter l'évaluation de leurs capacités et le suivi de la gestion de leur activités en particulier les crédits.

❖ La gestion matérielle et financière / documents comptables

En matière de gestion matérielle et financière, les coopératives dotées d'activités économiques fournissent un effort de disposer d'outils de gestion, en particulier des cahiers dans lesquels sont consignés les recettes, les dépenses, les crédits, et les stocks. Cependant, vu le degré d'analphabétisme des différents acteurs en charge de leur tenue, les outils sont mal tenus et voir même inexistant dans la plus part des cas.

On constate que partout les coopératives et groupements n'établissent pas de fiches d'inventaire des moyens matériels propres ou qui leur sont affectés. Aussi, il existe des coopératives qui ne connaissent pas clairement le statut des biens matériels et financiers qui leur aient été affectés par les partenaires, ou provenant même des structures faitières dont elles sont membres.

❖ **Gestion des activités (exécution et suivi –évaluation) :**

Dans la plus part des coopératives enquêtées et voir même l'union de Diffa, toutes les activités courantes sont généralement gérées par le trio : Président/e, secrétaire, trésorier(ère).

Il n'existe pas de mécanisme de suivi des activités individuelles des membres personnes physiques (embouche, petit commerce, gestion du matériel et équipement aratoire, semences, etc.) sauf à travers le suivi mené par les techniciens ou les responsables de la fédération Niya.

La situation des activités réalisées par les membres de ces coopératives n'est donc pas maîtrisée par les organes dirigeants à cause de l'absence de fiches de suivi de l'évolution des activités ainsi que de rapports d'activités.

Dans l'ensemble, les coopératives enquêtées n'ont pas défini de manière formelle des procédures de gestion qu'il s'agisse des ressources humaines, matérielles ou financières, encore moins dans le domaine de la gestion administrative. Des règles les plus simples dans tous ces domaines de gestion peuvent bien être établies, au moins pour les organisations paysannes faitières (unions) afin de mieux baliser les actes des organes dirigeants.

Néanmoins, les organisations féminines qui ont instauré le système d'épargne et crédit interne assurent le minimum en matière de gestion de l'effectif des ressources humaines, en particulier la gestion des membres avec la tenue des cahiers servant de registre ;

Aussi, du fait de l'expérience, les membres des groupements féminins bénéficient d'une certaine éducation à travers la mobilisation de l'épargne et la gestion des crédits.

La bonne gestion des espèces en caisse (tenue d'une mini caisse de cotisation des membres chez les (groupements féminins) constitue également une force des systèmes de gestion mis en place au sein de l'organisation.

Les faiblesses qui sont relevées dans ce domaine de définition et d'application de procédures de gestion ont trait à :

- l'absence d'outils de gestion des membres, notamment les cartes de membre et registres adéquats de suivi du mouvement des membres ;
- les procédures et les outils de gestion financière et matérielle restent insuffisamment élaborés et tenus ;
- la quasi inexistence de documents comptables,
- les initiatives et la capacité d'équipements de ces coopératives sur fonds propres sont très limitées ;
- l'absence de rapports de bilan pour les réalisations effectuées.

3.6.2. Fonctionnalité des organes

La fonctionnalité des organes est appréciée à travers :

1. la tenue des réunions des organes ;
2. la qualité des décisions prises ;
3. le système de documentation et d'archivage des données et de capitalisation des expériences ;
4. la pertinence et le volume des activités menées.

◆ La tenue des réunions

Des Assemblées Générales hebdomadaires ou de quinzaine sont tenues régulièrement (sauf pendant la période d'hivernage) pour la mobilisation des épargnes périodiques et octroi des crédits internes chez les groupements féminins.

Mais, pour les Bureaux Exécutifs (ou Conseil d'Administration), ils ne se tiennent presque pas, même pour la préparation des Assemblées Générales qui les ont mandatées.

Il semblerait que les comités de contrôle assurent périodiquement des vérifications auprès des trésorier(e)s ; cependant aucune assemblée générale de restitution des résultats par les commissaires aux comptes n'a été tenue. Des fiches de contrôle ne sont pas aussi instaurées.

◆ Qualité des décisions

Dans la plus part des cas, la participation aux réunions n'est pas effective. Moins de deux quarts en général pour les groupements et coopératives et 50% pour l'union de Diffa. Ce qui ne donne pas une légitimité certaine aux décisions prises. Les absences aux réunions sont surtout justifiées par les cas de maladies ou d'absence au village et dans la plus part des cas par manque de motivation liée à la non satisfaction de leurs besoins par l'organisation.

Cependant, la plupart des dirigeants affirment disposer d'une position de leadership qui leur permet de faire accepter leurs idées/propositions par les membres de base. Les processus décisionnels sont pour une grande proportion des cas unidirectionnels. Cette situation de faite démontre que la bonne gouvernance au sein de ces coopératives membres de la FCMN/Niya n'est donc pas totalement acquise.

◆ Documentation / capitalisation des décisions ;

Dans la plupart des cas, même au cas où les outils de gestion et d'administration sont disponibles, ils sont mal tenus. Ce sont des cahiers tenus par le/la secrétaire et le/la trésorier/ère dont le remplissage est non ordonné et irrégulier avec des données incomplètes le plus souvent.

L'union de Diffa a même instauré un cahier de visites/consignes pour permettre aux partenaires de tutelle, d'appui-conseils et financiers, à la suite de leurs visites de terrain, de donner leurs appréciations et propositions sous forme écrite; mais malheureusement ce cahier n'est pas beaucoup utilisé.

Aucune forme de capitalisation d'expériences, soit en matière de gestion des opérations qu'en matière de gestion administrative et financière n'a été développée à l'interne d'une coopérative et voir même entre-elle.

◆ Pertinence et volume d'activités (diversité) ;

Les activités généralement menées par ces coopératives se répartissent selon leur catégorie comme suit :

- ✓ pour les groupements féminins, ce sont des activités d'épargne, de crédit (interne et externe) et de travaux collectifs et/ou individuels de production agricole, maraîchère ou de cultures sèches. Les fonds de crédit sont destinés à la réalisation d'AGR (embouche bovine et ovine, petit commerce de produits agricoles, d'extraction et de transformation, de petit élevage, etc.)
- ✓ pour les coopératives et groupements masculins et mixtes, ce sont également des actions collectives et/ou individuelles de production agricole, maraîchère ou de cultures sèches,

d'approvisionnement en intrants agricoles. On note l'apparition de nouvelles générations d'organisations se spécialisant dans les filières de production et de commercialisation de poivron et de semences potagères pour le cas des OP des sections de Diffa et de Niamey.

Le taux de couverture des crédits internes sur fonds propres chez les groupements féminins (cas du groupement féminin de Diffa) est presque total, tandis que les crédits externes à tous les niveaux ne couvrent pas tous les membres et les montants accordés sont jugés insuffisants.

Parmi toutes les coopératives enquêtées, celles développant des initiatives de développement et qui mènent une offensive de recherche de financement, sont rares. Pour la plupart, elles attendent un appui extérieur des partenaires et/ou de la fédération Niya, et en se contentant seulement de l'existence de leur acte de reconnaissance.

Les membres bénéficiaires des actions de ces coopératives sont rares, mais sont le plus souvent fortement impliqués dans la prise de décision (AG). La satisfaction des membres bénéficiaires réside dans le respect des principes d'équité voire d'égalité devant les obligations et les droits des membres.

L'insatisfaction des membres, elle, réside dans :

1. l'esprit que la création d'une OP et/ou de son adhésion à la fédération Niya lui donne immédiatement droit à une aide extérieure (crédit en espèce ou en nature),
2. les mécanismes de communication insuffisamment développés au sein des organes, entre les organes, avec les membres d'une OP, mais aussi entre les OP, au sein des réseaux et cadres de concertation, et avec les partenaires d'appui.

Les restitutions par les participations aux rencontres organisées par les partenaires et la fédération (formations, échanges...) sont faites, mais le plus souvent limitées à l'objet et non au contenu, et presque pas en réunion spécifique organisée à cet effet.

En matière de fonctionnalité des organes des OP, on retient les aspects suivants à consolider :

- La tenue régulière des réunions des organes chez les groupements féminins;
- La tenue de cahier de réunions comme système de documentation.

Les faiblesses, elles, se limitent :

- à la méconnaissance de l'utilité de la notion de quorum pour la tenue des réunions, en particulier des réunions de l'AG, ou du CA qui sont amenées à prendre des décisions ;
- au ralentissement voire à l'arrêt des activités au niveau de certaines OP par manque d'appui d'un partenaire et/ou de la fédération Niya.

4 CHAPITRE IV: Besoins d'appui identifiés, constats généraux et définition d'axes stratégiques d'interventions

4.1 Besoins d'appui identifiés

A la suite de la synthèse des données recueillies au niveau des trente six OP enquêtées, les besoins d'appui ci-dessous ont été identifiés :

i) Sur le plan institutionnel et organisationnel

- ✓ Favoriser les ouvertures au sein des coopératives et groupement existants pour l'adhésion surtout des femmes qui le désirent ;
- ✓ Restructurer les groupements, les coopératives et des unions ;
- ✓ Amender et faire appliquer les textes statutaires et réglementaires des groupements, des coopératives et des unions ;
- ✓ Mener des actions rigoureuses pour le recouvrement cotisations spéciales et annuelles auprès des membres de base
- ✓ Revoir et clarifier la vision, la mission et les objectifs des OP et des unions ;

ii) sur le plan amélioration des revenus monétaires des membres de base

- ✓ Mettre en place des lignes de crédit pour le financement des AGR des membres des OP;
- ✓ Mobiliser d'avantage les cotisations internes au profit des coopératives, des unions et de la fédération;
- ✓ Elaborer des dossiers de projets pour recherche de financement ;
- ✓ Diversifier le partenariat technique et financier ;
- ✓ Augmenter le volume des réalisations physiques au sein des coopératives afin de mieux susciter l'adhésion de nouveaux membres ;
- ✓ Elaborer et mettre en application des stratégies de mobilisation des ressources internes et externes;
- ✓ Construire des magasins de warrantage pour les produits maraîchers tels que le poivron et l'oignon ;

iii) sur le plan de renforcement des capacités des ressources humaines de l'union

- ✓ Former les membres des OP dans les domaines suivants : vie associative, techniques de gestion, élaboration de micros projets, voyages d'études, techniques de production, de conservation et de commercialisation des produits maraîchers et agricoles;
- ✓ Créer des centres d'alphabétisations de masse et fonctionnels ;
- ✓ Former les membres des groupements et les membres élus des unions en vie associative et en gestion des activités ;
- ✓ Former les membres élus des groupements et des unions sur leurs rôles et attributions ;
- ✓ Favoriser la formation des animateurs endogènes au sein des groupements et des coopératives
- ✓ Réaliser des formations thématiques au profit des animateurs endogènes et des membres des groupements de base ;
- ✓ Clarifier le cahier de charges des techniciens placés au niveau des sections de Zinder et Diffa ;
- ✓ Former le technicien et les membres des CA des unions en élaboration de dossiers de projet et en techniques de négociation ;

- ✓ Former et équiper les membres des groupements en unités de transformation des produits maraichers ;
- ✓ former les agriculteurs et les pêcheurs en techniques agricoles et de pêche ;
- ✓ organiser et exécuter des voyages d'études et d'échanges d'expériences internes et externes en lien avec les besoins et préoccupations exprimés par les membres des OP de base.

iv)) Sur le plan de la sécurité alimentaire

- ✓ Organiser la commercialisation ou vente groupée des produits maraichers ;
- ✓ Créer de nouvelles BI nouvelles et renforcer la capacité des BI existantes ;
- ✓ Poursuivre la production des semences potagères améliorées ;
- ✓ Mettre l'accent sur l'exploitation des filières poivron et oignon ;
- ✓ Réhabiliter et aménager les sites maraichers (clôture grillagée, intrants, matériels et équipements aratoires) ;
- ✓ Moderniser la pratique culturale du maraichage ;
- ✓ Intensifier la vulgarisation des semences améliorées ;
- ✓ Former les agriculteurs sur les bonnes pratiques de cultures maraichères ;
- ✓ Doter les agriculteurs en unités de cultures attelées bovines et asines (UCA) ;
- ✓ Créer de nouvelles BC et renforcer la capacité des anciennes BC ;
- ✓ Développer la culture des filières sésame, niébé, oignon et riz ;
- ✓ Mettre à la disposition des agriculteurs des semences améliorées de mil, de sorgho, de niébé et de riz.

v)) Sur le plan allégement des tâches de la femme et des jeunes

- ✓ Foncer des points d'eau modernes (puits cimentés, forges et MEAP) ;
- ✓ Former les femmes à la fabrication de foyers améliorés ;
- ✓ Créer des centres féminins de formation en couture ;
- ✓ Doter les groupements féminins de moulins à grain (farineuse et décortiqueuse) ;
- ✓ Doter les femmes et les jeunes en fonds de roulement pour la commercialisation des produits maraichers.

4.2 Constats généraux

A l'issu de l'analyse des différents paramètres relatifs à l'organisation et le fonctionnement des coopératives et groupements des sections de Diffa, Niamey et Diffa membres de la FCMN/Niya, des besoins d'appui identifiés par les membres lors des séances de travail organisées à cet effet, les forces, atouts et opportunités constatés se présentent comme suit :

- ✚ En dehors de la COSEGEP/Madubi de Zinder, les objectifs de toutes les trente cinq OP annoncés au niveau de leurs textes statutaires sont en conformité avec les activités de maraichages pratiquées par les membres de base ;
- ✚ Bien que l'idée de création de l'OP n'émane pas de l'initiative des membres dans la plus part des OP enquêtées, la mobilisation de la part sociale qui varie d'un montant de 500 F à 10.000F par membre était effective au niveau de toutes les trente six OP;
- ✚ Bien que les membres de base n'aient pas été associés à l'élaboration des textes statutaires, toutes les trente six OP enquêtées disposent de leurs statuts et règlement intérieur ;

- ✚ Malgré l'absence de partenaires techniques et financiers, les membres de base des OP enquêtées continuent à pratiquer les activités de maraîchage avec les moyens matériels et techniques disponibles à leur porté ;
- ✚ Au niveau de la région de Diffa, c'est plutôt l'union des coopératives qui a adhéré à la fédération Niya contrairement aux régions de Niamey et Zinder dont ceux sont les coopératives et groupements qui sont directement membres de la fédération ;
- ✚ Au niveau de l'ensemble des coopératives et groupements enquêtés, les membres de base connaissent très bien les produits et services qu'ils attendent des OP de base et de la fédération dans le cadre de la satisfaction de leurs besoins ;
- ✚ L'existence du Programme d'Appui au Secteur Rural(PASR) au niveau des régions de Zinder et Diffa, exécuté par les Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) ;
- ✚ Le développement du partenariat ente l'union des OP de Diffa et le projet IARBIC pour la construction de trois boutiques d'intrants agricoles au profit de trois coopératives membres ;
- ✚ L'existence des techniciens au niveau des sections de Zinder et Diffa qui peuvent apporter leur appui/conseil aux OP dans le cadre de l'organisation et fonctionnement.

Malgré l'existence de ces forces, atouts et opportunités, il existe également des faiblesses, difficultés et contraintes au sein de la plus part des OP enquêtées qui constituent un frein au développement et à l'épanouissement des membres de ces OP dans toutes les trois régions. Elles se résument comme suit :

- ❖ Par rapport à l'idée de leur création, dans la plus part des cas, ces OP n'ont pas été créées sur l'initiative propre des membres. Cette situation de faite a beaucoup contribué à cultiver une attentisme et d'indifférence au sein des membres de base à tous les niveaux;
- ❖ En ce qui concerne les textes fondamentaux de ces OP, bien qu'ils découlent des textes législatifs et réglementaires, leur rédaction et adoption n'émane pas dans la plus part des OP enquêtées de leur membre de base. Ils n'ont pas fait aussi l'objet d'une diffusion auprès des membres de base afin de garantir une meilleure compréhension et appropriation de leur contenu par eux ;
- ❖ Bien que les textes statutaires existent, au niveau de la plus part des OP enquêtées, les objectifs mentionnés dans ces textes ne sont pas conformes aux activités menées actuellement par les membres de ces organisations ;
- ❖ L'absence de la circulation de l'information liée à la tenue des réunions statutaires, de compte rendu et de restitution ; et même au cas où les réunions se tiennent, elles ne sont pas dans la plus part des cas sanctionnées par un PV ;
- ❖ La rétention de l'information à tous les niveaux : entre les membres de base d'une même structure, entre les OP de base et leur structure faitière union, et entre les OP de base et la section et entre la section et la fédération Niya ;
- ❖ En dehors de la libération de la part sociale, aucune stratégie de mobilisation des ressources internes n'est développée au sein de la plus part des OP, afin de garantir leur autonomie financière et de gestion ; Même les cotisations actuelles ont été instaurées par la fédération

afin de garantir son fonctionnement interne. Aucun pourcentage des cotisations ne revient à l'OP afin d'assurer aussi son fonctionnement interne ;

- ❖ L'existence d'une confusion et d'absence totale de transparence dans la gestion des ressources financières et matérielles de la plus part des OP de base et voir même celle de l'union de Diffa à cause d'une absence de tenue des outils de gestion et des réunions d'informations et de compte rendu ;
- ❖ Bien que la FCMN/Niya avait fourni l'effort de mettre à la disposition de ses OP membres le guide pratique pour la compréhension et l'application de la législation coopérative au Niger, le fort taux d'analphabétisme des membres de base et des dirigeants, associé au manque de réalisation de séances de formation à la vie associative n'ont pas permis une bonne culture démocratique dans le fonctionnement de la plus part des OP enquêtées ;
- ❖ La non maîtrise du nombre des adhérents par les membres de base et voir même les dirigeants à cause de l'absence d'un registre d'adhérents afin de suivre et maîtriser le mouvement des adhérents (adhésion, exclusion et démission) ;
- ❖ L'absence d'une offensive en direction des partenaires techniques et financiers pour la recherche d'appui technique et financier, afin de mieux développer les activités de maraîchage ;
- ❖ Bien que les activités de maraîchage sont considérées dans la plus part des localités comme des activités réservées aux femmes, tant au niveau de la production que de la commercialisation, les femmes sont moins présentes dans l'ensemble des trente six coopératives et groupements enquêtés ;
- ❖ L'existence des structures telles que les sections au niveau des régions de Diffa, Zinder et Niamey dont l'on ignore l'existence des textes législatifs et réglementaires qui régissent leur organisation et fonctionnement. Par rapport à l'ordonnance N°96-067 et de son décret d'application N°96-430/PRN/MAR/EL du 9 novembre 1996, qui régie les organismes ruraux à caractère coopératif dont la FCMN/Niya, nulle part, cette ordonnance n'a fait cas de section en temps structure, mais plutôt section spécialisée en terme de compétences par rapport à un secteur ou domaine précis ;
- ❖ L'amorce de la mise en place des unions au niveau de la section de Zinder par le technicien, alors que même les trois coopératives membres de la FCMN Niya nécessitent une restructuration ;
- ❖ Les membres de base des OP membres de la FCMN/Niya pensent que l'adhésion de leur structure à la fédération leur donne automatiquement droits à la satisfaction de tous besoins, même au cas où leurs attentes ne sont pas conformes aux objectifs de leur OP et de la fédération Niya.

Exemple : cas des membres de certaines coopératives membres de Niya qui attendent de Niya des appuis techniques et financiers dans le cadre de la culture de riz, du mil et de la création de banque céréalière.

4.3 Définition des axes stratégiques d'intervention de la FCMN/Niya au profit des OP membres enquêtées

Au regard des constats ci-dessus et des besoins d'appui identifiés par les membres de base et dirigeants des OP enquêtées, l'équipe des consultants a défini les axes stratégiques d'intervention ci-dessous :

1. L'amélioration de la production maraîchère en quantité en qualité en lien avec les besoins des marchés régionaux, nationaux et internationaux ;
2. L'amélioration des systèmes de production en dotant les membres des OP en moyens et techniques de production peu coûteux et adaptés au contexte et aux zones de production ;
3. L'amélioration du système d'écoulement des produits maraîchers à travers l'organisation de sa commercialisation et la création de comptoirs régionaux ;
4. Renforcer les capacités des OP membres et leurs réseaux à développer des capacités organisationnelles et techniques, des mécanismes et outils techniques et financiers d'aide à la formulation de la demande d'appui/conseil ;
5. La restructuration des organisations membres de la fédération et de la fédération elle-même, afin qu'elles soient en conformité avec l'esprit des textes législatifs et réglementaires du Niger en matière d'organisation et de fonctionnement des organismes ruraux à caractère coopératif ;
6. L'amélioration de l'accès à l'information de tous les membres de base et de leurs organisations membres de la FCMN/Niya.

5 CHAPITRE V: Difficultés/contraintes rencontrées, recommandations et les annexes

5.1 Difficultés/contraintes rencontrées

Dans le cadre de l'appui à la conduite du diagnostic participatif des coopératives des sections de Zinder, Diffa et Niamey membres de la FCMN/Niya, les difficultés rencontrées par l'équipe et qui méritent d'être rapportées sont entre autres :

- ✓ L'insuffisance dans l'information à temps des membres des sections et des coopératives de base n'a pas permis une forte mobilisation et participation des membres de base aux différentes séances de travail ;
- ✓ La durée d'une journée par coopérative est relativement courte par rapport au contenu des questionnaires, à la méthodologie utilisée, l'accessibilité difficile des certaines routes liée aux eaux de pluie et à la période de l'étude qui a coïncidé avec la période des travaux champêtres (semis et premier sarclage par endroit. Pour le dernier aspect, l'équipe des consultants était obligée de travailler dans certaines localités la nuit et de fois jus qu'à des heures tardives ;
- ✓ L'insuffisance de données recueillies au niveau de certaines OP liée à l'absence des documents (textes statutaires et réglementaires) en leur sein et l'absence d'enregistrement des données dans la plus part des cas par manque de ressources humaines compétentes et/ou par simple négligence des acteurs concernés ;
- ✓ L'insuffisance de ressources financières des sections de Diffa et Zinder pour assurer la prise en charge des délégués pour participer aux réunions de restitution et de planification, n'a pas permis de retenir les délégués pendant toute la durée prévue ;
- ✓ Le non respect des dates de rendez-vous fixées par les dirigeants eux-mêmes (cas de la coopérative de Finaré.

5.2 Recommandations

5.2.1 Recommandations des dirigeants des OP

Au regard des manquements constatés (insuffisance et voire même manque d'information) dans la plus part des cas, les responsables des OP recommandent aux membres du bureau exécutif et du SE de la FCMN/Niya, de prendre dans l'avenir toutes les dispositions utiles afin que l'ensemble des acteurs soient pleinement impliqués dans ce processus à travers une large information à temps et des concertations et consultations préalables.

5.2.2 Recommandations de l'équipe des consultants

Cette étude diagnostic qui a été réalisée au profit des coopératives des sections de Zinder, Niamey et Diffa a porté sur le développement organisationnel et institutionnel de l'ensemble de ces OP, était descriptive et transversale avec des données qualitatives et quantitatives récoltées à l'aide des entretiens avec les différents acteurs concernés.

En définitive, il ressort de cette étude un dysfonctionnement total de ces OP lié à un réseau de causes ci-dessus relevées dans ce rapport, identifiées lors des entretiens avec les membres de base, et aussi à

la suite des réunions de restitution et de validation des résultats avec les membres des sections de Zinder et de Diffa.

Par rapport à cette situation de faite, l'équipe chargée de la conduite de ce diagnostic participatif formule à qui de droit, les recommandations suivantes :

Sur le plan organisationnel :

- La structuration des groupements et coopératives de base et de l'union de Diffa dans des brefs délais ;
- La structuration des coopératives de Zinder et l'appui à la mise en place de l'union et ou des unions en fonction des vœux des producteurs concernés et du contexte de la zone dans de meilleurs délais ;
- L'intensification de la formation en vie associative et de la formation coopérative à l'ensemble des membres des coopératives de base et des unions actives et en gestation dans de bref délai;
- La clarification des statuts des sections tant sur le plan structurel, juridique, organisationnel et de son fonctionnement, ainsi que de ses buts et objectifs ;
- La clarification de la situation des techniciens avec les membres de base des OP membres de la fédération ;
- Renforcement de la solidarité et la cohésion entre les membres

Sur le plan fonctionnement interne de l'union :

- Formation en gestion de tous les acteurs gestionnaires des OP membres de la fédération;
- L'intensification de la formation en vie associative et de la formation coopérative à l'ensemble des membres de base de toutes les OP membres de la fédération;
- L'application des textes statutaires et règlementaire de toutes les OP membres de la fédération ;
- Respecter et faire respecter les textes législatifs et réglementaires en vigueur en matière de création et de fonctionnement des organismes ruraux à caractère coopératif.

Sur le plan réalisations :

- Assurer une bonne gestion des réalisations en cours
- Poursuivre, intensifier et diversifier les appuis des OP de base et des unions par la fédération Niya.

Et, en fin nous recommandons à la fédération de prendre en compte dans son futur plan de développement stratégique, des solutions urgentes et durables afin de garantir un bon développement des OP membres et une pérennisation des acquis.

5.3 . Les annexes

- Les TDR de l'étude
- Les guides d'entretiens utilisés
- La liste des coopératives enquêtées
- Le projet de programme de renforcement des capacités des OP enquêtées.

Liste des coopératives enquêtées

Régions	coopératives	localités	Date de l'entretien
Niamey	1. Gakassinaye	Tondimékitey	15 juillet 2010
	2. Jamil	Bourbourkabé	17 juillet 2010
	3. Jamu	Nogaré	17 juillet 2010
	4. Tchingal Bangou	Saga	19 juillet 2010
	5. Sanka	Saga 1	20 juillet 2010
	6. Corniche Yantala	Yantala	20 juillet 2010
	7. Fruits et légumes	Gountou Yéna	21 juillet 2010
	8. Beegué	Goudel	21 juillet 2010
	9. Kokari	Diamyowe	22 juillet 2010
	10. Rénaré	Ganguel	22 juillet 2010
	11. Maraîchers et légumes	Saga 2	23 juillet 2010
	12. Barké	Saguia	23 juillet 2010
	13. Kaikoum	Bossey bangou	24 juillet 2010
	14. Kokari	Gamkallé	27 juillet 2010
	15. Hamdal Kassiran	Saga Gorou 1	16 juillet 2010
	16. Kokari	Gorou Kayna	15 juillet 2010
	17. Modjéré	Kirkissoye	18 juillet 2010
	18. Ballal	Namordé	17 juillet 2010
Diffa	19. Jarikéméram	Bosso	23 juillet 2010
	20. Mouklam	Bosso	22 juillet 2010
	21. Karakaï	Grémadi	22 juillet 2010
	22. Deykoulou	Diguini	22 juillet 2010
	23. Tchida	Diffa Affounori	23 juillet 2010
	24. Blakatriem	Lada	23 juillet 2010
	25. Baré Bounoubé	Diffa Koura	24 juillet 2010
	26. Boula Koura	Diffa	22 juillet 2010
	27. Manguiroimi	lada	22 juillet 2010
	28. Ouché Kendéro	Lada louwo	23 juillet 2010
	29. Kilakil	Gréma artori	23 juillet 2010
	30. Baré béyé	Gonodi	24 juillet 2010
	31. Razzu`u	Chétimari Diffa	22 juillet 2010
	32. N`dounoum	Lada	23 juillet 2010
	33. Koulou Nam	Lada	24 juillet 2010
Zinder	34. COSEGEP/Madubi	Zinder commune	19 juillet 2010
	35. Niya	Tajaé	22 juillet 2010
	36. Falki	Falki	21 juillet 2010

PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES OP DES SECTIONS DE ZINDER, DIFFA ET NIAMEY MEMBRES DE LA FCMN/Niya

Les axes stratégiques de développement pour les OP enquêtées

1. L'amélioration de la production maraîchère en quantité en qualité en lien avec les besoins des marchés régionaux, nationaux et internationaux ;
2. L'amélioration des systèmes de production en dotant les membres des OP en moyens et techniques de production peu coûteux et adaptés au contexte et aux zones de production ;
3. L'amélioration du système d'écoulement des produits maraîchers à travers l'organisation de sa commercialisation et la création de comptoirs régionaux ;
4. Renforcer les capacités des OP membres et leurs réseaux à développer des capacités organisationnelles et techniques, des mécanismes et outils techniques et financiers d'aide à la formulation de la demande d'appui/conseil ;
5. La restructuration des organisations membres de la fédération et de la fédération elle-même, afin qu'elles soient en conformité avec l'esprit des textes législatifs et réglementaires du Niger en matière d'organisation et de fonctionnement des organismes ruraux à caractère coopératif ;
6. L'amélioration de l'accès à l'information de tous les membres de base et de leurs organisations membres de la FCMN/Niya.

Pour la mise en œuvre de ses axes stratégiques de développement, l'équipe des consultants propose un plan de renforcement des capacités des OP enquêtées, avec objectifs, résultats et activités ci-dessous.

Les Objectifs de renforcement des capacités des coopératives membres

Objectif général:

Transformer les OP actuelles des régions de Zinder, Diffa et Niamey membres de la FCMN/Niya en de véritables entreprises de développement du secteur rural

Objectif spécifique N°1:

Renforcer l'accès des membres des OP de base aux opportunités de développement et les capacités d'initiatives et d'intervention des coopératives et groupements membres.

Objectif spécifique N°2:

Améliorer la concertation et la synergie d'actions entre les coopératives membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa ;

Objectif spécifique N°3 :

Développer les capacités d'appui-conseil, de plaidoyer et de lobbying des unions membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa ;

Les Résultats attendus du renforcement des capacités des OP

Objectif spécifique N°1: Renforcer l'accès des membres des OP de base aux opportunités de développement et les capacités d'initiatives et d'intervention des coopératives et groupements membres

- La restructuration des OP de base (coopératives et groupements) membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa est réalisée;
- Les capacités de gestion administrative et financière des OP de base (coopératives et groupements) membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa sont renforcées ;
- Les capacités de maîtrise d'ouvrage des OP de base (coopératives et groupements) membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa ont augmenté ;
- La concertation entre les OP de base (coopératives et groupements) membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa est développée au niveau des villages, quartiers et inter-villages et inter-quartiers

Objectif spécifique N°2: Améliorer la concertation et la synergie d'actions entre les coopératives membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa ;

- La concertation entre les Partenaires d'appui techniques et financiers concernés par la promotion des OP membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa est dynamique et constructive ;
- La mise en marché collective des produits maraichers est réalisée.

Objectif spécifique N°3 : Développer les capacités d'appui-conseil, de plaidoyer et de lobbying des unions membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa ;

- La structuration des structures faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa sont développés ;
- Les capacités de gestion administrative et financière des structures faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa sont renforcées ;
- Les capacités d'accompagnement, de négociation et de financement des structures faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa ont augmenté ;
- La concertation entre les structures faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa est développée au niveau communal et inter communal.

Les Principales activités de renforcement des capacités des OP

Les résultats définis seront atteints à travers la mise en œuvre des actions prioritaires suivantes :

Résultat 1.1 : La restructuration des OP de base (coopératives et groupements) membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa est réalisée;

- Organiser des foraines villageoises et de quartiers d'appui aux AG des OP de base à la redéfinition des dispositions statutaires et réglementaires ;

- Organiser des séances villageoises d'information et de sensibilisation de populations actives et des OP de base sur les enjeux de la mobilisation coopérative et le rôle des OP dans la gouvernance locale ;
- Appuyer la production et la diffusion de supports d'éducation coopérative au profit des membres de base à travers des réunions de sensibilisation et des émissions radio de proximité ;
- Orienter les OP de base à la création et/ou à l'adhésion aux réseaux existants ou à mettre en place suivant les objectifs spécifiques poursuivis ;

Résultat 1.2 : Les capacités de gestion administrative et financière des OP de base (coopératives et groupements) membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa sont renforcées ;

- Susciter l'instauration et faciliter des séances d'auto-évaluation du fonctionnement des OP de base actives (analyse institutionnelle et organisationnelle)
- Assurer la formation des membres de base en vie associative;
- Assurer la formation des dirigeants des OP de base en techniques de gestion administrative et comptable ;
- Assurer la formation modulaire des animateurs endogènes d'accompagnement des OP de base ;
- Assurer l'accompagnement des dirigeants des OP de base dans l'établissement et la tenue de documents de gestion des ressources ;
- Appuyer la création et le fonctionnement des centres d'alphabétisation fonctionnelle et de centres de lecture (bibliothèques).

Résultat 1.3 : Les capacités de maîtrise d'ouvrage des OP de base (coopératives et groupements) membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa ont augmenté ;

- Assurer la formation des dirigeants des OP de base (et de leurs animateurs endogènes) en techniques de planification, négociation et suivi & évaluation ;
- Appuyer les OP de base dans l'élaboration et le suivi & évaluation de leurs plans d'activités ;
- Appuyer les OP de base dans l'élaboration et la recherche de financement de leurs dossiers de (micro)projets ;
- Appuyer les OP de base à développer des stratégies de mobilisation de ressources internes et externes ;
- Faciliter l'accès des OP de base aux systèmes financiers décentralisés ;

Résultat 1.4 : La concertation entre les OP de base (coopératives et groupements) membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa est développée au niveau des villages, quartiers et inter-villages et inter-quartiers.

- Initier et appuyer la tenue de journées périodiques d'échanges intra villages et/quartiers sur la gestion des activités des OP ;

- Appuyer la tenue périodique (trimestrielle) de rencontres des dirigeants des OP en marge des conseils municipaux.

Résultat 2.1 : La concertation entre les Partenaires d'appui techniques et financiers concernés par la promotion des OP membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa est dynamique et constructive.

- Actualiser la liste des partenaires d'appui aux OP des régions de Zinder, Niamey et Diffa selon la nature et les types d'appui et par Commune (STD, ONGs, Associations, GIE, Collectivités territoriales, Projets et Programmes ;
- Identifier les partenaires potentiels susceptibles d'appuyer les OP à organiser la commercialisation groupée des produits maraîchers ;
- Participer aux rencontres de concertation des partenaires d'appui aux OP des régions de Zinder, Niamey et Diffa.

Résultat 2.2 : La mise en marché collective des produits maraichers est réalisée.

- Former les producteurs aux techniques et alternatives de lutte phytosanitaire;
- Former les producteurs aux techniques de production, de conservation, de transformation et de commercialisation des produits maraîchers ;
- Mettre en place des comptoirs commerciaux des produits maraîchers ;
- Construire des magasins de stockage au profit des OP.

Résultat 3.1 : La structuration des structures faïtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa sont développés ;

- Assister les unions membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa à mener une relecture et une réadaptation de leurs textes statutaires et règlementaires ;
- Mener une étude sur les filières porteuses et sur la structuration des organisations afférentes ;
- Susciter la création et ou la réorganisation des OP faïtières intra et inter communales vers une professionnalisation / spécialisation sur la pratique du maraîchage.

Résultat 3.2 : Les capacités de gestion administrative et financière des structures faïtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa sont renforcées ;

- Susciter l'instauration et faciliter des séances d'auto-évaluation du fonctionnement des OP faïtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder (analyse institutionnelle et organisationnelle) ;
- Mener des audits administratifs et financiers des OP faïtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa ;
- Assurer la formation des dirigeants (et leurs employés) des OP faïtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa en techniques de gestion administrative et comptable ;
- Appuyer les OP faïtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa dans l'élaboration et l'application de manuels de procédures administratives et comptables (appui-accompagnement)

Résultat 3.3 : Les capacités d'accompagnement, de négociation et de financement des structures faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa ont augmenté ;

- Faciliter la mise en place et la formation d'un réseau d'animateurs endogènes polyvalents d'accompagnement des OP membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa ;
- Assurer la formation des dirigeants des OP faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa (et de leurs employés) en techniques de planification, négociation et suivi & évaluation ;
- Appuyer les OP faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa dans l'élaboration et le suivi & évaluation de leurs plans d'activités ;
- Appuyer les OP faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa dans l'élaboration et la recherche de financement de leurs dossiers de (micro)projets ;
- Appuyer les OP faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa à développer des stratégies de mobilisation de ressources internes et externes
- Faciliter l'accès des OP faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa aux systèmes financiers décentralisés et leur participation au capital ;
- Etudier les possibilités de mise en place d'un centre de services propre aux OP membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa ;

Résultat 3.4 : La concertation entre les structures faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa est développée au niveau communal et inter communal.

- Appuyer la mise en place et le fonctionnement d'un cadre communal d'échanges et de capitalisation des expériences en matière de gestion des OP ;
- Appuyer les OP faîtières membres de la FCMN/Niya des régions de Zinder, Niamey et Diffa à participer aux rencontres d'échanges, de concertation et de décision aux niveaux communal, départemental, régional et national.

Les Indicateurs de performance du renforcement des capacités des OP

Le niveau atteint des performances de la mise en œuvre de ce plan de renforcement sera apprécié à travers les indicateurs ci-après :

- le volume du montant des fonds d'investissement mobilisé par les OP individuellement ;
- le volume et montant des fonds d'investissement mobilisés par les Unions ;
- le niveau de satisfaction des dirigeants des OP ;
- Niveau de satisfaction des partenaires d'appui financiers ;
- Nature et volume des appuis matériels et financiers reçus par partenaires financiers et la fédération ;
- Nombre de mise à marché collective réalisée ;
- Nombre de magasin de stockage construit ;
- Nombre de comptoir commercial mis en place ;

- Evolution du nombre de projets des OP membres élaborés / financés
- Evolution du nombre de bénéficiaires des produits et services développés ;
- Evolution du taux de couverture des OP par les Unions
- Existence de manuel de procédures administrative et financière pour les unions ;
- Evolution des parts sociales des OP de base et des unions ;
- Nbre de réunions tenues par Organe, dont % sanctionné de PV
- Nbre de rencontres tenues entre Unions ;
- Evolution du montant des ressources internes et externes mobilisées par OP et unions ;
- Evolution du nombre de projets initiés par les OP / Moyenne par OP
- Evolution de la diversité des projets initiés par les OP
- Evolution des membres d'adhérents par OP ;
- Taux d'OP appuyées ayant procédé au renouvellement des organes dirigeants dans les délais fixés ;
- Taux d'OP appuyées disposant de documents de gestion bien tenus ;
- Evolution du nombre d'OP ayant établi des rapports d'activités ;
- Nombre de membres de base, dirigeants et employés des OP formés par thème ;
- Nbre de rencontres tenues entre dirigeants d'OP au niveau village/quartier.

L'analyse des risques et les suppositions importantes liés à la mise en œuvre du plan

La réussite de la mise en œuvre de ce plan d'actions de renforcement des capacités des organisations paysannes serait plus facilitée si :

La fédération Niya prendra en compte les actions de ce plan d'actions dans son plan de développement stratégique ;

Les partenaires d'appui aux OP présents dans les régions de Zinder, Niamey et Diffa disposent d'un système de planification souple, flexible et ouvert afin de faciliter la prise en compte de ce plan d'action dans leurs activités.

Des structures prestataires « compétentes » en matière d'appui aux OP existent sur place dans ces trois régions. La proximité des réseaux d'encadrement créera des conditions de pérennisation de l'accompagnement des OP, une fois l'appui d'un partenaire financier arrêtée.

Les autres projets et programmes de développement intervenant dans ces régions sont ouverts à la promotion des OP : la composante renforcement des capacités des organisations paysannes doit être plus visibles dans les planifications opérationnelles des partenaires d'appui technique et financier, y compris les Services déconcentrés de l'Etat.

Les systèmes et les procédures de financement des projets / activités des OP sont suffisants et accessibles.

Les dirigeants des OP de base et faîtières œuvrent pour le développement de la synergie. Elles s'engagent à rapprocher leurs objectifs et unir leurs ressources en vue d'une efficacité et une efficience dans l'acquisition et l'octroi des produits et services aux membres à tous les niveaux.

Aussi, à l'intérieur des organisations paysannes, le potentiel humain propre des OP reste suffisamment motivé pour une plus grande mobilisation et un plus grand engagement afin de mener une véritable offensive vers la promotion du mouvement coopératif.

Le contexte socio économique et politique reste favorable, notamment le partenariat des nouvelles institutions décentralisées que sont les communes avec les organisations paysannes sera rendu plus visible et profitable aux populations majoritairement rurales, et entièrement dépendantes des activités agro-sylvo-pastorales et artisanales.

La création des OP est de plus en plus moins guidée par des intérêts politiques qui voient les organisations paysannes comme un moyen de mobilisation électorale. L'apport des formations politiques est plus dirigé dans l'éducation civique du citoyen en général et pour la promotion des politiques de développement définies au Niger.

Enfin les acquis en matière législatif et réglementaire restent consolidés et renforcés pour faciliter un développement de la restructuration des Organisations Paysannes.

Il reste que la fédération Niya et les partenaires concernés par la promotion des organisations paysannes dans ces régions s'accordent sur une entente minimum vers la réalisation des actions approuvées de ce plan.