

RÉPUBLIQUE DU NIGER
FÉDÉRATION DES UNIONS DE GROUPEMENTS PAYSANS DU NIGER
FUGPN-Mooriben
BP 553 – NIAMEY (NIGER)
Tél. (227) 20 72 40 79 - Email : Mooriben@yahoo.fr
NIF : 7329



Rapport Plan Stratégique (2016 -2025)

Version finale

Rédigé par B.Wampfler et AmzaTahirou sur la base des missions d'appui et travaux d'ateliers
2014 -2015 (Juillet 2015)
Amendé par Mooriben (Octobre 2015)
Version finale (Novembre 2015)

SOMMAIRE

Introduction : Contexte et justification de l'élaboration du Plan Stratégique décennalp.4

I. Objectifs, principes et grille d'analyse de l'élaboration du Plan Stratégiquep.7

1. Objectifs du Plan Stratégique décennal.....p.7
2. Principes guidant l'élaboration du Plan Stratégique de Mooriben.....p.8
3. Grille d'analyse pour l'élaboration du Plan Stratégiquep.12

II. Diagnostic de la situation de Mooribenp.17

1. Contexte de la réflexion stratégique.....p.17
2. Qui sont les membres de Mooriben ?.....p.18
3. Vision, mission, objectifs de l'organisation.....p.25
4. Activités de services aux membresp.31
 41. Activités humanitaires et services de sécurité alimentaire.....p.31
 42. Approvisionnement en intrantsp.33
 43. Activités d'appui conseil à la production agricolep.34
 44. Activité d'accès au créditp.40
 45. Production de semences améliorées.....p.45
 46. Activité de commercialisation.....p.48
 47. Information – communication et gestion des connaissances.....p.49
 48. Le système de services intégrésp.54
5. Activités de défense des intérêts des membres.....p.57
6. Structuration et gouvernance.....p.61
 61. Les Unions et groupementsp.61
 62. Le niveau régionalp.68
 63. La fédération nationalep.69
 64. Le secrétariat exécutifp.71
 65. La politique des ressources humainesp.74
 66. Les outils d'appui à une bonne gouvernance.....p.76
 661. Le système d'information.....p.76
 662. Le système de gestion.....p.76
 663. Le système de contrôle et de sanctionp.78
 664. Le suivi évaluation et les étudesp.79
7. Quel modèle économique ?.....p.80
8. Stratégie de croissance de Mooribenp.83
9. Stratégie partenarialep.83

Conclusion II : Quelles perspectives de pérennité de Mooriben aujourd'hui ?p.88

III. De quoi demain sera-t-il fait ? Exercice de prospectivep.89

IV. Ce que Mooriben veut construire : la vision guidant le Plan Stratégiquep.95

V. Les chemins pour accéder à cette vision : définition des axes stratégiques, missions de Mooriben.....p.100

| | |
|--|--------------|
| 1. Axe stratégique 1 : Construire une agriculture familiale qui se professionnalise, investit, organise son accès aux marchés et aux services et permet à l’agriculteur et à sa famille de vivre dignement de leur travail | p.102 |
| 2. Axe stratégique 2 : Développer une agriculture familiale qui préserve son environnement et respecte les lois naturelles (sans OGM et sans hybrides) | p.116 |
| 3. Axe stratégique 3 : Renforcer la résilience des membres de Mooriben et prendre soin des populations vulnérables | p.123 |
| 4. Axe stratégique 4 : Assurer le renouvellement des agricultures familiales en accompagnant ses jeunes pour leur permettre de construire leur avenir au sein de l’agriculture et de l’OP | p.129 |
| 5. Axe stratégique 5 : Faire reconnaître l’agriculture familiale par la société et les politiques publiques | p.136 |
| 6. Axe stratégique 6 : Acquérir et produire de la connaissance au service de ses membres et de la société..... | p.143 |
| 7. Axe stratégique 7 : Renforcer l’organisation pour la rendre efficace, autonome et viable au service de ses membres..... | p.150 |
| Conclusion : Vers la mise en œuvre du Plan Stratégique 2016- 2025..... | p.165 |

Annexe 1 : Liste des participants des deux ateliers

Annexe 2 : Programmes de deux ateliers

Introduction : Contexte et justification de l'élaboration du Plan Stratégique décennal de Mooriben

Mooriben, une des plus anciennes organisations de producteurs du Niger

La Fédération des Unions des Groupements Paysans du Niger (FUGPN-Mooriben) compte parmi les toutes premières organisations paysannes constituées librement, par les paysans eux-mêmes, en dehors du système coopératif contrôlé par l'Etat qui avait marqué l'organisation économique et sociale du Niger pendant les années 1970-80. Le nom « Mooriben » a été choisi par les fondateurs de la Fédération pour exprimer, en un seul mot, leurs attentes vis-à-vis de cette structure. Mooriben, en Djerma-Sonraï, signifie « la misère est finie ». C'est donc dans l'optique de la lutte contre la pauvreté, l'ignorance et leurs conséquences que la fédération a été fondée.

Les premiers groupements se sont formés en 1988, après des échanges avec les mouvements NAAM du Burkina Faso et Six « S » international, dans les départements de Tillabéry et Téra. Leur succès a entraîné l'extension du mouvement dans les départements de Kollo, Dosso, Gaya, Loga, Birni N'Gaouré, Say et Filingué. Cette première génération de groupements a constitué six unions qui se sont fédérées dans l'organisation Mooriben, agréée en 1993 par le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage. Dans ses statuts, Mooriben se donne comme objectifs l'autopromotion paysanne, la promotion du monde rural, l'entreprise et l'organisation pour ses membres des activités économiques, sociales, éducatives et culturelles. Dans le contexte sahélien marqué par la récurrence des crises alimentaires, la réalisation de la sécurité alimentaire des populations des zones d'intervention du réseau, en général, et celle de ses membres, en particulier, reste la première des priorités de Mooriben.

Le siège social de l'organisation est à Niamey et sa zone d'intervention couvre les régions de Tillabéry, Dosso et la zone rurale de la communauté urbaine de Niamey. La zone d'intervention comprend trois zones agro écologiques : la zone du fleuve, la zone agricole et la zone agropastorale. Les membres sont en majorité des agriculteurs et des agropasteurs, mais également des pêcheurs et des artisans. En fin 2014, la fédération Mooriben comptait 30 unions, 1.531 groupements implantés dans 732 villages administratifs totalisant 58.626 membres dont 63% de femmes.

En 2012, deux fédérations régionales ont été créées, à Dosso et Tillabéry en vue de « décentraliser » Mooriben et de renforcer sa présence et sa capacité d'intervention à une échelle régionale.

Justification du plan stratégique 2016 -2025

En 2010, Mooriben s'est doté d'un premier plan stratégique 2010-2013 fondé sur les cinq priorités suivantes :

- renforcer les capacités institutionnelles et de gestion de l'organisation ;
- défendre les intérêts des membres ;
- promouvoir les activités productives et créatrices de revenus ;
- améliorer le pouvoir économique et de décision des femmes ;
- développer les partenariats de toute nature.

Pour atteindre ces objectifs, Mooriben a mené pendant cette période des activités diversifiées : défense des droits et intérêts des producteurs, information et la formation des membres, approvisionnement en intrants agricoles, promotion des banques de céréales et commercialisation des productions, extraction d'huile d'arachide, embouche et petit commerce, restauration et protection de l'environnement, promotion de l'épargne et du crédit, création de radios rurales...

En fin 2013, la fédération portait sur ce plan stratégique le regard suivant :

« L'année 2013 marque la fin du premier plan stratégique quadri annuel 2010-2013 conduit par la fédération Mooriben. Sans anticiper sur les conclusions de son évaluation globale, force est de reconnaître qu'il aura été une première expérience dans la vie de Mooriben. Il reste surtout marqué par la constance des partenaires dans leurs appuis financiers et techniques, qui ont permis une stabilité dans la mise en œuvre des activités au bénéfice des producteurs avec un personnel technique de haut niveau durant ces quatre années.

Mooriben a également eu l'occasion à travers l'exécution de ce plan de tester ses capacités techniques et organisationnelles à fédérer l'ensemble de ses membres autour d'une vision et d'un programme commun.

Mêmes si elles n'ont pas remis en cause la conduite effective des activités prévues et compromettre ainsi la mise en œuvre dudit plan, il serait injuste de taire quelques difficultés bravées au cours de la période 2010-2013 et qui se résument :

Au plan interne par :

- Le départ de deux secrétaires exécutifs (l'un en 2011 et le second en 2013) et de trois autres cadres du secrétariat exécutif ;
- Le renouvellement du bureau du conseil d'administration ;
- La conduite de plusieurs projets collaboratifs (hors plan stratégique) ;
- Le processus de décentralisation (une nouvelle réorganisation de Mooriben, non prévue initialement) ;
- La réalisation de plusieurs études dont les résultats ne sont pas toujours pris en compte dans les plans opérationnels.

Au plan externe par :

- La crise alimentaire de 2010 ;
- Le retrait de certains bailleurs (Agriterre notamment) ;
- Le changement de république intervenu suite à un coup d'état en 2010 avec une transition militaire de plus d'un an ;
- L'avènement de l'Initiative 3N, le nouveau programme du régime actuel qui est le cadre de référence en matière de développement de l'Agriculture au Niger ;
- La question sécuritaire qui s'est davantage aggravée avec les événements du Mali voisin.

Ces situations ne sont pas sans influence sur les difficultés d'élaborer un nouveau plan stratégique qui succédera à celui qui prend fin. Ainsi, pour mieux apprécier le contexte né de ces situations, se donner le temps matériel et les moyens que mérite l'élaboration d'un outil de travail d'une si grande importance, Mooriben se propose de marquer un temps d'arrêt, en élaborant un plan opérationnel transitoire de deux ans (2014-2015). Cette démarche, visant à passer par un plan opérationnel transitoire avant l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel, se justifie aisément au regard du contexte actuel de la fédération qui, se présente en lui-même comme un défi à relever. Mooriben sait pouvoir compter sur ses partenaires de toujours et de toutes les situations pour l'accompagner à relever ce défi. (Termes de référence de l'accompagnement de l'élaboration du plan stratégique 2016-2025).

En se dotant d'un plan opérationnel transitoire 2014-2015, Mooriben a choisi de se donner le temps d'un travail en profondeur fondé sur un diagnostic approfondi de la situation actuelle de l'organisation pour préparer le Plan Stratégique décennal 2016- 2025.

A cet effet, Mooriben a obtenu le soutien de SOS Faim et de la Coopération Suisse et l'accompagnement d'une équipe de deux personnes ressource, Betty Wampfler (Montpellier SupAgro) et AmzaTahirou (Consultant nigérien).

Les étapes retenues par Mooriben pour l'élaboration du Plan Stratégique 2016 -2025 sont les suivantes :

1. Diagnostic de la situation de Mooriben aujourd'hui
 - Analyse organisationnelle
 - Priorités pour l'avenir
2. Construction du Plan Stratégique

- Analyse prospective du contexte et des enjeux de l'agriculture familiale au Niger sur la période 2016- 2025
 - Vision de ce que Mooriben veut être /faire pendant cette période
 - Du point de vue des membres à la base, des élus, des salariés
 - Avec quels partenaires (Etat, société civile, PTF)
 - Construction du Plan Stratégique
3. Préparation de la mise en œuvre du Plan Stratégique par un plan opérationnel triennal (2016-2018)

Un premier travail de diagnostic a été réalisé par deux missions de A. Tahirou en décembre 2014 et février 2015. Un échantillon de 10 unions a été rencontré, les 20 autres unions ont rempli un questionnaire de diagnostic dépouillé par Mme Wampfler. Le fonctionnement du secrétariat exécutif a fait l'objet d'une analyse, ainsi que la gouvernance de l'organisation. A.Tahirou a pu assister à l'AG de Mooriben en mars 2015 et dialoguer avec ses membres. La mission a fait l'objet d'un compte rendu, base du travail commun avec Mme Wampfler pour la préparation des ateliers de Ouagadougou. L'ensemble des études réalisées pour/par Mooriben dans les 5 dernières années ont été réunies en une base bibliographique. Deux ateliers ont ensuite permis de discuter les analyses initiales, de défricher et de valider les grandes orientations du Plan Stratégique. La rédaction du Plan Stratégique, objet de ce rapport, a formalisé, approfondi, complété le travail des ateliers.

L'atelier 1, tenu à Ouagadougou du 27 au 30 avril 2015, avait pour objectif d'analyser et de valider le diagnostic de la situation actuelle de Mooriben, en s'appuyant sur

- les matériaux fournis par le diagnostic externe effectué par A.Tahirou,
- les évaluations intermédiaires des Plan Stratégique 2010-2013 et opérationnel transitoire 2014-2015,
- les études sectorielles récentes (études Construction de l'accès au crédit, étude BI-BC, axe communication et gestion des connaissances, étude décentralisation de Mooriben, etc.),....
- Des rapports de partenaires

Le second atelier a été réalisé à Ouagadougou du 21 juin au 28 juin 2015. Il avait pour objectif de valider la rédaction du diagnostic, de dégager les éléments de prospective de l'agriculture au Niger, de définir la vision et les principales orientations stratégiques de Mooriben pour les dix années à venir, de préparer l'élaboration du Plan opérationnel sur 3 ans.

Les deux ateliers ont réuni 22 personnes représentantes de la diversité des acteurs au sein de Mooriben : 5 élus du Conseil d'Administration de la fédération, 5 élus des Unions, 5 membres du Secrétariat exécutif, 5 animateurs, deux « Sages » ayant participé à la construction de l'organisation et dont l'engagement constitue une référence au sein du mouvement paysan du Niger aujourd'hui. La liste des participants de l'atelier figure en annexe 1. Les programmes des deux ateliers figurent en annexe 2. Les débats au sein de deux ateliers ont été particulièrement actifs et fructueux, témoignant de l'acuité des questions soulevées par le diagnostic et de l'engagement fort des différents acteurs au sein de Mooriben.

Le présent rapport rend compte de l'ensemble de cette démarche. Le diagnostic et le Plan Stratégique ont été structurés selon une même grille d'analyse présentée, dans la première section (I.) du rapport. La deuxième section (II.) présente le diagnostic de la situation de Mooriben, validé en atelier 1. La troisième section (III.) présente la réflexion prospective de Mooriben ; le Plan Stratégique 2016-2025 est détaillé en sections IV et V.

II. Objectifs, principes et grille d'analyse de l'élaboration du Plan Stratégique

1. Objectifs du Plan Stratégique décennal

Un plan stratégique de développement est un outil de construction et de pilotage d'une organisation sur le long terme.

Autour d'une vision commune, il définit des orientations prioritaires qui guideront l'action, permettront de définir les activités afférentes, d'évaluer les besoins en moyens humains, financiers, matériels, de les rechercher et d'en raisonner l'affectation. En identifiant clairement les priorités, en définissant un cahier des charges accepté et validé par tous, il peut limiter les tentations de dérives vers des activités « opportunistes », non inscrites dans le plan stratégique, pourvoyeuses de financements certes, mais transitoires, et source de dispersion des énergies et des ressources.

Le plan stratégique de développement doit doter l'organisation d'une gouvernance appropriée permettant de prendre des décisions, de faire face aux inévitables « chocs » auxquels l'organisation sera confrontée, d'élaborer une stratégie de croissance maîtrisée, et d'anticiper pour, autant que faire se peut, éviter un « avenir imposé » et construire un « avenir souhaité ».

Fondé sur un objectif de pérennisation, le plan stratégique de développement devient l'instrument central de l'indépendance de l'organisation, « colonne vertébrale » autour de laquelle peut s'organiser le dialogue avec l'Etat, avec les autres organisations, avec les partenaires techniques et financiers.

Mooriben adopte cette démarche stratégique après plusieurs longues phases de développement dont l'organisation peut aujourd'hui tirer des enseignements précieux. L'organisation se veut fortement ancrée dans les valeurs du mouvement Naam/6S qui a accompagné sa création et sa première phase de développement : autopromotion paysanne, développement d'activités économiques, défense des intérêts des membres...(1988-1998). La Coopération Suisse, Oxfam Novib, CCFD, SOS Faim et le projet Intrants FAO ont accompagné une seconde phase de développement de Mooriben(1999- 2006) fortement orientée vers le développement d'activités économiques et de services intégrés à l'agriculture familiale (boutiques d'intrants, boutiques céréales, conseil agricole, ...). Le succès de cette phase a entraîné de nombreuses demandes d'adhésion et a engagé l'organisation dans un rythme de croissance rapide au cours de sa troisième phase de développement (2007 à aujourd'hui). Le premier plan stratégique quadriennal expérimenté par Mooriben (2010-2013) s'inscrit dans cette phase de fort développement, émaillée de nombreux facteurs d'incertitude évoqués dans l'introduction. Certains sont externes (crise alimentaire de 2010 ; coup d'Etat de 2010 et incertitude de la longue transition, aggravation de l'insécurité par la situation malienne d'abord, puis les attaques récentes de BokoHaram à la frontière du Nigéria, ...). D'autres facteurs d'incertitude sont internes : retrait de certains bailleurs (Agriterria notamment), développement d'activités hors plan stratégique, défaillance de gestion et de contrôle, et plus globalement incertitude induite par l'instabilité de la gouvernance de l'organisation (départ de deux secrétaires exécutifs - en 2011 et en 2013- et de trois autres cadres du secrétariat exécutif, , création des fédérations régionales, ...).

L'organisation Mooriben s'appuie aujourd'hui sur des acquis importants : croissance, développement de services aux membres, audience nationale, sous-régionale et internationale, capacité d'innovation reconnue et citée en exemple (en particulier pour sa stratégie d'accès au crédit agricole et le développement du système de services intégrés),... Mais l'organisation est aussi confrontée à de nombreux signaux d'alarme qu'elle ne peut plus ignorer aujourd'hui : faiblesse de l'adhésion des membres à la base, défaillances importantes de gestion et de contrôle à tous les niveaux, instabilité

des équipes techniques, baisse de la confiance de la part de certains partenaires, taux d'autonomie financière particulièrement faible.... Face à ces menaces, l'élaboration d'un Plan Stratégique décennal est un moment déterminant permettant d'analyser la situation, de prendre la mesure des problèmes, de débattre des « solutions » et de raisonner le mode de développement des années à venir. Une opportunité donc de reconstruire sur des bases solides l'avenir de l'organisation...

2. Principes guidant l'élaboration du Plan Stratégique de Mooriben

Quatre principes ont été retenus pour guider l'élaboration du Plan Stratégique décennal.

21. Un Plan Stratégique pour répondre aux besoins des membres de Mooriben

L'objectif central d'une organisation de producteurs, quelque soit son degré de développement et ses opportunités de partenariats, doit rester de répondre aux besoins de ses membres. Le choix des orientations de l'organisation et des activités mises en œuvre doit être guidé par cette logique et non par les opportunités transitoires surgissant de l'environnement.

Les membres de Mooriben sont diversifiés, leurs activités et donc leurs besoins d'accompagnement sont variés. L'organisation se doit donc de connaître cette diversité afin de pouvoir répondre de manière appropriée aux besoins afférents et prendre en compte les contraintes spécifiques de chaque type d'acteurs.

22. Un Plan Stratégique co-construit

Une organisation de producteurs ne peut se développer durablement qu'avec une implication forte de ses membres et de ses instances aux différents niveaux de sa structuration. Le Plan Stratégique constitue l'armature de cette construction. Pour que cette armature soit solide, durable et appropriée par l'ensemble de ses membres, elle doit être co-construite par /avec les différentes catégories d'acteurs qui constituent l'organisation.

Les méthodes de travail et les outils proposés pour l'élaboration de ce Plan Stratégique sont soutenus par cette préoccupation de co-construction : large part donnée à l'auto-diagnostic, ateliers d'analyse/validation/élaboration, travaux de groupe, effort de diffusion et d'appropriation à tous les niveaux de l'organisation, suivi-évaluation dans la durée....

Dans ce contexte, le rôle de l'expertise externe change : se détachant de l'évaluation et de la prescription, elle se concentre sur l'accompagnement de la réflexion stratégique : à partir de cadres d'analyse validés avec l'organisation, elle appuie l'auto-diagnostic de l'organisation, favorise le dialogue entre catégories d'acteurs, l'approfondissement des débats et l'obtention de décisions concertées. Elle peut toutefois apporter son « savoir d'expert » pour éclairer le débat, montrer des alternatives, attirer l'attention sur des innovations possibles, des difficultés potentielles...

La méthode de travail finalement adoptée par Mooriben est centrée sur la co-construction mais compose avec les contraintes de l'organisation. Estimant qu'elle ne disposait pas de ressources humaines suffisantes pour mener un complet auto-diagnostic, Mooriben a souhaité un appui extérieur pour le diagnostic (les missions de A.Tahirou). Sur cette base de regard externe, deux ateliers rassemblant des représentants de chaque catégorie d'acteurs de Mooriben ont permis de discuter et de valider le diagnostic (atelier 1), puis de construire le Plan Stratégique (atelier 2). A l'issue de ce second atelier, une phase d'échange et d'appropriation du Plan Stratégique au sein de l'organisation sera organisée au niveau des unions et des groupements.

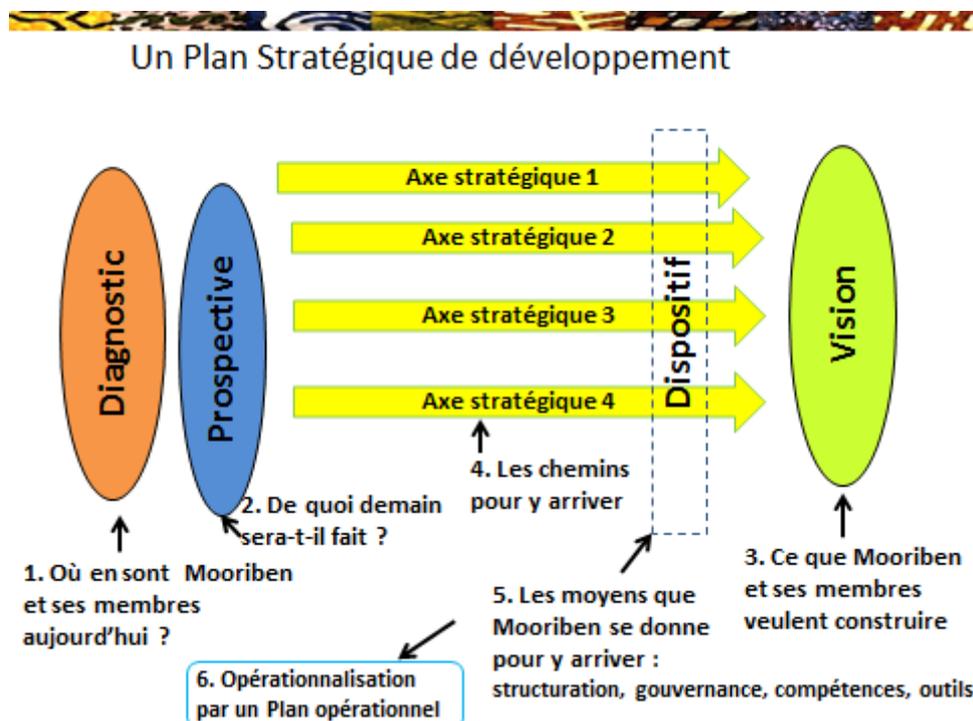
23. Un Plan Stratégique recherchant l'autonomie et la viabilité de l'organisation

En adoptant une démarche de réflexion stratégique, Mooriben affirme sa volonté d'ancrer ses actions dans la durée. L'engagement est d'autant plus fort que le Plan Stratégique visé porte sur une décennie. La viabilité de l'organisation est cependant loin d'être acquise et sa construction demandera un effort important.

La viabilité globale d'une organisation s'appuie sur une combinaison de dimensions : viabilité juridique, technique, économique, financière, organisationnelle, institutionnelle, sociale, environnementale. Nous reviendrons dans la grille d'analyse qui suit sur les indicateurs de ces dimensions. Une difficulté majeure réside dans la nécessaire combinaison de ces dimensions pour atteindre durablement la viabilité globale de l'organisation. Il s'agit non seulement d'atteindre chacune des viabilités, mais aussi de les construire en synergie, alors qu'elles peuvent être contraires : par exemple, renforcer les compétences et les outils fondant la viabilité technique entraîne des coûts qui peuvent limiter la viabilité financière ... La combinaison des dimensions de viabilité doit être durablement stable au sein de l'organisation, tout en s'adaptant aux contraintes évolutives de l'environnement. Elle demande donc une vigilance permanente de la part des instances techniques et de gouvernance de l'organisation. Elle requiert aussi, pour son suivi, un dispositif adapté et actualisé.

24. Une élaboration par étapes visant à être aussi un processus de renforcement de compétences de Mooriben

L'élaboration de ce Plan Stratégique co construit s'appuie sur six étapes d'analyse, de réflexion et de programmation :



- 1. Le diagnostic de la situation actuelle constitue la première étape déterminante de l'analyse ; de la qualité de ce diagnostic et de son appropriation par l'organisation dépendra ensuite la pertinence des orientations stratégiques ;
- 2. Le détour par un exercice de prospective – de quoi demain sera-t-il fait ? - permet à l'organisation de réfléchir aux scénarii possibles d'évolution de son contexte, de l'échelon le plus local au plus global ; les leviers dont dispose l'organisation sont analysés ; les scénarios souhaités / refusés sont définis ;
- 3. La construction de la vision de l'organisation constitue le socle du Plan Stratégique ;
- 4. L'élaboration des axes stratégiques - les chemins pour arriver à la vision - conduit à réfléchir aux leviers d'action prioritaires ;
- 5. La mise en œuvre des axes prioritaires requière la mobilisation de moyens de différente nature – structuration de l'OP, gouvernance, compétences, outils, ... - ordonnées de manière cohérente en un dispositif d'action ;
- 6. L'opérationnalisation de la démarche conduit à élaborer un Plan Opérationnel pour une durée intermédiaire (3ans).

Au-delà de la production d'un jeu d'outils opérationnels de développement de l'organisation Mooriben (les documents de Plan Stratégique et Opérationnel), l'exercice de réflexion stratégique peut être en lui-même un moment d'apprentissage et de renforcement de connaissances et de compétences : sur la compréhension de la complexité de l'environnement économique, politique, institutionnel, les processus d'action collective, la réflexion stratégique, la planification, la maîtrise de certains outils,...

La structuration de l'exercice en six étapes permet d'aborder ces points sous différents angles et de mettre en lien les dimensions théoriques (la grille d'analyse), stratégique et opérationnelle. La grille d'analyse qui a structuré la phase diagnostic et qui est proposée en introduction à la réflexion des ateliers 1 et 2 est un outil majeur de ce renforcement de compétences. Elle met en évidence la dimension systémique de la vie et du développement de l'organisation¹.

Au-delà du premier travail réalisé en atelier, deux enjeux apparaissent essentiels autour de ce principe de l'exercice stratégique base de renforcement de compétences de l'organisation :

- Comment, au-delà des ateliers, prolonger ce processus dans le temps, approfondir et enraciner cette réflexion stratégique dans la culture de l'organisation Mooriben ?
- Comment faire partager cet exercice, et le renforcement de compétences, induit à une base plus large de membres de l'organisation ?

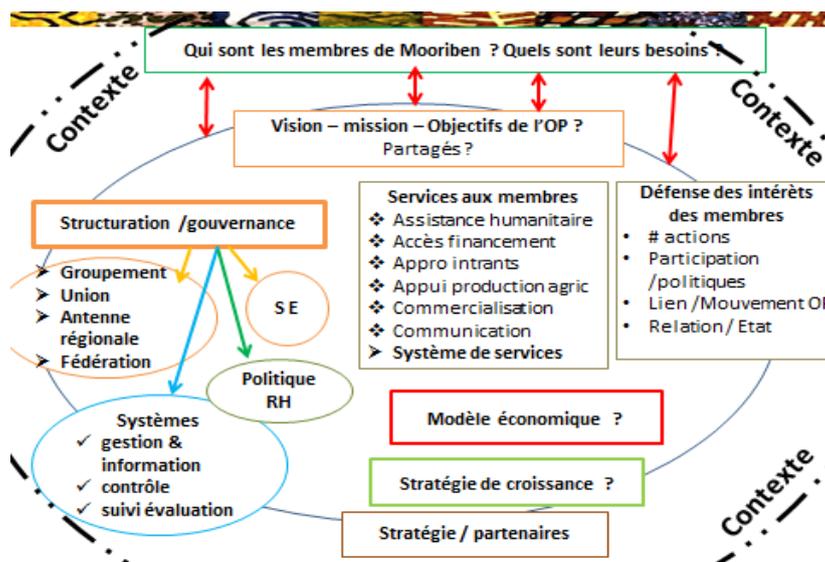
Ces deux enjeux renvoient d'abord à la question des outils pédagogiques dont Mooriben pourrait se doter. Le schéma de la démarche de Plan Stratégique ci-dessus, la grille d'analyse exposée plus loin, les présentations powerpoint des ateliers, les rapports produits à chaque phase du processus de réflexion stratégique, figurent parmi ces outils ; d'autres outils pourront être envisagés, en lien avec la réflexion prospective, le suivi évaluation de Mooriben, les études potentielles à venir, ... Ces deux enjeux renvoient aussi plus largement à la « gestion de la connaissance » au sein de Mooriben, champ d'activité exploré depuis peu au sein de l'organisation, appelé à se développer dans les années à venir, et à prendre une place centrale dans le Plan Stratégique.

¹La grille d'analyse est issue des outils pédagogiques de l'IRC /SupAGRO et peut être citée sous la référence suivante : « Wampfler B., 2013. Accompagner les organisations agricoles. Unité d'enseignement 2 du master/ingénieur MOQUAS (Marchés, organisations, qualité et services en appui aux agricultures familiales), Montpellier SupAgro. »

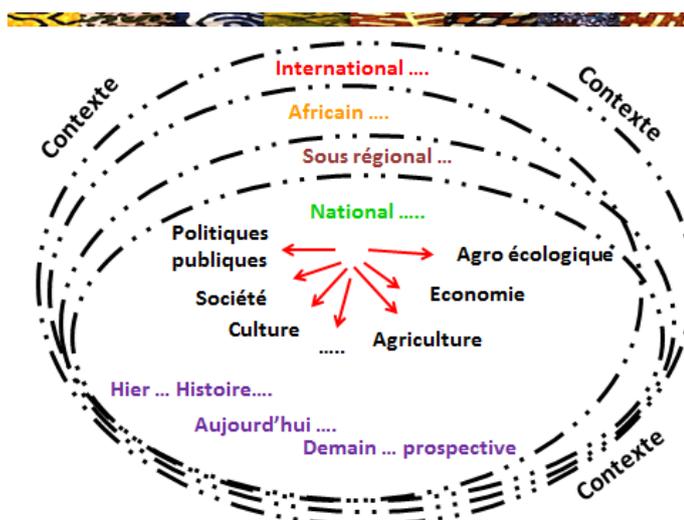
3. Grille d'analyse pour l'élaboration du Plan Stratégique

Cette grille d'analyse est centrale dans la réflexion et le renforcement de compétences de l'organisation Mooriben ; il est donc important de la présenter ici de manière détaillée, afin qu'elle puisse être réutilisée ultérieurement et à différents échelons de Mooriben, de manière autonome. Les diapositives utilisées pendant l'atelier 1 sont également mobilisées ici comme support visuel du propos.

Figure 1 : Une grille d'analyse systémique



31. Le contexte



L'analyse du contexte dans lequel évolue l'organisation est un préalable essentiel du diagnostic, mais aussi de la réflexion sur l'avenir de l'organisation (analyse prospective). La première difficulté de l'exercice est son ampleur. Les facteurs de contexte pouvant influencer sur la vie d'une organisation

agricole sont multiples : l'organisation évolue à la croisée de différents chemins sectoriels - agro-écologiques, agricoles, économiques, sociaux, politiques, culturels, ... -, géographiques – du plus local au global planétaire -, temporels - le contexte historique, le contexte actuel, les possibilités ouvertes pour l'avenir (contexte prospectif) -. Il s'agit donc à ce stade d'identifier de manière aussi synthétique que possible les facteurs clé de ce contexte qui ont un lien avec la situation actuelle de l'organisation et qui peuvent influencer sur son avenir.

32. Qui sont les membres de l'OP ? Quels sont leurs besoins, leurs préoccupations ?

La finalité de l'OP étant de répondre aux besoins de ses membres, il faut d'abord connaître de manière aussi précise que possible ces membres, leurs préoccupations, dans leur diversité et leur mode de réponse face aux évolutions du contexte. Beaucoup d'organisations agricoles n'ont finalement qu'une idée assez vague de qui sont leurs membres. Au-delà de caractéristiques générales – agriculteurs, éleveurs, de telle ou telle région ou secteur, ...-, quelles sont les activités précises de ces membres, comment sont-ils insérés dans les marchés, comment se fait leur accès aux services agricoles et ruraux ? Quelles sont leurs préoccupations agricoles ? Au-delà du strictement agricole, quelles sont leurs caractéristiques sociales, ethniques, quel est leur niveau de vie, quelles sont leurs préoccupations pour leur famille (éducation, santé, ...) ? Quels sont leurs projets ? Même si elles paraissent éloignées des strictes logiques agricoles, ces caractéristiques influent sur les attentes des membres face à l'organisation agricole.

Là encore, l'exercice est ample et complexe du fait de la diversité des ménages membres et du caractère systémique de leurs préoccupations. L'analyse en termes de typologie de membres peut aider à appréhender la diversité et les réalités systémiques de leurs préoccupations.

Bien comprendre les réalités des membres à la base de l'organisation, pourra aider celle-ci à construire sa vision, sa mission, raisonner le choix de ses objectifs, de sa structuration, de ses activités, de ses partenariats, ...

33. Vision, mission, objectifs de l'organisation

L'action collective sur laquelle repose une organisation se met en place s'il y a un ensemble de valeurs partagées par les acteurs qui constituent l'organisation. Ces valeurs vont se concrétiser dans la vision de l'organisation – comment elle voit l'avenir qu'elle veut construire -, la mission – comment l'organisation veut œuvrer pour réussir cette construction – et ses objectifs -les finalités détaillées que l'organisation veut atteindre.

La vision, la mission, les objectifs ne sont pas gravés dans le marbre et peuvent évoluer au cours de la vie d'une organisation. Ils peuvent aussi être compris de manière différente selon les acteurs constituant l'organisation. Si les différences de compréhension sont importantes, elles peuvent entraîner des problèmes de gouvernance graves, pouvant compromettre l'efficacité et la pérennité de l'organisation.

34. Les activités de l'organisation

Les activités d'une organisation sont au cœur de sa raison d'être, leur analyse est donc essentielle pour bien comprendre cette organisation, son évolution, ses performances au service de ses membres, Les organisations agricoles développent deux principaux types d'activités : les services aux membres, la défense des intérêts des membres... Certaines organisations sont spécialisées dans l'une ou l'autre, d'autres combinent les deux.

Les services aux membres peuvent être de différente nature et sont - au moins en principe- étroitement reliés aux besoins issus des activités productives des membres (accès aux ressources, aux intrants, au financement, à l'équipement, au marché,...), à leur insertion agricole et rurale

(installation, vie communautaire, ...), aux conditions de vie des familles (sécurité alimentaire, santé, éducation, information, ...). Dans un contexte donné, certains de ces services peuvent être rendus par des entités économiques autres que les organisations : le secteur privé sous différentes formes (entreprises, libre marché, ...) ou le secteur public. Les organisations sont alors en situation de concurrence pour la fourniture des services, concurrence dont les modalités peuvent fortement influencer sur la vie de l'organisation.

La défense des intérêts des membres peut prendre différentes formes : revendication pour un statut de l'agriculteur, négociation pour l'accès aux ressources, participation à l'élaboration des politiques publiques agricoles et rurales, ... Elle met en jeu la capacité de l'organisation à construire une identité et une stratégie, à défendre ses valeurs, à négocier avec différents acteurs externes (Etat, secteur privé, ...) et à établir des alliances...

Pour chacune de ces activités, on s'attachera à comprendre la nature de l'activité, son histoire au sein de l'organisation, sa place dans le plan stratégique de l'organisation, son ampleur actuelle, les moyens mobilisés pour la réaliser, les résultats obtenus, les partenariats mobilisés, les problèmes rencontrés, les conditions de sa pérennité, les perspectives envisagées...

35. La structuration et la gouvernance de l'organisation

Pour atteindre ses objectifs, une organisation se dote d'une structure. Celle-ci s'inscrit le plus souvent dans un cadre juridique (association, coopérative, syndicat, ...) qui va définir les grandes lignes de son fonctionnement dans un contexte national donné.

La plupart des organisations agricoles étant « à base de membres », une première caractéristique de la structure sera de traduire la manière dont les membres sont représentés, de la base au sommet de l'organisation (les différents niveaux de l'organisation, le mode de représentation, ...). Pour pouvoir agir concrètement, les organisations se dotent de personnels techniques, rassemblés en une entité identifiée (équipe technique, secrétariat exécutif, ...), plus ou moins hiérarchisée, et insérée dans la structure générale de l'organisation selon des règles plus ou moins claires.

La gouvernance, l'art de gouverner, est un concept très ancien (Confucius, Machiavel, ...), qui s'est largement diffusé dans le monde du développement dans les années 1980. Souvent utilisé pour les Etats, le terme s'applique aujourd'hui à des entités de nature très différente : Etat, organisations, entreprises, famille, religions, ... Quel que soit son niveau d'application, la **gouvernance** peut être définie comme **la manière de coordonner, dans un environnement incertain, l'action collective entre des acteurs dont les logiques et les intérêts ne sont pas spontanément convergents.**

Dans le cas des organisations agricoles, le cadre juridique adopté (association, coopérative, ...) définit les grandes lignes de la gouvernance (qui représente qui, qui a le pouvoir de décision stratégique, opérationnel, qui rend compte à qui, ...). Mais ce cadre général est ensuite traduit en réalités qui évoluent, interprété en fonction des contextes (des formes de l'Etat, des formes de la société, ...), des époques, ... L'expérience montre **qu'il n'y a pas une seule définition ou une unanimité de ce qui serait « la bonne gouvernance » d'une organisation agricole, mais des combinaisons de facteurs de gouvernance dont certaines vont fonctionner, permettent à l'organisation de se développer et de faire face aux crises et d'autres combinaisons qui ne fonctionnent pas et entraînent des blocages importants dans la coordination de l'organisation.**

Dans ces combinaisons de facteurs qui forment la gouvernance d'une organisation, il y a bien sûr la structure du pouvoir (qui décide), mais aussi le système d'information (comment circule l'information pour alimenter la décision), le système de gestion des ressources humaines et matérielles (comment sont gérées les différentes ressources pour alimenter la décision), la capacité de mise en œuvre (comment la décision est-elle mise en œuvre), le système de contrôle et de sanction

(comment la décision s'applique) ... Pour évaluer l'efficacité et la pérennité potentielle de la gouvernance d'une organisation, ce sont donc ces différents facteurs qu'il faudra analyser.

36. Le modèle économique

Même sans but lucratif, l'action collective a un coût de fonctionnement et de développement. Pour espérer être pérenne, il lui faut développer un « modèle économique », une forme d'organisation permettant de couvrir durablement ces coûts. Ce modèle économique peut reposer sur différentes logiques : le bénévolat des membres de l'organisation, le soutien public sous différentes formes, le marché sous différentes formes, ... La question essentielle porte ici sur la pérennité du mode d'organisation adopté.

37. Les relations de l'organisation avec l'extérieur

L'essence même d'une organisation agricole est d'assurer l'interface entre ses membres agriculteurs et leur environnement économique, social, politique. Les relations avec l'extérieur sont donc déterminantes. Elles peuvent mettre en jeu l'Etat, les collectivités territoriales, les communautés traditionnelles, le secteur privé, mais aussi les autres organisations agricoles, et ce aux différents niveaux où intervient l'organisation.

On s'attachera ici à comprendre la nature des relations et partenariats, leur histoire, leur place dans la stratégie de l'organisation – ou son absence et souligner alors le caractère opportuniste de la relation-, leurs résultats, les problèmes rencontrés, les perspectives, ...

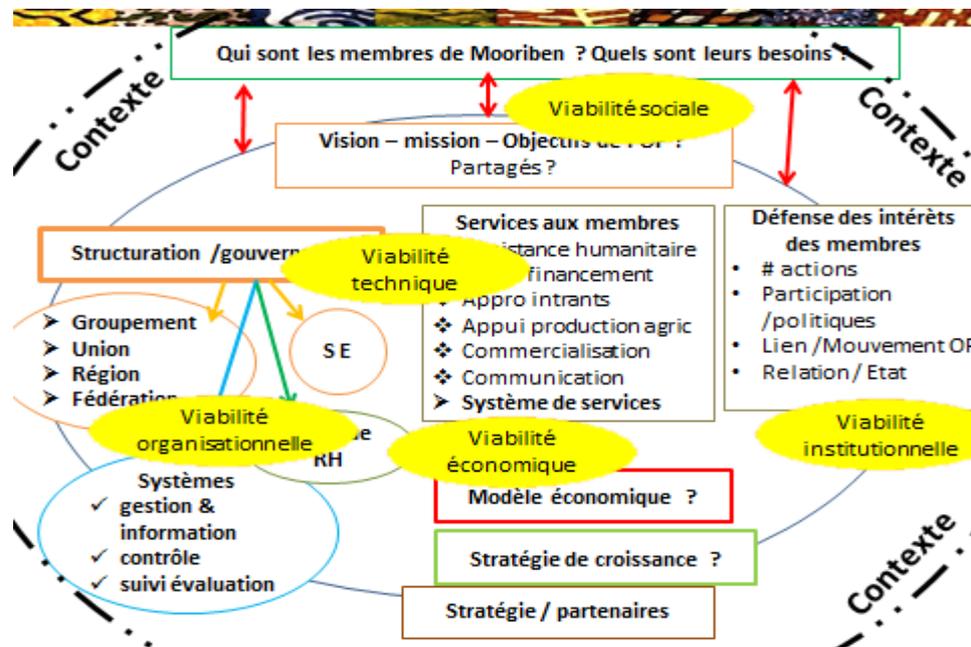
38. Viabilité de l'organisation

L'efficacité d'une organisation au service de ses membres est liée aussi à la viabilité de cette organisation. Viabilité, durabilité, pérennité sont ici des termes équivalents traduisant le fait qu'une organisation est capable de fonctionner dans le long terme, de faire face aux crises et aux chocs, de se recomposer et de se développer. La viabilité d'une organisation n'est évidemment jamais garantie, mais si certains facteurs de base sont réunis, la probabilité de viabilité devient plus forte. Six dimensions au moins sont en jeu :

- La viabilité juridique :
 - o l'organisation a-t-elle un statut juridique clair, formalisé et reconnu ? Le cadre juridique est-il stabilisé ?
 - o Les modalités de fonctionnement effectives correspondent –elles au statut (qualité d'application du cadre juridique) ?
 - o Le statut juridique est-il approprié ? Permet –il d'atteindre les objectifs que s'est fixée l'OP ? Est-il cohérent avec les capacités de l'OP (gestion, financière, etc.)
- La viabilité technique :
 - o L'OP est-elle dotée des ressources humaines, des compétences et des outils (système d'information et de gestion, suivi évaluation, ...) cohérents par rapport à son degré de développement, ses objectifs, sa stratégie, ...
- La viabilité économique et financière
 - o L'OP est-elle capable de couvrir durablement ses charges de fonctionnement, d'investissement, de développement et de faire face au risque ?
 - o Le modèle économique choisi par l'organisation est –il viable ?
 - o L'OP est-elle capable de gérer ses ressources et ses activités de manière efficace et efficiente ?
 - o L'OP a-t-elle un accès durable à des partenaires financiers ? Des services financiers privés ?
- La viabilité organisationnelle :

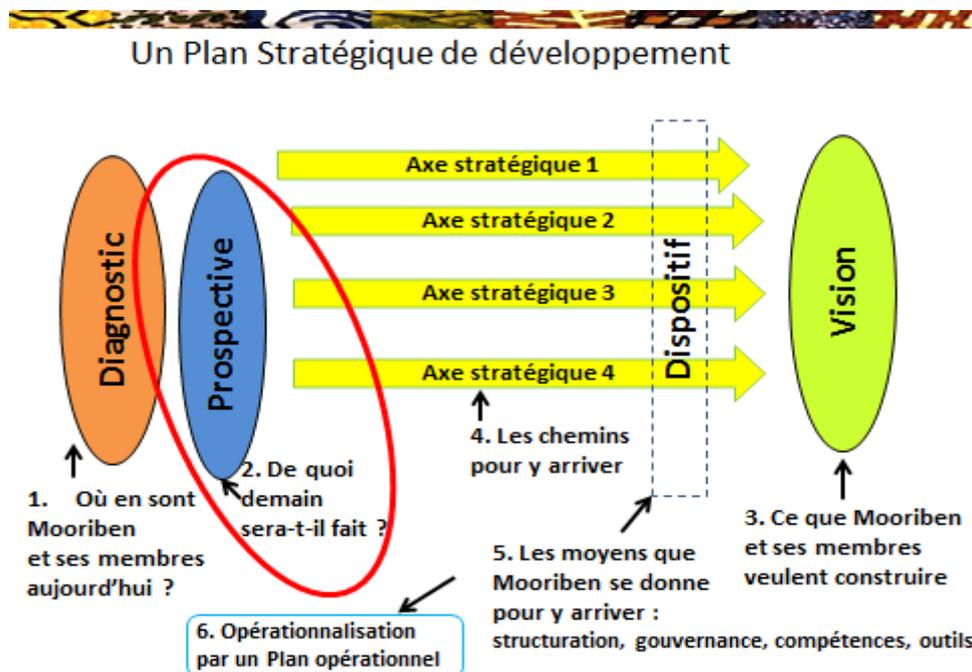
- La gouvernance de l’organisation est-elle de nature à lui permettre de fonctionner et de se développer de manière efficace, efficiente, équitable, sur le long terme ?
- Cette gouvernance permet-elle à l’organisation de faire face à des crises ou des chocs ?
- L’organisation a-t-elle une capacité de réflexion stratégique ?
- La viabilité institutionnelle :
 - l’organisation est-elle durablement insérée dans le tissu institutionnel aux échelles où elle intervient ?
- La viabilité sociale :
 - L’organisation répond-elle aux besoins de ses membres ?
 - Est-elle reconnue par ses membres comme légitime ? Les règles qu’elle a posées sont-elles reconnues ?
 - Participe –t-elle à la gestion des crises, des conflits au sein des communautés dans lesquelles elle s’insère ?

L’analyse de ces dimensions de viabilité est insérée dans les points précédents, comme le montre le schéma suivant.

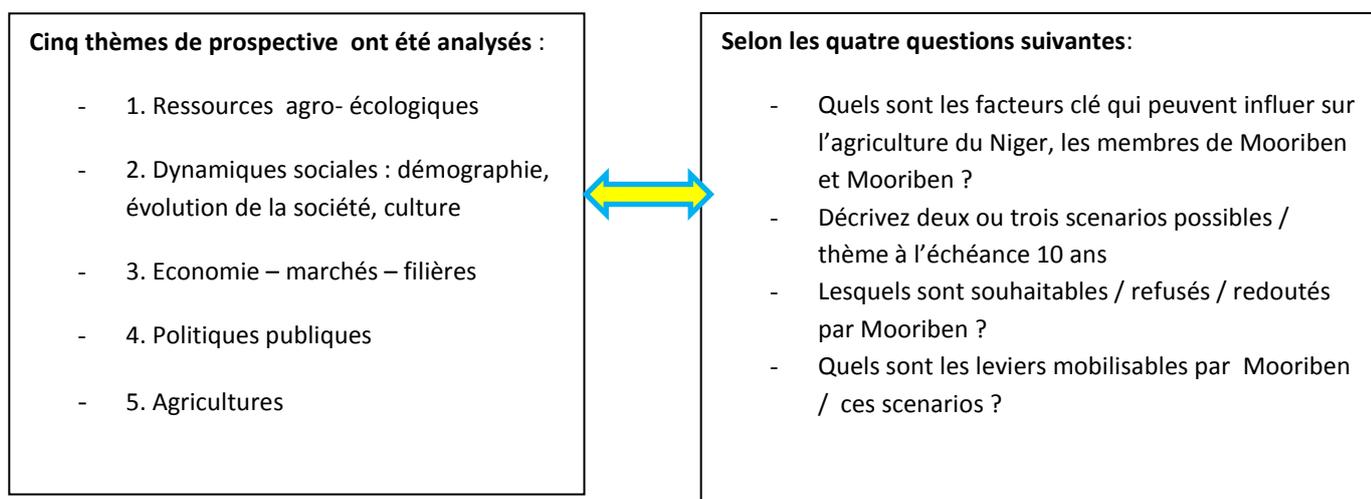


La difficulté supplémentaire réside dans le fait que pour espérer être viable, une organisation doit atteindre ces six dimensions de viabilité, mais doit également les combiner harmonieusement, alors que celles-ci peuvent être contradictoires (par exemple, atteindre la viabilité technique en recrutant ou en améliorant les outils de gestion peut détériorer, par une augmentation des coûts, l’équilibre économique de l’organisation). Il s’agit donc de réfléchir aux différentes dimensions de viabilité, à leur combinaison et à l’équilibre spécifique et souvent évolutif de cette combinaison dans le temps.

IV. De quoi demain sera-t-il fait ? Exercice de prospective



« De quoi demain sera-t-il fait ? » est une question complexe permettant à l'organisation de réfléchir aux évolutions potentielles de son contexte, de l'échelon le plus local au plus global ; les scénarios souhaités / refusés sont définis ; les leviers dont dispose l'organisation pour influencer sur ces évolutions sont analysés. L'exercice de prospective n'est pas un simple « détour pédagogique », mais une étape clé de l'élaboration de la vision et du Plan Stratégique de l'organisation.



Réflexion prospective / ressources agro –écologiques :

Facteurs clés :

- Dégradation du climat sahélien, renforcée par la dégradation des écosystèmes
- Augmentation de la population inversement proportionnelle aux ressources naturelles, accentuant la pression anthropique ; urbanisation qui pèse sur les terres agricoles
- Pratiques agricoles défavorables versus plus favorables si l'adoption de l'agro écologie progresse
- Vision et volonté politique / climat/ agriculture /agro écologie
- Engagement et capacité des OP / climat/ agriculture /agro écologie

Scenario 1 : OP et Etat s'allient pour préserver /restaurer les ressources agro-écologiques

Les OP réussissent à convaincre leurs membres d'adopter des bonnes pratiques agro-écologiques ; l'Etat soutient leur action par des politiques adaptées ; adoption d'un modèle de développement agro-écologique de l'agriculture familiale ; alliance agriculteurs –éleveurs dans ce sens ; vastes programmes de restauration des terres, de reboisement, de gestion des eaux, d'appui conseil agro écologique ; les rendements, la production, la sécurité alimentaire augmentent ; les ressources naturelles sont restaurées

Scenario 2 : L'alliance OP et Etat échoue et entraîne une dégradation accélérée des ressources naturelles

Leviers pour Mooriben :

- Capacité des OP et de Mooriben à convaincre leurs membres
- Capacité des OP à créer entre elles des réseaux puissants capables de peser efficacement sur les politiques
- Trouver les solutions techniques efficaces / Etablir les bons partenariats dans cette optique
- Soutien des partenaires techniques et financiers
- Travail avec les médias
- Prières collectives

Réflexion prospective / Dynamiques démographique, sociale, culturelle :

Facteurs clés :

- Taux d'accroissement de la population Niger est de 3,9% par an, un des plus élevés au monde ; population très jeune ; pays musulman à 99% ; Plus de 80% vivent en milieu rural ; mais exode massif des bras valides ;
- Restriction des terres de cultures ; accaparement des terres de cultures par les nouveaux riches ; lotissement anarchique des bas-fonds et des terres de cultures autour des grands centres urbains ;
- Taux analphabétisme chez les adultes très élevé ; fort taux d'abandon scolaire chez les jeunes ; situation encore plus grave pour les filles (mariage précoce) ; insuffisance voire manque de formation professionnelle pour les jeunes ; dégradation de la qualité de l'enseignement public

Scenario 1 : La situation s'améliore

- Baisse du taux d'accroissement démographique ; maintien des bras valides en milieu rural ;
- Intensification de la production agricole ; développement des cultures maraîchères ;
- Autosuffisance alimentaire ; autonomie financières des ménages ; réduction du taux de malnutrition ;
- La religion est mieux comprise de tous et elle n'est plus un blocus pour le développement ;
- Amélioration de la qualité de l'enseignement public ; création des centres de formation professionnels pour les jeunes ; taux de réussite scolaire élevé en particulier chez les jeunes filles

Scenario 2 : La situation se dégrade

- La population va continuer de croître plus vite que les ressources ; davantage d'enfants et de jeunes non productifs ; augmentation exode rural
- Les terres de culture totalement insuffisantes ; production agricole diminuée encore
- Paupérisation de la population ; dépendance vis-à-vis des programmes d'aide alimentaire ; accentuation de taux de malnutrition chez les enfants ;
- La qualité de l'enseignement continue à se dégrader avec un abandon massif des jeunes filles, voire le refus d'inscrire les enfants à l'école

Leviers pour Mooriben :

- Mooriben est apolitique, non confessionnelle et non discriminatoire
- Le membership de Mooriben représenté dans 700 communautés
- L'accompagnement de nos partenaires pour la promotion des jeunes et des femmes ;
- Implication de Mooriben dans la formation des jeunes et le développement des centres de formation professionnelle
- Sensibilisation et formation sur bien-être et santé familiale, & mère et enfant

Adapté à partir groupe de travail 2

Réflexion prospective / Dynamiques économiques, marchés, filières

Facteurs clés :

- Changement climatique
- L'intégration sous régionale et la globalisation du marché permettant l'ouverture du marché national / Les politiques commerciales sous régionales qui imposent un modèle très libéral à tout le monde
- Le développement de l'agro-industrie au niveau national (transformation des produits agricoles = valorisation de ces produits),
- L'évolution des modes de consommation urbains : est une limite car céréales traditionnelles délaissées par les femmes urbaines qui travaillent au profit des produits importés /est une opportunité si transfo agro alim de ces produits possible ; intérêt croissant des consommateurs pour certains produits (sorgho, légumineuses, sésame,),
- La mise en place de l'ARA (agence sous régionale de constitution de stocks de sécurité alimentaire) qui prévoit de faire des achats directs de produits agricoles avec les OP
- L'intérêt affiché du politique à travers le FISAN (l'13N) pour financer l'agriculture, notamment à travers la BAGRI ; l'émergence progressive de la finance islamique
- L'apparition d'acteurs économiques « capitalistes » souhaitant investir dans l'agriculture

Scenario 1 : Une économie plus favorable à l'agriculture familiale

Un développement de l'agro-industrie ouvert aux produits agricoles nationaux et une valorisation des produits locaux par le développement de la transformation offrent des débouchés sûrs à la production agricole alimentaire ; celle-ci s'accroît ; le système de commercialisation de Mooriben devient performant ; le tout pouvant s'appuyer sur un secteur financier plus ouvert à l'agriculture.

Scenario 2 : Une économie qui marginalise l'agriculture familiale

La mise en œuvre de mauvaises politiques d'accès au financement qui ne favoriseraient pas un investissement conséquent du producteur dans son exploitation, une réduction conséquente de la production agricole, faibles productions agricoles destinées à la commercialisation qui décourageraient le producteur et feraient de l'agriculture un métier qui ne nourrit pas son homme.

Leviers pour Mooriben :

- Le système d'encadrement technique existant (animateurs ; paysans relais, CP agriculture, STD de l'état),
- La volonté affichée de Mooriben de développer un système de commercialisation performant à travers la construction de magasins de commercialisation modernes de grande capacité, mise en place d'une organisation à même de collecter les produits et négocier les marchés.....)
- La diversité du système financier qui facilite l'accès au financement et qui favorise l'investissement du producteur dans son exploitation
- La mobilisation de ressources internes à travers des cotisations spéciales pour participer au financement...

Adapté à partir groupe de travail 3

Réflexion prospective / Politiques publiques

Facteurs clés :

- L'adaptation des politiques à la réalité du Niger ; Capacité des politiques à dialoguer avec leur base pour comprendre la diversité des situations et les besoins réels
- Capacité des politiques sous régionales à prendre en compte les réalités des politiques nationales et à produire des politiques adaptées aux politiques nationales
- Résultats du rapport de force entre politique libérale et politique de construction et de protection de marchés intérieurs
- L'instabilité de la politique agricole au Niger (programme spéciale du président, i3N)
- Capacité de l'Etat du Niger à appliquer les politiques agricoles : la nouvelle loi Agricole et sa mise en œuvre ; l'application du code rural ; le décret d'application du code pastoral ; le décret d'application de la loi OHADA
- Capacité des OP à contribuer à l'élaboration des politiques agricoles ; capacité des OP à mobiliser des ressources
- Capacité des structures décentralisées à dialoguer avec les OPA
- Coordination entre politique agricole nationale et la décentralisation

Scenario 1 : Des politiques publiques favorables à l'agriculture familiale

Les politiques agricoles et commerciales sous régionales et nationales créent un cadre favorable aux agricultures familiales ; les spécificités africaines sont prises en compte pour le choix de la nature du marché à adopter ; les structures décentralisées de l'Etat et les OPA travaillent ensemble harmonieusement ; les OPA sont alliées pour une meilleure mobilisation et contribution à la définition des politiques agricoles nationales et sous régionales ; elles sont reconnues et participent à la définition et à la mise en place des politiques agricoles.

Scenario 2 : Des politiques défavorables à l'agriculture familiale

Une politique très libérale est imposée à tout le monde ; les politiques sous régionales ne prennent pas en compte les besoins réels au niveau des pays ; la politique agricole nationale est inadaptée aux besoins des agricultures familiales et de leurs organisations ; l'incompréhension entre structures décentralisées et les OP est forte ; les OPA sont incapables de se mobiliser et de s'entendre pour contribuer à l'élaboration des politiques agricoles.

Leviers pour Mooriben :

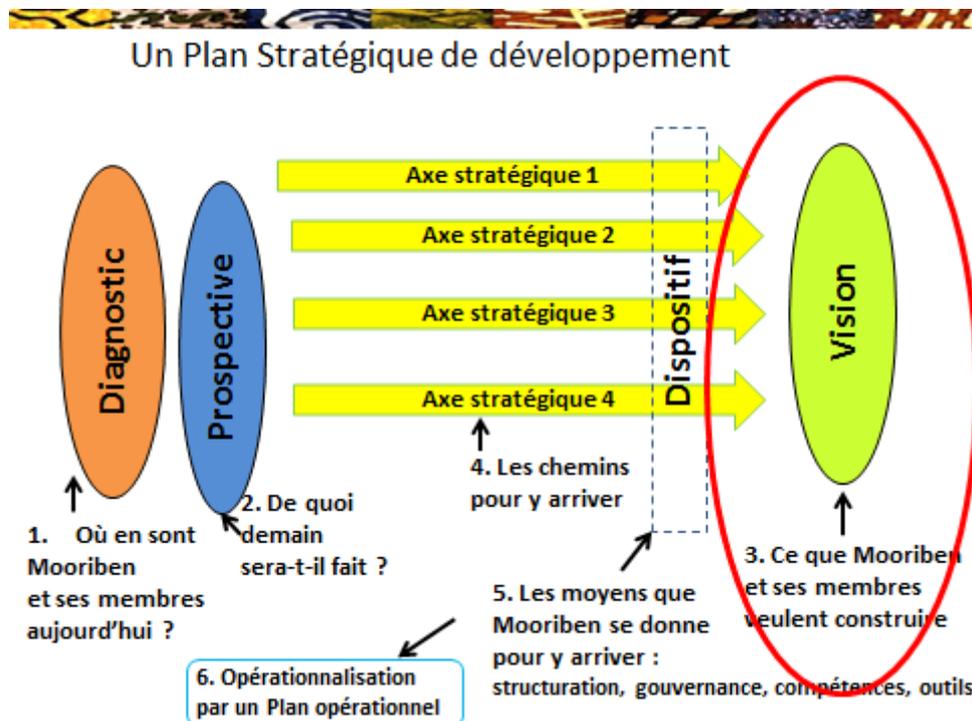
- Améliorer la capacité de Mooriben de comprendre les enjeux et les processus des politiques économiques et agricoles nationale/sous régionale
- Arriver à comprendre les effets des politiques publiques sur les membres à la base de Mooriben et être capable d'utiliser cette connaissance pour négocier
- Mettre en place des outils de gestion adaptés pour suivi évaluation et capitalisation
- Renforcer les capacités à tous les niveaux pour faire profiter les membres des opportunités ; alphabétiser les membres ;
- Informer et sensibiliser /enjeux politiques ; porter l'alarme au sein des cadres de concertations nationaux ; saisir le niveau sous régional pour mobiliser
- Mettre l'accent sur la mobilisation des ressources internes pour une autonomisation maximale en vue de profiter davantage de la situation favorable qu'offre l'environnement ; promotion des cultures de rentes et des céréales pour un meilleur positionnement sur le marché ; mettre en place un bon dispositif de commercialisation ; promouvoir les pratiques culturelles/agriculture durable ; renforcer les liens à tous les niveaux de Mooriben

Adapté à partir groupe de travail 4

Conclusion III

La réflexion prospective sur le 5ème thème, « les agricultures » a conduit en une transition spontanée à définir la vision de l'agriculture que Mooriben veut construire avec ses membres et ce faisant, à la vision que l'organisation a d'elle-même au terme des dix années du Plan Stratégique à venir.

IV. Ce que Mooriben veut construire : élaboration de la vision guidant le Plan Stratégique



Après avoir analysé de manière approfondie la situation actuelle de l'organisation, après avoir réfléchi aux évolutions possibles, aux facteurs qui les déterminent, aux scénarios souhaités/redoutés/refusés, et aux leviers disponibles, les représentants de Mooriben ont défini l'agriculture qu'ils souhaitaient construire dans les dix années à venir. Le schéma suivant décrit cette vision.

Mooriben veut construire avec ses membres une agriculture

- Productive, intensifiée, diversifiée
- Insérée dans le marché
- Répondant aux besoins des consommateurs par une production en quantité et en qualité
- Equipée en fonction des réalités du contexte sahélien (traction animale ou petite motorisation)
- Disposant des services nécessaires à son développement
- Capable d'investir

- Familiale
- Durable, autonome,
- Intégrant agriculture-élevage-pisciculture
- Qui contribue à la création de richesse nationale (PIB)
- Qui contribue à l'emploi
- Qui contribue à l'amélioration des conditions de la vie rurale

- Qui produit et valorise les connaissances
- Qui est enseignée comme un métier reconnu
- Qui renforce ses connaissances et compétences tout au long de la vie

Mooriben veut construire avec ses membres une agriculture familiale, professionnelle, durable, diversifiée et autonome, à haute valeur économique, sociale et environnementale

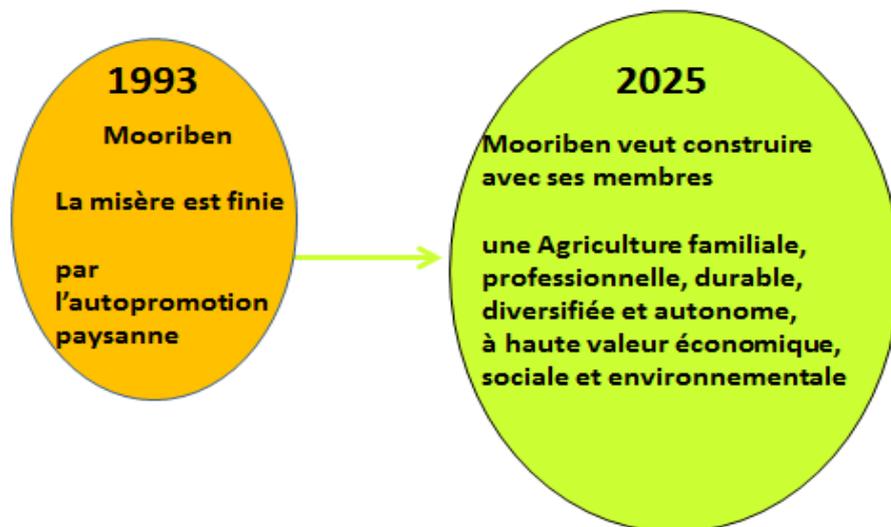
- Econome en ressources naturelles
- Capable de préserver et de restaurer ces ressources
- Capable de faire face au changement climatique
- Respectueuse des lois naturelles, sans OGM ni hybrides

- Qui est reconnue par l'Etat et la société comme une profession à part entière
- Et comme un interlocuteur légitime pour l'élaboration des politiques publiques

- Qui assure la sécurité alimentaire
- Qui réduit la pauvreté
- Qui prend soin des vulnérables
- Qui réduit sa pénibilité

- Qui se renouvelle
- Et donne leur place aux jeunes
- Ce faisant fournit de l'emploi

Validation de la formulation de la vision construite ensemble



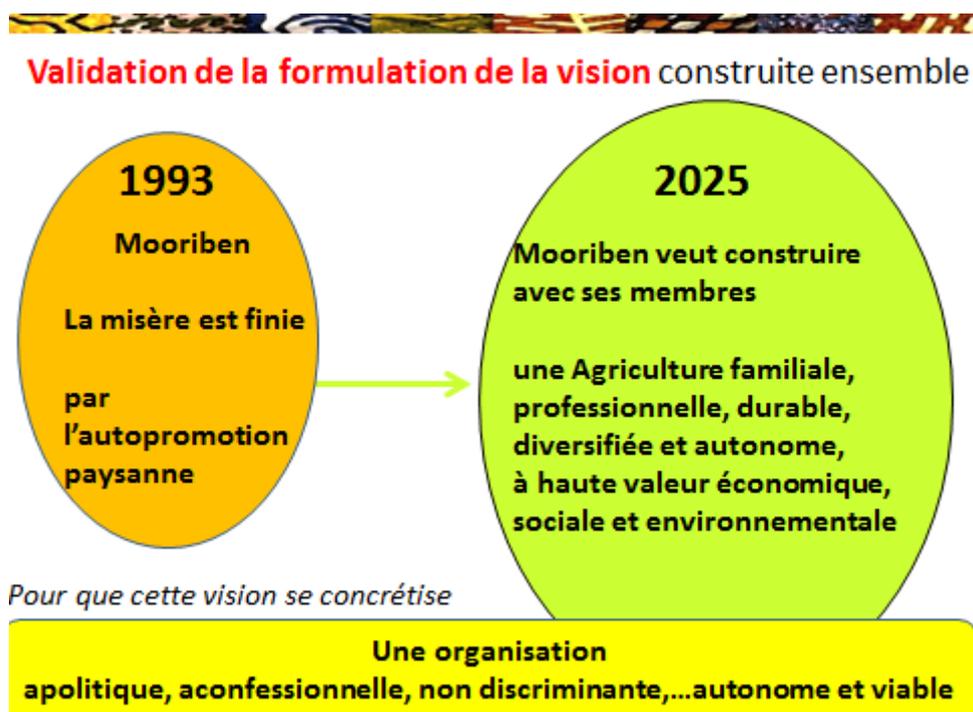
En 1993, Mooriben a été créée avec l'objectif d'en finir avec la misère par l'autopromotion paysanne ; en 2025, Mooriben affirme sa volonté de construire avec ses membres une agriculture familiale professionnelle, durable, diversifiée et autonome, à haute valeur économique, sociale et environnementale. La vision s'adapte au XXI^{ème} siècle en Afrique de l'Ouest, en préservant une filiation forte avec les fondements de l'organisation et des valeurs clairement affirmées :

- **L'agriculture visée est familiale** : le modèle agricole que Mooriben veut développer privilégie le lien entre l'unité de production et la famille par le biais du travail, de l'investissement, du foncier, de la prise de décision ; le caractère familial de cette agriculture ne préjuge ni de la taille des exploitations (ce n'est pas exclusivement une agriculture de « petits producteurs »), ni de la destination des produits (elle contribue à la sécurité alimentaire, mais ne se réduit pas à une « agriculture de subsistance ») ; elle valorise les ressources (terre, eau, travail,...) de manière efficace, efficiente et respectueuse ; elle est insérée dans les marchés et dans les filières, elle est capable d'intensification et d'innovation ; elle est organisée et dialogue avec les autres secteurs de l'économie et de la société, ainsi qu'avec les politiques publiques.
- **Elle est professionnelle** : l'agriculture familiale n'est pas un état, mais un métier, une activité professionnelle reconnue, bénéficiant d'un statut professionnel ; cette profession contribue à l'économie du Niger et est pleinement reconnue par la société et l'Etat ; elle requiert une maîtrise de connaissances et de compétences qui constituent le socle du métier et peuvent être transmises/acquises par la formation professionnelle.
- **Elle est diversifiée** : elle englobe la production végétale, les productions animales y compris la pisciculture ; ces activités sont combinées en système de production ; elle peut intégrer des activités non agricoles qui se combinent alors aux activités agricoles en système d'activité ; la diversité n'est pas subie, elle est recherchée et reconnue comme une réponse appropriée à la valorisation des contextes agro-écologiques et à la diversité des besoins alimentaires ; elle constitue une forme de gestion du risque particulièrement appropriée aux fortes contraintes du milieu sahélien.
- **Elle produit de la richesse et contribue à sa répartition équitable** : elle assure la sécurité alimentaire des familles, des territoires de la décentralisation et du pays ; elle participe à la production de richesse nationale (PIB) et locale ; au niveau des familles, elle est source de

revenu et rémunère décentement le travail et les investissements familiaux ; elle est capable d'investir à partir de ses propres bénéfices et a, plus largement, accès à la confiance des services financiers.

- **Elle produit de la valeur sociale** : par son caractère familial et son développement, elle offre de l'emploi en milieu rural : auto-emploi de l'exploitant agricole, travail agricole familial et non familial, auto-emploi du jeune qui s'installe en agriculture, emploi rural induit ... Elle participe à la stabilité sociale rurale et contribue à freiner l'exode rural ; elle participe à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural. Elle produit de la connaissance et la partage avec les autres acteurs de la société.
- **Elle est soucieuse de son environnement** : tout en étant intensive, cette agriculture développe des pratiques permettant de préserver et de restaurer les ressources agro-écologiques ; par la restauration des écosystèmes, elle permet de faire face au changement climatique ; au-delà des ressources, c'est aussi une agriculture respectueuse des lois naturelles : elle refuse le recours aux OGM et aux hybrides.
- **Elle vise la durabilité et l'autonomie** : cette agriculture familiale combine de manière raisonnée les sept dimensions de la durabilité : juridique (statut de l'agriculteur), technique (compétences, outils, ...), économique (production de richesse répartie équitablement), financière (capacité d'investir,...), organisationnelle (gouvernance,...), sociale, et environnementale ; elle est mieux à même de faire face aux crises ; elle s'affranchit de la dépendance chronique par rapport à l'extérieur ; elle produit de la connaissance qu'elle est à même de valoriser et de mettre au service de ses membres et de la société.

Pour construire cette agriculture souhaitée, Mooriben réaffirme son ancrage dans les principes qui ont guidé sa création ; elle se veut une **organisation apolitique, a confessionnelle, non discriminatoire et vise à devenir autonome et viable au service de ses membres.**



En tant qu'organisation mandatée par ses membres pour promouvoir cette agriculture, Mooriben se veut :

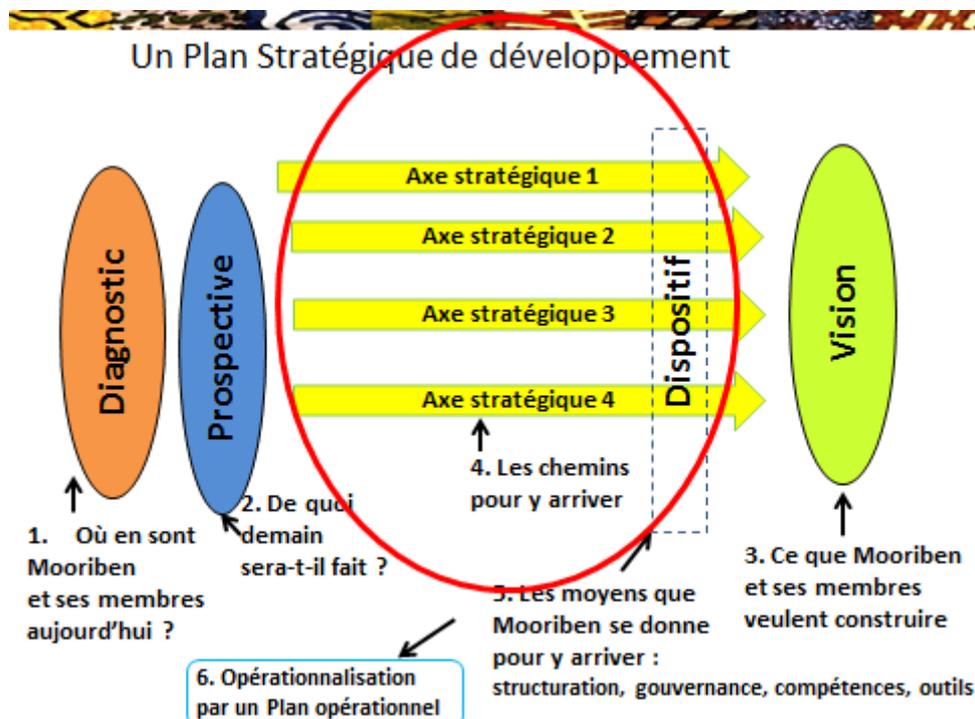
- **Apolitique** : l'organisation représente tous ses membres, quelle que soit leur appartenance politique ; l'organisation n'est ni affiliée, ni au service d'aucun parti politique ; en tant qu'organisation professionnelle, elle est mandatée par ses membres pour défendre leurs intérêts ; à ce titre, elle négocie avec les structures politiques en place, elle est un interlocuteur dans l'élaboration des politiques publiques influant sur l'agriculture ; elle se refuse à toute prise de position partisane ou clientéliste, au niveau local, national, sous régional.
- **Aconfessionnelle** : l'organisation représente tous ses membres, quelle que soit leur appartenance confessionnelle et religieuse ; elle met en œuvre ses activités sans discrimination religieuse et œuvre à la pluralité et à la diversité des options de développement.
- **Non discriminatoire** : Mooriben s'interdit toute discrimination sociale, raciale, ethnique, religieuse, de genre, d'âge, ...
- **Autonome et viable** : pour remplir sa mission de transformation de l'agriculture familiale, Mooriben se doit de rechercher l'autonomie et la viabilité.

L'objectif global de Mooriben dans les dix années à venir est de construire une agriculture se rapprochant de la vision décrite plus haut.

Sa mission globale est de transformer l'agriculture pratiquée par ses membres pour la rapprocher de la vision définie plus haut.

Les missions et objectifs spécifiques de l'organisation se déclinent dans les axes stratégiques définis pour concrétiser cette vision.

V. Les chemins pour accéder à cette vision : définition des axes stratégiques, missions de Mooriben



Sept axes stratégiques, définissant les missions de Mooriben pour les dix années à venir, ont été définis et validés.

Pour construire avec ses membres une agriculture familiale professionnelle, durable, diversifiée et autonome, à haute valeur économique, sociale et environnementale, Mooriben se donne les moyens de :

1. **Construire une agriculture familiale qui se professionnalise, investit, organise son accès aux marchés et aux services et permet à l'agriculteur et à sa famille de vivre dignement de leur travail ;**
2. **Développer une agriculture familiale qui préserve son environnement et respecte les lois naturelles (sans OGM et sans hybrides) ;**
3. **Renforcer la résilience de ses membres et prendre soin des populations vulnérables ;**
4. **Assurer le renouvellement des agricultures familiales en accompagnant ses jeunes pour leur permettre de construire leur avenir au sein de l'agriculture et de l'OP ;**
5. **Faire reconnaître l'agriculture familiale par la société et les politiques publiques ;**
6. **Acquérir et produire de la connaissance et la valoriser au profit de ses membres et de la société ;**
7. **Renforcer l'organisation en vue de la rendre autonome et viable.**

L'axe stratégique 7 constitue la base du « dispositif » de l'organisation Mooriben : structuration, gouvernance, compétences, outils, ... Il intègre la réflexion sur le modèle économique, la stratégie de croissance et la stratégie de partenariat. A ces divers titres, il sous-tend l'ensemble de la démarche stratégique et est un préalable à la mise en œuvre des six autres axes stratégiques.

Pour chacun de ces axes ont été définis les enjeux, les objectifs et les résultats attendus ; les modes d'action, et au sein de chaque mode d'action, les activités ; la répartition des rôles et responsabilités au sein de Mooriben pour progresser sur cet axe - la gouvernance de l'axe stratégique - ; les indicateurs de suivi évaluation ; les risques.

Les propositions de gouvernance des axes stratégiques sont fondées sur cinq principes :

- Le Conseil d'Administration de la fédération assure l'orientation et le suivi de tous les axes stratégiques par le biais de comités d'élus dédiés par axe ; certaines actions peuvent mobiliser des comités transversaux entre plusieurs axes ;
- De même, les Conseils d'Administration des unions assurent pour leur union l'orientation et le suivi de tous les axes stratégiques par le biais de comités dédiés par axe
- Au sein des unions, les animateurs sont chargés de l'appui à un axe spécifique ou à une combinaison d'actions relevant de plusieurs axes ; leurs fonctions sont détaillées précisément dans leur fiche de poste ;
- Au sein du secrétariat exécutif, des chargés de mission appuient les différents axes ; certains chargés de mission peuvent être conduits à intervenir en appui transversal à plusieurs axes ; leurs fonctions sont détaillées précisément dans leur fiche de poste ;
- Les Conseils d'Administration assurent aux niveaux fédération et union un rôle de coordination entre les axes stratégiques ; le Secrétariat Exécutif assure ce rôle de coordination sur le plan technique.

Pour que ces instances de gouvernance puissent être fonctionnelles, il faut qu'elles soient dotées d'un budget de fonctionnement permettant le suivi, les déplacements, ... et qu'elles soient formées. L'axe stratégique 7 portant sur l'organisation de Mooriben pour la mise en œuvre du Plan Stratégique, reprendra ces différents points.

1. Axe stratégique 1 : Construire une agriculture familiale qui se professionnalise, investit, organise son accès aux marchés et aux services et permet à l'agriculteur et à sa famille de vivre dignement de leur travail

1.1 Les enjeux

Pour que les agricultures familiales puissent se développer, se renouveler, contribuer durablement à la production alimentaire, mais aussi à la production de richesse et d'emploi, elles ont besoin de se professionnaliser, de renforcer leur intégration dans les marchés et leur accès à des services adaptés.

Favoriser la professionnalisation est une des missions transversales que Mooriben veut se donner pendant ce Plan Stratégique décennal. La professionnalisation implique une maîtrise des techniques, de la gestion et de l'environnement (économique, juridique, ...) que les membres de Mooriben n'ont pas à ce jour. Mooriben a développé de longue date, en fonction des opportunités, des appuis conseil à la production agricole (lutte antiérosive, fertilisation, semences, conseil agricole, formations thématiques, ...). Dans les périodes récentes, les efforts ont été concentrés sur certaines filières (maraichage, « cultures de rente » (niébé, arachide, sésame), pisciculture). Ces activités sont disparates et fonctionnelles dans une partie seulement des unions (10 à 20 sur les 30 selon les activités) ; elles restent assez largement tributaires des appuis extérieurs ; elles rencontrent des difficultés liées à des infrastructures et matériels agricoles défaillants, de faibles capacités de gestion, au manque de formation et de suivi, à l'engagement collectif qui s'essouffle dès qu'il n'est plus soutenu par des financements extérieurs. L'enjeu est ici de renouveler cette approche en profondeur, en lui redonnant une cohérence globale autour de deux approches complémentaires en appui à l'exploitation familiale : l'apprentissage des techniques agro-écologiques – une activité majeure partagée avec l'axe stratégique 2 - et le Conseil de gestion à l'exploitation familiale (CEF).

L'accès à des services économiques adaptés (approvisionnement en intrants, en matériel, commercialisation des productions, services financiers, ...) est une seconde condition essentielle du développement des agricultures familiales. Au Niger, ces services sont restés longtemps l'apanage de l'Etat dont le secteur privé a peine à prendre le relais, au moment de la libéralisation des marchés dans les années 90. L'investissement des organisations de producteurs dans ce champ est pleinement justifié : l'accès à des services adaptés est nécessaire pour les producteurs et peut être source d'une amélioration significative de la valeur ajoutée de la production agricole ; par les revenus qu'ils génèrent, ces services peuvent contribuer à l'équilibre financier des OP ; la construction d'un accès durable à des services adaptés peut renforcer la crédibilité de l'OP aux yeux de ses membres.

Mooriben a développé une longue expérience en matière de services d'approvisionnement en intrants à travers la création d'un réseau dense de boutiques d'intrants. Peu d'entre elles sont pleinement fonctionnelles aujourd'hui : défaut d'approvisionnement, problèmes de gestion, problèmes de gouvernance. L'enjeu est ici de consolider et de diversifier les services d'approvisionnement.

La commercialisation des productions agricoles de ses membres est pour Mooriben une expérience plus récente. L'activité a été développée sporadiquement dans une quinzaine d'unions et a soutenu la création des antennes régionales. La commercialisation est motivante à plusieurs titres : elle peut permettre un meilleur partage de la valeur ajoutée au profit des producteurs ; elle peut contribuer à assurer des revenus à l'organisation, tant au niveau des unions que de la fédération ; par les gains économiques qu'elle peut générer, elle peut renforcer la crédibilité de l'organisation aux yeux des producteurs. Les premières expérimentations ont montré à Mooriben l'ensemble de ces intérêts, mais ont également mis en évidence un grand nombre de difficultés et l'ampleur de l'effort à fournir pour faire de la commercialisation une activité durable au service des membres et de l'équilibre économique de l'organisation. L'accès aux marchés agricoles s'avère complexe pour Mooriben du fait d'une méconnaissance de ces marchés, d'une faible capacité de négociation, d'une concurrence

par les filières traditionnelles de commerçants solidement établies. Les problèmes de fiabilité et de régularité de l'approvisionnement par les producteurs, de collecte, de transport, de stockage sont importants. Les producteurs exigeants d'être payés au moment où ils livrent le produit à l'organisation, le pré-financement de la collecte requiert des volumes financiers importants. Par ailleurs, alors même que l'activité est en construction, des problèmes de gouvernance entre unions, antennes et fédération ont engendré des tensions.

La production et la commercialisation de semences améliorées constituent une activité pour laquelle Mooriben dispose d'un avantage comparatif évident – les commerçants peuvent difficilement produire ces semences. Une dizaine d'unions s'est lancée dans l'expérimentation de cette activité, avec l'union de Falwel comme pilote. Les résultats économiques, esquissés lors de l'atelier 1, sont encourageants. Cependant, là aussi les difficultés sont importantes et limitent significativement dans certaines unions les bénéfices retirés de l'activité. Les difficultés agricoles classiques (intrants, équipement, financement) sont renforcées par des contraintes plus spécifiques : conservation des semences aléatoire, réseaux de commercialisation peu établis, dysfonctionnement de la contractualisation technique avec l'Etat, mais surtout à ce stade, absence de certification. La finalisation de la loi semencière à laquelle Mooriben contribue dans les instances sous régionales devrait permettre de progresser dans les années à venir sur la mise en place de la certification.

L'accès au crédit des membres et de l'organisation elle-même est une préoccupation ancienne de Mooriben. Depuis sa création, celle-ci a expérimenté les différentes voies disponibles pour construire l'accès au crédit : crédit autogéré par l'organisation, partenariat avec des institutions financières existantes, création d'institutions de microfinance-filles (mutuelles)... Après un bilan de quinze années d'expérimentation, Mooriben s'est dotée de ressources humaines spécialisées en matière de financement (par le recrutement d'un chargé de crédit) et s'est engagée dans une patiente construction de partenariat avec une banque agricole, la BAGRI. Grâce à la fonction d'intermédiation assurée par l'OP, ce partenariat fonctionne, permet l'accès des unions au crédit depuis 2012, mais n'est pas indemne de problèmes : dysfonctionnement de communication, taux d'intérêt toujours perçus comme élevés, pénalités de retard appliquées sans discernement par la Banque, ... Les enjeux sont aujourd'hui de renforcer les partenariats avec les institutions financières existantes, de renforcer la capacité de négociation de Mooriben, de diversifier les produits de crédit en explorant le crédit islamique, le crédit fournisseur ; à l'échelle du Niger, il s'agit aussi, plus globalement, de renforcer la capacité des OP du Niger à devenir des interlocuteurs reconnus en matière de financement des agricultures familiales.

Comme dans les six autres axes stratégiques, l'ensemble des modes d'action envisagés ici comporte un triple enjeu : il s'agit à la fois d'améliorer la situation des exploitations familiales, de consolider l'autonomie et la viabilité de Mooriben et de renforcer la compétence, l'autonomie et la professionnalisation du mouvement paysan au Niger par la valeur d'exemple, la capacité de réflexion stratégique et la capacité d'entraînement de Mooriben.

1.2 Les objectifs et résultats attendus

L'objectif global de cet axe est de créer les conditions pour le développement d'agricultures familiales productives et professionnelles, dans les zones d'intervention de Mooriben, en renforçant les compétences et l'accès aux marchés et aux services ; et ce faisant de permettre à l'agriculteur et à sa famille de tirer un revenu décent de leur activité.

Au terme des dix années du Plan Stratégique, **les résultats attendus de cet axe** sont :

- Les membres de Mooriben, leurs activités, leurs besoins, leurs contraintes, leurs stratégies sont connus dans leur diversité et dans leur évolution ; cette connaissance est mobilisée pour raisonner les actions d'appui ;
- Une majorité des membres de Mooriben a été formée aux pratiques techniques d'une intensification agricole agro-écologique ;
- Une majorité des membres de Mooriben a été formée à la gestion de l'exploitation familiale et a reçu une éducation financière ;
- Une amélioration durable de la valeur ajoutée est obtenue par les producteurs grâce aux services de commercialisation de Mooriben ;
- La production de semences améliorées a été développée dans toutes les unions ; Mooriben est un fournisseur déterminant et reconnu de semences au Niger ; l'activité contribue significativement à l'équilibre économique de l'organisation ;
- Les membres de Mooriben ont un accès durable à des services financiers diversifiés adaptés aux agricultures familiales ; Mooriben en tant qu'organisation a un accès durable et adapté à des services lui permettant de financer ses activités économiques et ses investissements ;
- Ces services économiques sont autonomes et contribuent significativement à l'équilibre financier de Mooriben ;
- Ils sont reliés entre eux, reliés aux autres services (conseil, information, services de sécurité alimentaire, ...) et déployés en système de services intégrés coordonnés par les unions ;
- Une gouvernance équilibrée entre unions et fédération a été mise en place pour toutes ces activités ;
- Dans le domaine des services et de la professionnalisation des agricultures familiales, Mooriben est une référence pour les autres organisations de producteurs et contribue à animer les réflexions et actions sectorielles.

1.3. Les modes d'action, activités, définition des responsabilités, suivi évaluation, risques

| Axe stratégique 1 : Construire une agriculture familiale qui se professionnalise, investit, organise son accès aux marchés et aux services et permet à l'agriculteur et à sa famille de vivre dignement de leur travail | | | | |
|--|---|--|------------------------------|---|
| Mode d'action | Activités | Rôles et responsabilités au sein de Mooriben | Indicateurs suivi évaluation | Risques / Difficultés |
| | <p>1. Mooriben se dote d'une gouvernance adaptée à l'objectif de professionnalisation des agricultures familiales ; cet objectif est complexe et mobilise quatre modes d'action complémentaires : acquérir une meilleure connaissance des membres et de leurs problèmes, renforcer les compétences professionnelles des membres, renforcer les services économiques aux membres et plus spécifiquement au sein de ces services, construire un accès durable aux services financiers.</p> <p>Au regard de l'importance des enjeux et de la spécificité des modes d'action composant cet axe stratégique, la gouvernance suivante est proposée :</p> <p>– Les actions « Acquérir une meilleure connaissance des membres » et « Renforcer les compétences professionnelles des membres » sont fortement reliées et seront suivies par les mêmes instances de gouvernance ; celles-ci intégreront également l'appui conseil sur les pratiques agro-écologiques déclinés dans l'axe stratégique 2 :</p> <p style="padding-left: 40px;">a. i) au sein du CA fédération, un comité « Compétences agro écologiques et gestion »</p> <p style="padding-left: 40px;">b. ii) au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié</p> <p style="padding-left: 40px;">c. iii) au sein du Secrétariat Exécutif, un chargé de mission sur ce thème</p> <p>-Les actions « Renforcer les services économiques aux membres » et « Construire un accès durable aux services financiers » sont fortement reliées et seront suivies par les mêmes instances de gouvernance :</p> <p style="padding-left: 40px;">a. i) au sein du CA fédération, un comité « Services économiques et financiers »</p> <p style="padding-left: 40px;">b. ii) au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié</p> <p style="padding-left: 40px;">c. iii) au sein du Secrétariat Exécutif, un chargé de mission sur ce thème, avec sans doute besoin d'un adjoint pour couvrir l'ensemble des activités</p> <p>L'efficacité de cette configuration de gouvernance devra être évaluée au bout de trois ans et le cas échéant, revue en fonction des résultats obtenus.</p> | | | <p>Complexité de l'organisation de cette gouvernance fortement participative</p> <p>Dotation de fonctionnement insuffisante des instances de gouvernance</p> <p>Trop faible implication des élus</p> <p>Elus insuffisamment formés à leurs fonctions</p> <p>Interférence entre rôle des élus et rôle du personnel technique</p> |

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| <p>Pour définir une stratégie d'appui adaptée aux problèmes des membres de Mooriben, il faut d'abord bien les connaître. Le diagnostic a mis en évidence le fait que Mooriben n'a de ses membres qu'une connaissance très générale ; pour une action d'appui adaptée à la diversité des membres, un approfondissement de la connaissance de leur situation est apparu nécessaire ; deux démarches seront mobilisées pour ce faire : à court terme, une étude des membres sera réalisée ; à moyen terme, la démarche de conseil de gestion à l'exploitation familiale sera valorisée pour une production durable de connaissance sur les membres de Mooriben.</p> | | | | |
| <p>2. Mieux comprendre la situation des agriculteurs membres de Mooriben</p> | <p>« Qui sont les membres de Mooriben ? » : réalisation d'une étude pour préciser /zones d'intervention, la typologie des membres de Mooriben, leurs systèmes de production, leur mode d'accès aux marchés, aux services et au crédit en particulier, identifier leurs besoin de services et d'accompagnement ; comprendre leur mode de relation à Mooriben</p> | <p>Les actions « Acquérir une meilleure connaissance des membres » et « Renforcer les compétences professionnelles » sont fortement reliées et seront suivies par les mêmes instances de gouvernance ; celles-ci intégreront également l'appui conseil sur les pratiques agro-écologiques (axe stratégique 2) :</p> | <p>La diversité de situation des membres de Mooriben est connue et documentée ;</p> <p>Une typologie opérationnelle existe et est utilisée pour les actions d'appui</p> | <p>Problèmes de réalisation de l'étude</p> <p>Qualité de l'étude approximative</p> <p>Etude superficielle ne permettant pas d'approfondir la réflexion stratégique</p> <p>Manque de coordination autour de l'étude limitant sa pertinence et sa valorisation</p> <p>Etude non valorisée oubliée dans un tiroir ou perdue</p> |
| | <p>Pour cette étude, mobiliser dans le réseau de Mooriben des partenaires de recherche compétents et motivés par la recherche appliquée au service d'une organisation de producteurs</p> | <p>i) au sein du CA Fédération, un comité «Compétences agro écologiques et gestion»</p> | | |
| | <p>Mettre à profit cette étude pour établir un partenariat durable avec une Université du Niger (ex : Abdou Moumouni / Master Economie rurale). Ce partenariat peut avoir un intérêt direct pour l'étude (mobilisation d'étudiants de master pour la réalisation des enquêtes, à condition qu'ils soient bien encadrés), mais peut également être mobilisé pour d'autres activités (cf axes 4,5, 6, ...)</p> | <p>ii) au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié</p> | | |
| | <p>Etablir le coût de l'étude et rechercher des financements ; valoriser des options de partenariats permettant de limiter les couts de l'étude tout en garantissant la qualité du travail réalisé et</p> | <p>iii) au sein du Secrétariat Exécutif, un chargé de mission/ thème</p> | | |

| | | | | |
|--|---|---|---------------------------------------|---|
| | <p>l'appropriation des résultats par Mooriben</p> <p>Après les avoir testé, formaliser ces partenariats pour que les engagements soient des partis prenants soient clairs et durables</p> <p>Valoriser les résultats pour la réflexion stratégique</p> <p>Diffuser les résultats de l'étude sous une forme adaptée aux différents niveaux de Mooriben ; mobiliser l'axe stratégique 6 pour ce faire</p> <p>Mettre à profit la démarche de conseil de gestion à l'exploitation familiale dans laquelle Mooriben veut s'engager (cf 3.) pour alimenter la réflexion sur la typologie des membres de Mooriben et leurs besoins d'appui</p> | <p>L'élaboration des termes de référence de l'étude, la validation des outils d'enquête, la valorisation des résultats concernent tous les axes stratégiques de Mooriben ; une forme de travail spécifique devra être mise en place pour que cette étude intègre les besoins de connaissance de tous les axes stratégiques, que les résultats soient accessibles et utilisables par tous. Une coordination rigoureuse sera nécessaire pour que ces instances collaborent aux différents niveaux de Mooriben</p> | | <p>comme certaines études précédentes</p> <p>Cout de l'étude</p> |
| <p>3.Appui conseil à l'exploitation familiale</p> | <p>Définition et mise en place d'un programme de développement des pratiques agro –écologiques intégrant les actions existantes aujourd'hui en matière d'appui conseil à la production : champ écoles, apprentissage des techniques de</p> | <p>La <i>professionnalisation des agricultures familiales, mission transversale de Mooriben pendant ce Plan Stratégique, implique une maîtrise des techniques, de la gestion et de l'environnement (économique, juridique, ...) que les membres de Mooriben n'ont pas à ce jour. L'appui conseil à l'exploitation familiale est déterminant dans cette perspective. Il sera réalisé à travers deux activités complémentaires : l'apprentissage des techniques agro-écologiques et le conseil de gestion à l'exploitation familiale (CEF)</i></p> <p>Les actions « Acquérir une meilleure connaissance des membres » et « Renforcer les compétences professionnelles des membres » sont fortement</p> | <p>Progression des pratiques agro</p> | <p>L'intégration des pratiques agro écologiques est un processus complexe (cf axe 2)</p> |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| <p>3. Appui conseil à l'exploitation familiale (suite)</p> | <p>fertilisation, appui au maraichage, à la pisciculture)</p> <p><i>L'élaboration de cette action est précisée en Axe stratégique 2</i></p> | <p>reliées et seront suivies par les mêmes instances de gouvernance ; celles-ci intégreront également l'appui conseil sur les pratiques agro-écologiques déclinés dans l'axe stratégique 2 :</p> <p>i) au sein du CA Fédération, un comité «Compétences agro écologiques et gestion»</p> <p>ii) au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié</p> <p>iii) au sein du Secrétariat Exécutif, un chargé de mission/ thème</p> | <p>écologiques</p> <p>Nombre de personnes formées</p> <p>Nombres de personnes en conseil de gestion</p> <p>Taux d'adoption d'outils de gestion de l'EAF</p> <p>Capacité de gestion des exploitations familiales</p> | <p>La durabilité économique des pratiques agro-écologiques reste à établir</p> <p>RECA pas encore opérationnel dans la démarche de conseil de gestion</p> <p>Animateurs pas assez qualifiés pour intégrer cette démarche</p> <p>Peu d'agriculteurs mobilisés durablement par le conseil de gestion</p> |
| | <p>Mise en place d'une démarche de conseil de gestion à l'exploitation familiale (CEF)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contact avec le RECA pour voir l'avancement de la démarche au Niger - Adhésion à cette démarche - Choix d'unions pilote et d'exploitations volontaires pour le CEF - Identification des animateurs endogènes pouvant être affectés à cette action - Formation de ces animateurs - Expérimentation du conseil de gestion dans les unions pilotes - Valorisation de l'expérimentation pour la réflexion stratégique - Diffusion des résultats sous une forme appropriée aux différents niveaux de Mooriben - Liens avec les autres OP engagées dans la démarche de conseil de gestion | | | |
| | <p>Elaborer le modèle économique de ce mode d'action</p> | | | |
| | | | | |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| <p>4. Renforcer les services économiques aux membres</p> | <p><i>Des services économiques performants sont une condition sine qua none de développement et de professionnalisation des agricultures familiales. Mooriben s'est engagée depuis sa création dans ce champ d'action qu'elle entend renforcer dans les dix ans à venir par le développement de l'approvisionnement en intrants et matériels agricoles, les activités de commercialisation, la production et la commercialisation de semences améliorées et la construction d'un accès durable à des services financiers adaptés aux agricultures familiales.</i></p> | | | |
| | <p>Renforcer l'accès aux intrants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mieux connaître les besoins et contraintes des membres de Mooriben en matière d'intrants et d'équipement agricole :intégrer un module « Analyse des besoins et contraintes des membres en matière d'intrants et matériel agricole » dans l'étude « Qui sont les membres de Mooriben ? » ; valoriser les résultats de cette étude pour la réflexion stratégique sur l'accès aux intrants ; diffuser les résultats de cette étude sous une forme appropriée aux différents niveaux de Mooriben - Poursuivre la formation des producteurs pour la gestion des intrants, dans le double cadre des activités « formation aux pratiques agro-écologiques » et « conseil de gestion à l'exploitation familiale » - Diagnostic précis de la situation de chaque boutique d'intrants (BI), en vue de définir un programme de renforcement des BI - Elaborer le modèle économique des BI - Elaboration et mise en œuvre du programme de renforcement des BI (formation/ infrastructures | <p>Les actions « Renforcer les services économiques aux membres » et « Construire un accès durable aux services financiers » sont fortement reliées et seront suivies par les mêmes instances de gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> i) au sein du CA Fédération, un comité « Services économiques et financiers » ii) au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié iii) au sein du Secrétariat Exécutif, un chargé de mission sur ce thème (avec probablement nécessité d'un assistant vu l'ampleur des activités) <p>Les actions « Renforcer les services économiques aux</p> | <p>Volumes d'intrants & équipements commercialisés par Mooriben</p> <p>Diversité des intrants & équipement et adaptation aux spécificités des membres de Mooriben</p> <p>Différentiel de prix BI /marché</p> <p>Revenus générés pour les unions & Mooriben</p> <p>Nombre de BI autonomes et fonctionnelles</p> | <p>Durabilité difficile à atteindre dans un environnement où concurrence est à la fois sauvage et incertaine</p> <p>Faible capacité de gestion des BI</p> |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| <p>4. Renforcer les services économiques aux membres (suite)</p> | <p>/plan d'affaire)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poursuite de négociation avec les structures en concurrence avec les BI (CAIMA,) - Mise en commun avec d'autres OP (voir point 6.) | <p>membres » et « Construire un accès durable aux services financiers » sont fortement reliées et seront suivies par les mêmes instances de gouvernance :</p> | | |
| | <p>Renforcer la commercialisation de la production des membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reprendre et valoriser le diagnostic des activités de commercialisation expérimentées par Mooriben et en faire une base de travail et de réflexion - Inclure un module « commercialisation des productions » dans l'étude « Mieux comprendre les membres de Mooriben » (1.) afin de comprendre les choix des producteurs en matière de commercialisation - Formation des élus de la fédération et des unions /commercialisation (comment analyser un marché, comment négocier, contractualiser, assurer la qualité, collecter, stocker, emballer, financer la commercialisation, ...) - Définition d'une stratégie de commercialisation : <ul style="list-style-type: none"> - Identification des productions pouvant se prêter à la commercialisation par Mooriben, avantages comparatifs de Mooriben, modèle économique/production - Choix d'une/plusieurs productions prioritaires - Identifier le marché et négocier avec les | <p>i) au sein du CA Fédération, un comité « Services économiques et financiers »</p> <p>ii) au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié</p> <p>iii) au sein du secrétariat exécutif, un chargé de mission sur ce thème (avec probablement nécessité d'un assistant vu l'ampleur des activités)</p> | <p>Volumes commercialisés</p> <p>Prix obtenus</p> <p>Revenus pour le producteur</p> <p>Revenus pour Mooriben</p> <p>Stabilité/instabilité des contrats</p> | <p>Toutes les difficultés rencontrées pendant l'expérimentation récente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance du marché - Faible capacité de négociation - Difficulté de trouver un modèle économique satisfaisant à la fois les producteurs et le marché - Collecte, transport, Stockage, ... - Stabilité et respect des contrats - Difficulté de garantir la qualité et les quantités - Difficultés de financement - Gouvernance complexe entre fédération et unions |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| <p>4. Renforcer les services économiques aux membres (suite)</p> | <p>acheteurs avec les membres de Mooriben vendeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser la collecte, le transport, le stockage <p>-Organiser le financement -Suivi –évaluation rigoureux des activités</p> <p>Diffusion des résultats sous une forme appropriée aux différents niveaux de Mooriben</p> <p>Elaborer le modèle économique de l’activité</p> | | | |
| | <p>Renforcer la production et la commercialisation des semences améliorées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire une analyse complète de l’activité semence améliorée actuelle de Mooriben - Pour ce faire, se doter d’un outil de suivi de ces activités (qui sera intégré dans le suivi évaluation global et les outils de gestion des unions (voir axe 6 et axe 7) - Renforcer la formation technique et de gestion des unions - Organiser le marché des semences - Clarifier la gouvernance de l’activité (entre unions, antennes, fédération) - Poursuivre l’investissement institutionnel de Mooriben dans l’élaboration d’une loi semencière favorable aux semences paysannes (cf axe 2) - Diffuser l’information sur la loi semencière et sur l’activité de production/commercialisation des semences améliorées à tous les niveaux de Mooriben sous une forme appropriée | | <p>Volumes de semences améliorées produits et commercialisés</p> <p>Revenus pour les producteurs</p> <p>Revenus pour les unions</p> | <p>Une loi semencière défavorable aux semences paysannes</p> <p>Difficulté d’organisation du marché</p> <p>Contractualisation avec les services de l’Etat</p> |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| 4. Renforcer les services économiques aux membres (suite) | - Elaborer le modèle économique de l'activité | | | |
| | <p>Développer la transformation des produits agricoles :</p> <p>La transformation peut être une source de valeur ajoutée de la production paysanne ; mais, plus encore que la commercialisation, la transformation comporte des pièges pour les organisations agricoles ; si Mooriben choisissait de s'intéresser à cette voie, la même démarche rigoureuse d'analyse + construction de compétences serait nécessaire</p> | | <p>Volumes transformés et commercialisés</p> <p>Valeur ajoutée</p> <p>Prix obtenus</p> <p>Revenus /producteur</p> <p>Revenus /Mooriben</p> <p>Stabilité/instabilité des contrats</p> | <p>Demande des investissements importants</p> <p>Requière une technicité forte</p> <p>Cumule les risques transformations + commercialisation</p> |
| <i>L'accès à des services financiers adaptés est une condition incontournable du développement de toutes les activités présentées plus haut</i> | | | | |
| | <p>-Mieux connaître la diversité des stratégies financières des membres de Mooriben : intégrer un module « Analyse des besoins et stratégie de financement » dans l'étude « Qui sont les membres de Mooriben ? »</p> <p>Valoriser les résultats de cette étude pour la réflexion stratégique sur l'accès au crédit</p> <p>Diffuser les résultats de cette étude sous une forme appropriée aux différents niveaux de Mooriben</p> | <p>Les actions « Renforcer les services économiques aux membres » et « Construire un accès durable aux services financiers » sont fortement reliées et seront suivies par les mêmes instances de gouvernance :</p> <p>i) au sein du CA Fédération, un comité «Services économiques et financiers »</p> | <p>Volume de crédit obtenu par les unions</p> <p>Qualité du remboursement des crédits</p> <p>Variété de l'offre de</p> | <p>Incertitude sur la rigueur de gestion du crédit par les unions</p> <p>Faible maîtrise de la gestion en général et de la gestion financière en particulier par les membres de Mooriben</p> <p>Faible qualité et fiabilité de</p> |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| <p>5. Poursuivre la construction d'un accès au crédit adapté aux besoins de membres et durable</p> | <p>Poursuivre et renforcer la formation sur les services financiers aux différents niveaux de Mooriben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Education financière des membres à la base - Formation des groupements et des unions <p>Valoriser, pour ce faire, le partenariat avec SOS Faim qui proposera au Niger un programme de formation à la finance agricole pour les OP, intégrer dans un programme plus large d'appui à la finance agricole au Niger</p> | <p>ii) au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié</p> <p>iii) au sein du Secrétariat Exécutif, un chargé de mission sur ce thème</p> | <p>crédit accessible par les membres de Mooriben</p> | <p>l'offre de financement rural et agricole au Niger</p> |
| | <p>Poursuivre le partenariat engagé avec la BAGRI pour l'accès au crédit des unions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suivi des crédits en cours - Suivi des problèmes éventuels - Négociation des conditions avec la BAGRI - Faire un travail de veille sur la « santé » de la BAGRI | <p>Collaboration avec</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'axe stratégique 4 sur les jeunes agriculteurs pour qui l'accès au financement est encore plus difficile que pour les aînés | <p>Nombre des formations effectuées</p> <p>Volume de ressources internes mobilisées pour faciliter l'accès au crédit</p> | <p>Incertitude sur la « santé » de la BAGRI</p> <p>Crédit islamique érigé en dogme et adopté sans phase pilote préalable</p> |
| | <p>Poursuivre la recherche de diversification des partenariats et des formes de crédit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crédit fournisseur pour matériel agricole - Crédit intrant avec la CAIMA - Crédit islamique <p>Dans chaque cas,</p> <ul style="list-style-type: none"> - mettre en place un protocole d'analyse - tester l'option envisagée ; - ne développer l'option que sur la base de test satisfaisant <p>- Mettre en place un protocole</p> | <ul style="list-style-type: none"> - L'axe stratégique 5 sur les actions visant à une politique publique de financement de l'agriculture - L'axe 6 pour la communication, la formation, les études, le suivi évaluation | <p>Qualité de valorisation des fonds de garantie (quel effet levier ?)</p> <p>Amélioration de la capacité d'investissement des membres de Mooriben</p> | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | <p>d'intermédiation de Mooriben entre les unions et l'institution financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place les outils de gestion et de suivi | | | |
| | <p>Dans tous les cas, poursuivre le travail d'intermédiation entre les institutions financières et les unions (appui à la demande de financement, suivi du crédit,...)</p> | | | |
| | <p>Mobiliser et valoriser les ressources internes (fonds de garantie, cotisations, ...) pour faciliter l'accès au crédit - et PAS POUR FAIRE DU CREDIT DIRECT</p> <p>Mettre en place les outils de gestion et de contrôle de ces fonds internes</p> | | | |
| | <p>Poursuivre la réflexion stratégique sur le financement de l'agriculture au Niger engagée avec d'autres OP et avec le FISAN</p> | | | |
| | <p>Elaborer le modèle économique de ce mode d'action</p> | | | |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| <p>6. Mutualiser la réflexion & action stratégiques / avec d'autres OP</p> | <p><i>Une partie des actions d'accompagnement peut éventuellement être mutualisée avec d'autres organisations agricoles du Niger. Cette mutualisation peut être envisagée d'emblée pour construire ce champ d'action. Cependant l'histoire des OP du Niger montre combien les structures de mutualisation du mouvement paysan (Plateforme, Caspani, cadres de concertation, ...) ont du mal à fonctionner. Le G9 ouvre peut être de ce point de vue de nouvelles perspectives. Si l'option d'une mutualisation est envisagée, il faudra auparavant s'assurer de sa faisabilité</i></p> | | | |
| | <p>Echanges avec les autres OP sur leurs diagnostics «Professionnalisation des agricultures familiales » Identification de potentiels chantiers communs à plusieurs OP</p> | <p>Toutes les instances de gouvernance de l'axe stratégique 1</p> | <p>Nombre et qualité des actions conjointes /</p> | <p>Diagnostic et réflexion stratégique diversement avancés selon les OP</p> |
| | <p>Réflexion stratégique commune</p> | <p>Les CA fédération et Unions et le secrétariat exécutif pour assurer la mise en cohérence globale</p> | | <p>Difficulté de concertation entre OPs et de mise en œuvre d'actions communes</p> <p>Concurrence entre OP</p> |
| | <p>Mise en œuvre d'actions communes</p> | | | |
| | <p>Suivi évaluation des actions</p> | | | |
| <p>Valorisation/ diffusion des résultats obtenus</p> | | | | |
| <p>7.Intégrer durablement la professionnalisation des agricultures familiales dans les activités de Mooriben</p> | <p><i>L'objectif d'autonomisation et de durabilité de l'organisation Mooriben qui guide le Plan Stratégique 2016-2025 sera à décliner au niveau de chaque axe stratégique. La viabilité des activités sera recherchée au sein de chaque axe, étant entendu que l'autonomisation et la durabilité globale de l'organisation seront raisonnées par conjugaison des 7 axes stratégiques</i></p> | | | |
| | <p>Mise en place d'une gouvernance adaptée</p> | <p>Toutes les instances de gouvernance de l'axe stratégique 1</p> <p>Les CA fédération et unions et le secrétariat exécutif pour assurer la mise en cohérence globale</p> | <p>Indicateurs de la viabilité de l'axe stratégique (technique, économique, financier, organisationnel, social, ...)</p> | <p>Equilibre économique difficile à atteindre : cout des actions de formation élevés / sources de revenus limitées</p> |
| | <p>Assurer un lien étroit avec les autres axes stratégiques</p> | | | |
| | <p>Elaboration du modèle économique de l'axe 1</p> | | | |
| <p>Suivi évaluation régulier ; présentation des résultats aux différents niveaux de gouvernance Mooriben ; validation des activités engagées dans l'axe stratégique par la gouvernance de Mooriben</p> | | | | |

2. Axe stratégique 2 : Développer une agriculture familiale qui préserve son environnement et respecte les lois naturelles (sans OGM et sans hybrides)

2.1 Les enjeux

Dans les pays sahéliens, la dégradation des ressources naturelles est un processus de grande ampleur qui prend des formes variées : érosion éolienne ou hydrique, dégradation de la structure des sols, perte de fertilité, mais aussi prolifération de plantes invasives dans les fleuves, les mares et les zones irriguées,... La dégradation environnementale réduit fortement la capacité productive agricole, entraîne des pertes de capital productif irréversibles ; elle participe à un cercle vicieux, les ressources dégradées renforçant l'impact du changement climatique, qui lui-même accélère la dégradation environnementale.

Des moyens de lutte existent. La lutte anti-érosive, les techniques de préservation et de restauration des sols, récemment renforcées par le corpus scientifique et technique de l'agro-écologie en cours de constitution, proposent des voies de reconstitution des ressources productives (sols, terres, eaux, ...) qui progressivement font leurs preuves. Leur mise en œuvre exige de la technicité, du temps et souvent de l'action collective et, à tous les niveaux, un apprentissage. Si la faisabilité économique et financière de ces pratiques est encore largement incertaine, il n'en reste pas moins qu'elles sont aujourd'hui vitales pour préserver et restaurer les ressources naturelles sahéliennes et la base de la production agricole.

Mooriben promeut ces pratiques agro-écologiques depuis de nombreuses années à plus ou moins grande échelle, dans les champs collectifs, les champs école, les travaux communautaires, l'appui à la production agricole,... Sur la base de l'expérience acquise, et face à la grande acuité du problème de la dégradation environnementale, **Mooriben a inscrit les activités de préservation et de restauration des ressources naturelles au cœur de son Plan Stratégique décennal.**

Pour Mooriben, respect de l'environnement et respect des « lois naturelles » de la reproduction sont étroitement liées. La progression des OGM dans les pays sahéliens voisins – notamment en cultures de coton et maïs au Burkina Faso -, l'acuité de la problématique des semences paysannes, ont conduit Mooriben à prendre position sur ces questions dans le cadre du prochain Plan Stratégique. Mooriben affirme clairement sa volonté de **promouvoir des agricultures familiales SANS OGM et SANS HYBRIDES** et de **développer les semences et savoirs locaux** pour l'amélioration de la production. L'organisation, en la personne de son président, participe déjà aux réflexions et actions sur ce thème à l'échelle nationale et sous régionale.

22. Les objectifs et résultats attendus

En lien avec les organisations agricoles sœurs au niveau national, sous régional et international, **Mooriben a pour objectif de contribuer**, dans un contexte de changement climatique avéré, à la **préservation de l'environnement agricole par la promotion des pratiques agro-écologiques** et la lutte contre les plantes envahissantes. Pour Mooriben, la préservation de l'environnement s'étend au **respect des « lois naturelles » dans les pratiques agricoles**. De ce fait, Mooriben refuse les OGM et a pour objectif de **promouvoir l'amélioration variétale à partir des semences locales et des savoirs paysans.**

Les résultats attendus des actions menées dans cet axe stratégique 2 sont :

- Les pratiques agro-écologiques sont maîtrisées et adoptées par une majorité des membres du réseau Mooriben et plus largement à l'échelle nationale, sous régionale et internationale ;
- Les membres de Mooriben développent une culture environnementale ;
- Les ressources naturelles – terres, sols, eaux - sont significativement reconstituées et assainies dans les zones d'intervention de Mooriben ;
- Les plantes invasives ont été maîtrisées dans les zones d'intervention de Mooriben ;
- Les semences améliorées non génétiquement modifiées sont produites et utilisées à une échelle significative par les membres de Mooriben ;
- Les OGM ne sont pas utilisés au Niger ;
- Les semences et savoirs paysans sont reconnus et mobilisés à l'échelle nationale, sous régionale et internationale.

2.3. Les modes d'action, activités, définition des responsabilités, suivi évaluation, risques

| Axe stratégique 2 : Développer une agriculture familiale qui préserve son environnement et respecte les lois naturelles (sans OGM et sans hybrides) | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Mode d'action | Activités | Rôles et responsabilités au sein de Mooriben | Indicateurs suivi évaluation | Risques / Difficultés |
| | <p>1. Mooriben se dote d'une gouvernance adaptée à l'objectif de développer des agricultures familiales respectueuses de l'environnement et des lois naturelles »</p> <p>Les modes d'action de cet axe stratégique relèvent d'une part de l'acquisition de compétences par les producteurs, d'autre part de l'action de Mooriben dans le champ des politiques publiques (refus des OGM et promotion des semences paysannes. L'axe 2 est donc un axe fortement transversal, relié d'une part aux actions d'appui conseil de l'axe 1 et d'autre part aux actions de politiques publiques de l'axe 5. Pour renforcer la cohérence et l'efficacité globale de l'action, il est donc proposé de confier cet axe à des structures de gouvernance transversales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le mode d'action « Développer les pratiques agro écologiques » sera suivi par les instances de gouvernance qui suivent également les actions de l'axe 1 « Acquérir une meilleure connaissance des membres » et « Renforcer les compétences professionnelles des membres » : <ul style="list-style-type: none"> i) au sein du CA fédération, un comité «Compétences agro écologiques et gestion» ii) au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié iii) au sein du Secrétariat Exécutif, un chargé de mission sur ce thème - Les modes d'action « Lutter contre les OGM » et « Promouvoir les semences paysannes » seront suivies par les instances de gouvernance de l'axe 5 «Faire reconnaître l'agriculture familiale» : <ul style="list-style-type: none"> i) Au sein du CA fédération, un comité « Plaidoyer et politiques publiques pour les agricultures familiales» ii) Au sein du CA des unions, un comité sur le même thème + un animateur dédié iii) Au sein du SE, un Chargé de mission sur ce thème | | <p>Ces différentes instances sont fonctionnelles</p> | <p>Complexité d'un axe dont le suivi est réparti entre des comités transversaux</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| <p>2. Développer les pratiques agro-écologiques des membres de Mooriben</p> <p>(y compris lutte contre les plantes envahissantes)</p> | <p>A partir de l'expérience de Mooriben et des acquis scientifiques et techniques extérieurs, identifier les pratiques agro-écologiques adaptées aux zones d'intervention de Mooriben</p> | <p>Suivi par les comités transversaux suivants :</p> <p>i) au sein du CA fédération, un comité « Compétences agro-écologiques et de gestion »</p> <p>ii) au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié</p> <p>iii) au sein du secrétariat exécutif, un chargé de mission sur ce thème</p> <p>Ce mode d'action implique un travail conjoint de plusieurs axes stratégiques : 2, 1, 4, 5, 6</p> <p>Les instances de gouvernance de ces différents axes devront donc être mobilisées</p> <p>Le SE devra veiller à la cohérence et à la coordination de ces différentes instances</p> | <p>Progression des pratiques agro-écologiques</p> <p>Surfaces de terres restaurées</p> <p>Surface de terres & d'eaux assainies / plantes envahissantes</p> <p>Nombre de personnes adoptant les pratiques agro-écologiques au sein de chaque union</p> <p>Degré de satisfaction des membres vis-à-vis de ces pratiques agro-écologiques</p> <p>Superficie exploitée avec des pratiques agro-écologiques</p> <p>Durabilité des pratiques agro-écologiques</p> | <p>Besoin de travail et d'investissement sur le très long terme</p> <p>Faisabilité économique des pratiques agro-écologiques incertaine</p> <p>Epuisement de l'action collective</p> |
| | <p>Construire un réseau de partenaires d'accompagnement en tirant parti du réseau de partenaires de Mooriben et en essayant de travailler dans la durée avec un petit nombre de partenaires soigneusement choisis (experts, universités, ONG...)</p> | | | |
| | <p>Si nécessaire, former les différents niveaux de Mooriben à ces pratiques ; créer des outils pédagogiques adaptés si nécessaire</p> | | | |
| | <p>Promouvoir ces pratiques dans toutes les unions de Mooriben et en assurer un suivi conseil</p> | | | |
| | <p>Appuyer les unions pour l'accès aux ressources et services spécifiques nécessaires pour développer les pratiques agro-écologiques (matériel végétal, équipement, marchés, ...)</p> | | | |
| | <p>Assurer le suivi-évaluation et la capitalisation des expériences agro-écologiques à l'échelle du réseau en prêtant attention aux dimensions techniques, économiques, financières, sociales de ces pratiques</p> | | | |
| | <p>Faire le lien avec la démarche de conseil de gestion engagée dans l'axe stratégique 1</p> | | | |
| | <p>Favoriser l'échange sur ces pratiques avec d'autres OP et d'autres acteurs ; appuyer la participation aux rencontres sur la promotion de l'agro-écologie à l'échelle nationale,</p> | | | |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| <p>2. Développer les pratiques agro – écologiques des membres de Mooriben (suite)</p> | <p>sous régionale et internationale et veiller à restituer les résultats de ces rencontres à tous les niveaux de Mooriben</p> | | | |
| | <p>Assurer une éducation environnementale des membres de Mooriben</p> | | | |
| <p>3. Lutter contre les OGM</p> | <p>La lutte contre les OGM et les hybrides et la défense des semences locales ont une dimension fortement « politique » (construction d’argumentaire, plaidoyer, alliances, ...) qui implique d’une part un travail conjoint avec l’axe stratégique 5 « Consolidation de la fonction politiques publiques de Mooriben », d’autre part une alliance avec d’autres OP et des acteurs de la société civile du Niger et de la sous-région</p> | | | |
| | <p>Renforcer les connaissances de Mooriben sur la problématique des OGM et des hybrides afin de constituer un argumentaire solide de la position de refus de ces techniques</p> | <p>La dimension « politique » de la lutte contre les OGM conduit à mobiliser ci les instances de gouvernance de</p> | <p>Niveau d’utilisation des OGM et des hybrides au Niger et dans la sous région</p> | <p>Puissance des lobbies pro OGM</p> |
| | <p>En s’appuyant sur cet argumentaire, développer aux différents niveaux de Mooriben une réflexion sur les OGM et les hybrides afin de consolider la position de refus</p> | <p>a) l’axe 5 «Plaidoyer et politiques publiques pour les agricultures familiales » :</p> | <p>Nombre d’organisations alliées ; mobilisées pour la lutte contre les OGM</p> | <p>Faible implication des membres dans la réflexion</p> |
| | <p>Appuyer la participation des élus et cadres aux rencontres relatives aux OGMs et les hybrides aux niveaux national, sous régional et international</p> | <p>Au sein du CA fédération, un comité «Faire reconnaître l’agriculture familiale »</p> | <p>Nombre de rencontres tenues pour lutter contre les OGM</p> | <p>Divergences de position au sein de Mooriben</p> |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <p>3. Lutter contre les OGM (suite)</p> | <p>Participer avec d'autres acteurs du Niger et de la sous région à la lutte contre les OGMs et les hybrides aux niveaux national, sous régional et international et veiller à restituer les résultats de ces rencontres à tous les niveaux de Mooriben</p> | <p>Un comité sur le même thème + 1 animateur dédié dans chaque union</p> <p>Au sein du SE, un Chargé de mission</p> <p>« Faire reconnaître l'agriculture familiale »</p> | | <p>Divergences de position au sein des OP du Niger</p> <p>Prise de position forte de l'Etat pro OGM</p> |
| <p>4.Promouvoir les semences locales améliorées</p> | <p>Renforcer les connaissances de Mooriben sur la problématique des semences afin de constituer un argumentaire solide de la position adoptée</p> | <p>b) l'axe 6 « Gestion de la connaissance »</p> <p>Au sein du CA fédération, un comité «Gestion de la connaissance»</p> | <p>Niveau d'utilisation des semences locales améliorées au Niger</p> | <p>Puissance des lobbies pro OGM</p> <p>Difficultés techniques et résultats de l'amélioration des semences locales</p> <p>Divergences de position au sein de Mooriben</p> <p>Divergences de position au sein des OP du Niger</p> <p>Prise de position forte de l'Etat proOGM</p> |
| | <p>En s'appuyant sur cet argumentaire, développer aux différents niveaux de Mooriben une réflexion sur les semences locales</p> | | | |
| | <p>Appuyer la participation des élus et cadres aux rencontres relatives aux semences aux niveaux national, sous régional et international</p> | <p>Au sein de chaque union, un comité sur ce même thème + 1 animateur dédié</p> | | |
| | <p>Participer avec d'autres acteurs du Niger et de la sous région à la défense des semences locales aux niveaux national, sous régional et international et veiller à restituer les résultats de ces rencontres à tous les niveaux de Mooriben</p> | <p>Au sein du SE, un Chargé de mission « Gestion de la connaissance»</p> | | |
| | <p>Assurer une veille scientifique et documentaire sur la problématique des semences pour être en mesure d'actualiser en permanence l'argumentaire de Mooriben</p> | | | |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| <p>5. Développer la production, l'utilisation et la commercialisation des semences locales améliorées</p> | <p>Voir Axe stratégique 1</p> | | | |
| <p>6. Intégrer durablement l'axe stratégique 2 dans Mooriben</p> | <p><i>L'objectif d'autonomisation et de durabilité de l'organisation Mooriben qui guide le Plan Stratégique 2016-2025 sera à décliner au niveau de chaque axe stratégique. La viabilité des activités sera recherchée au sein de chaque axe, étant entendu que l'autonomisation et la durabilité globale de l'organisation seront raisonnées par conjugaison des 7 axes stratégiques</i></p> | | | |
| <p>Mise en place d'une gouvernance adaptée</p> | <p>Mobilisation des instances de gouvernance de plusieurs axes</p> | <p>Les différentes activités de l'axe 2 sont assurées durablement</p> | <p>Difficulté d'établir la durabilité économique de cet axe</p> | |
| <p>Assurer un lien étroit avec les autres axes stratégiques (en particulier 1, 4, 5 et 6)</p> | | | | |
| <p>Elaboration du modèle économique de l'axe 2</p> | <p>Le SE devra veiller tout particulièrement à la cohérence et à la coordination de ces activités</p> | | <p>Divergences de position au sein de Mooriben</p> | |
| <p>Suivi évaluation régulier ; présentation des résultats aux différents niveaux de gouvernance Mooriben ; validation des activités engagées dans l'axe stratégique par la gouvernance de Mooriben</p> | | | <p>Epuisement de dynamiques collectives face à la longueur de l'effort demandé</p> | |

3. Axe stratégique 3 : Renforcer la résilience des membres de Mooriben et prendre soin des populations vulnérables

3.1 Les enjeux

Le Niger est un pays sahélien qui connaît des crises alimentaires récurrentes liées à la sécheresse, aux inondations, mais aussi à la dégradation de l'environnement. La fréquence de ces « crises » augmente : ainsi, à partir de 2005, chaque année, environ un quart de la population rurale a eu besoin d'assistance humanitaire à cause des déficits de production. Depuis 2010, les régions du Fleuve Niger et de ses affluents, en particulier Dosso et Tillabéri, ont connu chaque année des inondations de très grande ampleur. Paradoxalement, une même région peut connaître des inondations importantes, suivies de déficit agricole lié au manque d'eau. La combinaison de ces deux facteurs climatiques entraîne des déficits de production très importants, des pertes de moyens de production (champs, animaux, ...), de graves détériorations des infrastructures individuelles et collectives (maisons en banco, magasins, greniers,...). Ces crises touchent toutes les populations d'une région donnée, et en particulier des membres de Mooriben. Les actions d'appui mises en place dans ce contexte ne peuvent être focalisées exclusivement sur les membres de l'organisation et ont conduit Mooriben à prendre une responsabilité « collective » dépassant largement ses membres.

Les « activités humanitaires » sont un champ d'intervention très ancien pour Mooriben. L'organisation a créé un réseau dense de banques de céréales (332) présentes dans 800 villages de 29 unions. Ces BC sont aujourd'hui faiblement fonctionnelles du fait de problèmes d'infrastructures (magasins fragiles), de gestion et de gouvernance. La création de stocks sociaux de céréales par contribution des membres, la création de dispositifs d'alerte précoce (SAP) et les interventions d'urgence constituent les autres pans de ce champ d'activité. Développées en réponse aux crises successives, mais aussi aux opportunités de financement externes croissantes, ces activités ont mobilisé depuis 2010 une part très importante des ressources humaines de Mooriben, conduisant à un questionnement sur la « dérive de mission » de l'organisation : Mooriben est-elle toujours une organisation de producteurs centrée sur l'auto promotion paysanne ou bien évolue-t-elle vers un rôle d'ONG mobilisant son réseau, ses ressources humaines et son savoir-faire au service des actions humanitaires de divers bailleurs de fonds (cf Diagnostic) ?

Consciente des dangers d'une telle dérive, l'Assemblée Générale de Mooriben (Mars 2015) a résolu de conserver les activités humanitaires dans le Plan Stratégique à venir, mais avec trois recommandations : consolider l'existant (notamment le réseau de BC), limiter les activités aux zones d'intervention de Mooriben et mobiliser davantage les communautés pour la prise en charge pérenne des structures humanitaires mises en place.

3.2. Les objectifs et résultats attendus

L'objectif global de l'axe stratégique 3 est de contribuer à améliorer la résilience des membres de Mooriben et de les préparer à la gestion des risques de catastrophes et crises alimentaires en mettant en place un dispositif de proximité efficace.

Les résultats attendus sont :

- Toutes les unions ont bénéficié de programme de construction de leur résilience ;
- Toutes les unions disposent d'un noyau de compétence pour prévenir les risques et gérer les crises et catastrophes ;
- Les dispositifs communautaires de mobilisation et de gestion des stocks de proximité sont opérationnels ;
- Le réseau des BC de Mooriben est fonctionnel
- Les populations vulnérables des zones d'intervention de Mooriben bénéficient d'un appui humanitaire en cas de sinistre
- Les communautés au sein desquelles Mooriben intervient sont pleinement mobilisées pour la pérennisation des dispositifs humanitaires créés

3.2 Les modes d'action, activités, définition des responsabilités, suivi évaluation, risques

| 3. Axe stratégique 3 : Renforcer la résilience des membres de Mooriben et prendre soin des populations vulnérables des zones d'intervention de Mooriben | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Mode d'action | Activités | Rôles et responsabilités au sein de Mooriben | Indicateurs suivi évaluation | Risques / Difficultés |
| <p>1. Mooriben se dote d'une gouvernance adaptée à l'objectif de renforcer durablement la résilience de ses membres</p> <p>La dérive de mission sur les activités humanitaires constatée pendant le dernier plan stratégique montre combien il est impératif que cet axe stratégique soit gouverné avec attention pendant les dix prochaines années. Les structures de gouvernance suivantes seront mobilisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Au sein du CA fédération, un comité «Renforcement de la résilience » ii) Au sein de chaque union, un comité «Renforcement de la résilience » + iii) Au sein de chaque union, un animateur chargé de l'axe stratégique 3 iv) Au sein du SE, le Chargé de mission «Renforcement de la résilience » | | | Ces quatre niveaux sont fonctionnels | Face à l'irrésistible attrait des financements externes disponibles, la dérive de mission de Mooriben persiste Engluées dans l'esprit d'assistance, les communautés se mobilisent faiblement |
| <p>Le mode d'action 2. qui vise à construire une résilience durable avec les membres de Mooriben est mené en lien étroit avec les axes stratégiques 1, 2, 4 et 6</p> | | | | |
| <p>2. Développer des programmes d'activités pour renforcer la</p> | Accompagner les membres à diversifier les sources de revenus (Elevage naisseur, volaille, pisciculture...) | <p>Au sein du CA fédération, un comité «Renforcement de la résilience »</p> | <p>Opérationnalité des activités créées</p> <p>Nombre de personnes touchées par ces</p> | <p>Actions de long terme demandant une « intervention systémique »</p> |
| | Développer des stratégies de RRC et ACC | | | |
| | Développer les AGR diversifiés avec les femmes (cueillette) | | | |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| résilience des membres Mooriben (Résilience) | couture....) | Au sein de chaque union, un comité «Renforcement de la résilience » Au sein de chaque union, un animateur chargé de l'axe stratégique 3 Au sein du SE, le Chargé de mission «Renforcement de la résilience » | différentes activités Taux d'accroissement des revenus des membres touchés Qualité des synergies entre les différents axes stratégiques | |
| | Développer le maraichage dans les unions membres de Mooriben | | | |
| | Développer la transformation des produits locaux | | | |
| | Education financière des membres visant notamment à les sensibiliser sur la mobilisation des ressources internes. | | | |
| 3.Renforcer le réseau des BC existantes (Dispositif de réponse communautaire) | Affiner le diagnostic de situation des 332 BC | «Renforcement de la résilience » | Nbre BC fonctionnelles Nbre de BC autonomes et durables | Engluées dans l'esprit d'assistance, les communautés se mobilisent faiblement Concurrence/actions d'aide alimentaire gratuite |
| | Renouveler la gouvernance des BC avec un travail de fond sur l'implication de la communauté | | | |
| | Formation à la gestion | | | |
| | Elaborer le modèle économique des BC | | | |
| 4.Renforcer à l'échelle de toutes les unions la capacité de mobilisation et de fonctionnement des stocks sociaux | <i>L'un des risques « collatéraux » de l'action humanitaire est la déresponsabilisation des individus et des communautés, assez largement observée au Niger. La mobilisation des stocks sociaux est une tentative de reconstruction d'une responsabilisation individuelle et collective face aux aléas climatiques et alimentaires</i> | | | |
| | Renforcement des capacités sur l'élaboration des microprojets (MP) | Au sein du CA fédération, un comité «Renforcement de la résilience » | Nbre de microprojets ayant abouti | Mobilisation non durable des communautés |
| | Encourager l'initiative deux tias par membres sur les produits de récoltes | Au sein de chaque union, un comité «Renforcement de la résilience » | | |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| (Dispositif de réponse communautaire) | Suivi régulier des stocks de proximité | Au sein de chaque union, un animateur chargé de l'axe stratégique 3 Au sein du SE, le Chargé de mission «Renforcement de la résilience | Volumes/stocks sociaux | Concurrence/actions d'aide alimentaire gratuites |
| | Formation à la gestion et à la bonne gouvernance dans la gestion des stocks | | | |
| 5. Développer les SAP à l'échelle de toutes les unions (Prévention) | Mettre en place des dispositifs de collecte d'information aux niveaux communautaires | Au sein du CA fédération, un comité «Renforcement de la résilience » | Fonctionnalité des SCAP | Les dynamiques collectives nécessaires au bon fonctionnement des de SAP s'épuisent |
| | Organiser des formations sur les principes humanitaires, le suivi de la vulnérabilité et la RRC (SPHERE, LEGS, APCV, HEA.....) | Au sein de chaque union, un comité «Renforcement de la résilience » + | | |
| | Organiser des ateliers d'auto évaluation des activités des SCAP/RU et OSV | Au sein de chaque union, un animateur chargé de l'axe stratégique 3 | | |
| | Renforcement des capacités des animateurs sur l'élaboration des microprojets d'urgence. | Au sein du SE, le Chargé de mission «Renforcement de la résilience | | |
| 6. Apporter de l'assistance humanitaire si nécessaire (urgence) | Mettre en place des plans de contingence | ID | Nbre de ménages assistés Volumes d'aide fourni | Engluées dans l'esprit d'assistance, les communautés se mobilisent faiblement |
| | Mobiliser des ressources de contingence | | | |
| | Mettre en œuvre l'action en impliquant au mieux les communautés | | | |
| | | | | |

| | | | | |
|---|--|----|--|--|
| <p>7.Intégrer durablement le renforcement de résilience dans les activités de Mooriben</p> | <p><i>L'objectif d'autonomisation et de durabilité de l'organisation Mooriben qui guide le Plan Stratégique 2016-2025 sera à décliner au niveau de chaque axe stratégique. La viabilité des activités sera recherchée au sein de chaque axe, étant entendu que l'autonomisation et la durabilité globale de l'organisation seront raisonnées par conjugaison des 7 axes stratégiques</i></p> | | | |
| | Mise en place d'une gouvernance adaptée | ID | Un document de stratégie est disponible | Modèle économique pérenne difficile à établir |
| | Elaboration du modèle économique de l'axe 3 | | Une base de données complète et fiable est mise en place sur la résilience des membres | L'attrait des financements externes prime et la dérive de mission de Mooriben persiste |
| | Suivi évaluation régulier ; présentation des résultats aux différents niveaux de gouvernance Mooriben ; validation des activités engagées dans l'axe stratégique par la gouvernance de Mooriben | | | Faible mobilisation des communautés limitant la pérennité des dispositifs |
| <p>8.Mutualisation avec d'autres OP</p> | <p><i>La construction de la résilience des ménages sahéliens est une problématique partagée par la plupart des OP agricoles du Niger. La mutualisation des actions dans ce domaine pourrait être un moyen d'intervention « systémique » mais pourrait également contribuer à limiter les dérives de mission de Mooriben</i></p> | | | |

4. Axe stratégique 4 : Assurer le renouvellement des agricultures familiales en accompagnant les jeunes pour leur permettre de construire leur avenir au sein de l'agriculture et de l'OP

4.1. Les enjeux

De par son taux de fertilité particulièrement élevé (7 enfants/femme), la population du Niger est l'une des plus jeunes du monde. Le monde rural n'arrive pas à absorber ces cohortes de jeunes et leur exode vers la ville, temporaire ou définitif, est massif. Les conséquences de cet exode sont doublement négatives : en milieu urbain, les jeunes arrivants non qualifiés trouvent au mieux des emplois précaires et mal payés, mais le plus souvent, alimentent le chômage urbain, et son cortège d'incertitude et de violence; en milieu rural, les agricultures familiales vieillissent, peinent à trouver de la main d'œuvre et à se renouveler. Au sein des OP, les jeunes sont peu nombreux, tant au sein des membres que dans les instances de gouvernance.

A l'échelle internationale et en particulier en Afrique subsaharienne, de nombreuses voix s'élèvent aujourd'hui pour affirmer le rôle majeur que pourrait jouer les agricultures familiales, de par leur intensité en main d'œuvre, dans la régulation du marché du travail. Mais l'installation des jeunes en agriculture reste un processus difficile et aléatoire : l'accès aux ressources productives (foncier en particulier) largement régulé par des processus de dévolution traditionnels est limité pour les jeunes, l'accès aux services (crédit en particulier) est plus difficile pour les jeunes que pour les aînés, mais plus que tout autre frein à l'installation agricole, c'est le manque d'attrait de l'agriculture familiale en matière de statut, de revenus, de conditions de travail, de conditions de vie en milieu rural qui détourne les jeunes de ce secteur.

Le renouvellement des agricultures familiales et les conditions d'installation des jeunes n'étaient pas jusqu'à il y a peu de temps un objet de préoccupation des politiques publiques. La rénovation de la formation professionnelle agricole est un chantier qui vient tout juste d'être « redécouvert » par le développement. Les actions d'accompagnement institutionnalisées sont pour l'instant limitées à quelques initiatives prises par des pays (Cameroun, Madagascar, ...), des institutions de formation (Centre Songhai au Bénin, Centre Nazaret au Cameroun ...) ou des OP (CNCR au Sénégal, FIFATA à Madagascar, ..).

Comme pour beaucoup d'OP d'Afrique de l'Ouest, la problématique des jeunes agriculteurs est une préoccupation récente pour Mooriben. L'organisation a une faible connaissance de la situation spécifique de « ses » jeunes. L'étude réalisée en 2012 au sein de Mooriben à la demande de la Plateforme Paysanne et du ROPPA, a apporté des informations générales sur la situation des jeunes dans les unions, leurs préoccupations, leurs groupes de socialisation. Elle n'a pas abordé de manière précise la typologie des jeunes, leur trajectoire d'installation, les systèmes de production qu'ils mettent en œuvre, leurs problèmes spécifiques d'accès aux ressources, et aux services. Après cette première initiative prise en 2012 à l'initiative d'un partenaire externe, la dynamique collective des OP du Niger semble être au point mort sur la problématique des jeunes agriculteurs.

Le diagnostic et l'exercice de prospective ayant montré combien l'enjeu de l'accompagnement des jeunes était central, Mooriben a choisi de constituer cette action en un axe stratégique pour lequel tout est à construire.

4.2. Les objectifs et résultats attendus

L'objectif global de l'axe stratégique 4 est de favoriser l'installation des jeunes en agriculture dans les zones d'intervention de Mooriben, et ce faisant de contribuer au renouvellement des agricultures familiales.

Dans les dix années à venir, les résultats attendus sont :

- En 2025, 20% au moins des membres de Mooriben sont des jeunes agriculteurs ;
- Des formations professionnelles agricoles de qualité sont accessibles pour les jeunes des zones d'intervention de Mooriben ;
- Les jeunes « de Mooriben » désirant s'installer en agriculture bénéficient d'un accompagnement de leur projet d'installation ;
- Le métier d'agriculteur est devenu attrayant pour les jeunes générations ;
- Les jeunes sont présents dans les instances de gouvernance de Mooriben et y assurent des fonctions de responsabilité ;
- La problématique du renouvellement des agricultures familiales et de l'accompagnement des jeunes agriculteurs est devenue un « chantier » partagé par un collectif d'OP du Niger ;
- Une synergie a été trouvée autour de ce chantier entre les OP, la société civile, les instances de la décentralisation et l'Etat du Niger.

4.2. Les modes d'action, activités, définition des responsabilités, suivi évaluation, risques

| Axe stratégique 4 : Assurer le renouvellement des agricultures familiales en accompagnant les jeunes pour leur permettre de construire leur avenir au sein de l'agriculture et de l'OP | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Mode d'action | Activités | Rôles et responsabilités au sein de Mooriben | Indicateurs suivi évaluation | Risques / Difficultés |
| | <p>1. Mooriben se dote d'une gouvernance adaptée à l'objectif d'accompagner les jeunes agriculteurs</p> <p>Pour concilier l'impératif stratégique et la nécessaire maîtrise des coûts, il est proposé, au moins dans un premier temps, de définir des structures de gouvernance spécifiques pour l'accompagnement des jeunes au sein du CA fédération et des unions, mais de mutualiser la fonction d'accompagnement technique entre l'axe 4 (jeunes) et l'axe 1-2 « Renforcement des compétences professionnelles » :</p> <p>i) Au sein du CA fédération, un comité «Accompagnement des jeunes agriculteurs»</p> <p>ii) Au sein de chaque union, un comité ««Accompagnement des jeunes agriculteurs»» +</p> <p>iii) Au sein de chaque union, l'animateur chargé du « Renforcement des compétences professionnelles » assure également la mise en œuvre de l'axe stratégique 4</p> <p>iv) Au sein du SE, le chargé de mission « Renforcement des compétences professionnelles » (cf axes 1-2) assure la coordination de l'axe 4</p> <p>L'efficacité de cette configuration devra être évaluée au bout de trois ans et le cas échéant, revu en fonction des résultats obtenus.</p> | | <p>Ces quatre niveaux sont fonctionnels</p> | <p>Risque que l'axe 4 n'apparaisse pas comme une priorité et soit délaissé</p> <p>Faible implication des élus</p> <p>Financement de l'axe stratégique 4</p> <p>Charge de travail trop lourde pour un personnel technique partagé entre axes 1- 2 – 4</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>Les jeunes constituent une préoccupation récente de Mooriben. Une action d'accompagnement doit être soigneusement construite sur deux préalables : mieux connaître la situation des jeunes et identifier des partenaires potentiels pour cette action.</p> | | | | |
| <p>2. Mieux comprendre la situation des jeunes agriculteurs dans les zones d'intervention de Mooriben</p> | <p>Dans l'étude des exploitations agricoles des zones d'intervention de Mooriben mise en œuvre dans l'axe stratégique 1, insérer une partie spécifique sur les conditions d'installation des jeunes en agriculture ; cette étude complètera l'étude 2012 ; elle apportera une connaissance précise des systèmes de production et d'activité des jeunes, de leurs problèmes spécifiques, de leurs besoins d'appui et de formation</p> | <p>Au sein du CA fédération, un comité «Accompagnement des jeunes agriculteurs»</p> <p>Au sein de chaque union, un comité ««Accompagnement des jeunes agriculteurs»» +</p> <p>Au sein de chaque union, l'animateur chargé du « Renforcement des compétences professionnelles » assure également la mise en œuvre de l'axe stratégique 4</p> <p>Au sein du SE, le chargé de mission « Renforcement des compétences professionnelles » (cf axes 1-2) assure la coordination de l'axe 4</p> | <p>La diversité de situation des jeunes agriculteurs des zones d'intervention de Mooriben et des jeunes membres de Mooriben est connue et documentée</p> | <p>Etudes superficielles ne permettant pas d'amorcer une réflexion stratégique riche</p> <p>Peu de jeunes identifiés dans la zone Mooriben et encore moins au sein de Mooriben</p> |
| | <p>Dans l'action conseil de gestion à l'exploitation familiale (axe 1), intégrer des groupes de travail spécifiques sur les exploitations « jeunes »</p> | | | |
| | <p>Identifier au sein de Mooriben – fédération et unions -, les jeunes agriculteurs participant aux instances de gouvernance, les mobiliser dans un premier temps pour une étude sur les « jeunes au sein de l'OP Mooriben »</p> | | | |
| <p>3. Repérer les partenaires potentiels pour une action d'accompagnement des jeunes</p> | <p>Comprendre le dispositif de formation professionnelle des jeunes agriculteurs en émergence au Niger aujourd'hui ; repérer les intervenants et identifier les partenaires potentiels</p> | <p>Au sein du SE, le chargé de mission « Renforcement des compétences professionnelles » (cf axes 1-2) assure la coordination de l'axe 4</p> | <p>Nombre de partenariats établis</p> <p>Stabilité et durabilité</p> | <p>Peu de partenaires motivés par cette problématique</p> <p>Ampleur du chantier de la formation</p> |
| | <p>Comprendre le dispositif envisagé par I3N en matière de formation des jeunes agriculteurs dans le cadre de la Maison des Paysans</p> | | | |
| | <p>Consulter les autres OP du Niger pour comprendre leur mode d'analyse et d'action de la problématique jeunes</p> | | | |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | agriculteurs ; identifier des synergies possibles | | des partenariats | professionnelle |
| | Voyage d'étude auprès de structures mettant en place des actions d'accompagnement des jeunes agriculteurs (au Cameroun, ou au Sénégal, au Bénin, à Madagascar, ...) préparé avec l'appui du réseau FAR et/ou de Montpellier SupAgro | | Ampleur et qualité des moyens mobilisés | Insuffisance des moyens mobilisés |
| | A partir des résultats des chantiers 2 et 3. : | | | |
| 4. Construire une action d'accompagnement des jeunes agriculteurs au sein de Mooriben | Elaborer une réflexion stratégique spécifique sur la thématique «Accompagnement des jeunes agriculteurs » qui permettra de définir des activités, des partenariats, un modèle économique | Au sein du CA fédération, un comité «Accompagnement des jeunes agriculteurs» | | Rendre l'agriculture familiale du Niger attractive pour des jeunes est un chantier de très /trop grande ampleur |
| | Construire un réseau de partenaires d'accompagnement des jeunes agriculteurs en tirant parti du réseau de partenaires de Mooriben et en essayant de travailler dans la durée avec un petit nombre de partenaires soigneusement choisis (experts, universités, filières...) | Au sein de chaque union, un comité ««Accompagnement des jeunes agriculteurs»» + | | |
| | Mettre en œuvre les actions d'accompagnement pour favoriser une installation durable des jeunes en agriculture | Au sein de chaque union, l'animateur chargé du « Renforcement des compétences professionnelles » assure également la mise en œuvre de l'axe stratégique 4 | Suivi évaluation à concevoir en fonction de la nature des actions adoptées | Insuffisance ou instabilité des financements |
| | Mettre en place un suivi évaluation des actions d'accompagnement et une veille /besoins des jeunes | | | |
| | Etablir un partenariat avec l'Université (ex : Abdou Moumouni / Master Economie rurale) (vivier de jeunes diplômés pouvant désirer s'installer, intégrer la thématique « installation des jeunes agriculteurs dans l'enseignement, mobilisation de stagiaires pour les études de suivi évaluation et analyse d'impact ...) | Au sein du SE, le chargé de mission « Renforcement des compétences professionnelles » (cf axes 1-2) assure la coordination de l'axe 4 | | Manque d'investissement de l'Etat |

| | | | | |
|--|---|----|---|--|
| 5. Renforcer la place des jeunes dans la gouvernance de Mooriben | Mobiliser les jeunes agriculteurs participant aux instances de gouvernance de Mooriben – identifiés en action 2.,- pour renforcer leur place dans Mooriben – Créer une structure adaptée (Collège de jeunes ?) | Id | Nombre de jeunes membres de Mooriben Nombre de jeunes élus dans les instances de gouvernance de Mooriben | Qualité de la mobilisation des élus « âgés » pour former la relève et intégrer des jeunes à des postes de responsabilité |
| | Formation au leadership | | | |
| | Favoriser les initiatives de cette instance « jeunes » | | | |
| 6. Mutualiser la réflexion & action stratégiques /jeunes agriculteurs avec d'autres OP | <i>Une partie des actions d'accompagnement des jeunes peut éventuellement être mutualisée avec d'autres organisations agricoles du Niger. Cette mutualisation peut être envisagée d'emblée pour construire ce champ d'action. Cependant l'histoire des OP du Niger montre combien les structures de mutualisation du mouvement paysan (Plateforme, Caspani, cadres de concertation, ...) ont du mal à fonctionner. Le G9 ouvre peut être de ce point de vue de nouvelles perspectives. Si l'option d'une mutualisation est envisagée, il faudra auparavant s'assurer de sa faisabilité.</i> | | | |
| | Echanges avec les autres OP sur leurs diagnostics « jeunes » respectifs | ID | Nombre et qualité des actions conjointes / jeunes Nombre global de jeunes accompagnés par les OP | Réflexion peu développée au sein des OP du Niger Société et OP du Niger fortement hiérarchisées par l'âge |
| | Réflexion stratégique commune sur l'accompagnement des jeunes agriculteurs | | | |
| | Mise en œuvre d'actions communes | | | |
| | Suivi évaluation des actions | | | |
| Valorisation/ diffusion des résultats obtenus | | | | |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| 7.Intégrer durablement l'accompagnement des jeunes dans les activités de Mooriben | <i>L'objectif d'autonomisation et de durabilité de l'organisation Mooriben qui guide le Plan Stratégique 2016-2025 sera à décliner au niveau de chaque axe stratégique. La viabilité des activités sera recherchée au sein de chaque axe, étant entendu que l'autonomisation et la durabilité globale de l'organisation seront raisonnées par conjugaison des 7 axes stratégiques</i> | | | |
| | Mise en place d'une gouvernance adaptée | Au sein du CA fédération, un comité «Accompagnement des jeunes agriculteurs» | Indicateurs de la viabilité de l'axe stratégique (technique, économique, financier, organisationnel, social, ...) | Faible intérêt des jeunes pour l'agriculture familiale Financement de l'accompagnement Qualité de la mobilisation des élus « âgés » pour former la relève et intégrer des jeunes à des postes de responsabilité |
| | Elaboration du modèle économique de l'axe 4 | | | |
| Suivi évaluation régulier ; présentation des résultats aux différents niveaux de gouvernance Mooriben ; validation des activités engagées dans l'axe stratégique par la gouvernance de Mooriben | Au sein de chaque union, un comité ««Accompagnement des jeunes agriculteurs»» + | | | |

5. Axe stratégique 5 : Faire reconnaître l’agriculture familiale par la société et les politiques publiques

51. Les enjeux

L’agriculture familiale promue et défendue par Mooriben est mal reconnue tant par la société que l’Etat du Niger. Même si le développement du mouvement des organisations agricoles nationales et sous régionales a permis des avancées dans les dernières années, les enjeux de reconnaissance et de « consolidation politique² » de l’agriculture familiale et des organisations qui la représentent restent importants. Ces enjeux se déclinent à différents niveaux : localement, la pacification des relations agriculteurs –éleveurs reste un enjeu majeur pour lequel Mooriben a une expérience reconnue ; au niveau de la décentralisation, la place des OP dans la mise en œuvre des Maisons des Paysans est une question d’une très grande acuité ; au niveau national, le processus d’élaboration de la Loi d’Orientation Agricole en cours mobilise les organisations agricoles autour du double enjeu du statut de l’agriculteur et des conditions de développement des agricultures familiales ; au niveau sous régional, les politiques agricoles (ECOWAP, ...), commerciales (APD, ...), alimentaires (Droit à l’alimentation,...), environnementales (changement climatique, gestion des eaux du Niger, ...) mettent en jeu l’avenir des agricultures familiales et requièrent une implication claire de leurs organisations.

Améliorer la capacité de Mooriben à défendre les agricultures familiales implique de travailler sur différents plans. La reconnaissance politique ne peut être obtenue que par référence à une vision précisant le « modèle » agricole défendu. A travers les ateliers de Ouagadougou, Mooriben s’est donné les moyens de définir cette vision. Il reste cependant à la partager avec l’ensemble des membres de l’organisation. Participer à l’élaboration des politiques publiques implique de bien comprendre les enjeux et les processus politiques à l’œuvre, mais aussi les effets avérés ou potentiels des politiques sur les agricultures familiales ; il s’agit donc là d’acquérir et de produire de la connaissance pour l’action. Des compétences « d’interface » sont requises : capacité de plaider, capacité de négocier, capacité de suivre et d’évaluer une action dans la durée. La capacité de participation des organisations à la mise en œuvre des politiques publiques peut être également questionnée comme le montre les débats autour de la Maison des Paysans. Au-delà de ces compétences spécifiques, la consolidation de la fonction politique de Mooriben implique d’améliorer le fonctionnement interne de l’organisation (circulation de l’information et de la connaissance, structuration des fonctions, gouvernance,...) et la qualité de ses outils. Elle implique de réfléchir au modèle économique de cette activité, qui peut avoir un coût élevé alors que ses bénéfices directs sont essentiellement non monétaires (paix, confiance, sérénité, préservation de la vie humaine, promotion d’un modèle de développement agricole, ... se traduisant au final par une amélioration des conditions de vie et de production agricole) et particulièrement difficiles à quantifier. Enfin, cette consolidation politique ne peut être le fait de Mooriben seule, elle implique de mobiliser d’autres organisations agricoles autour de la même vision. C’est donc aussi la capacité de Mooriben à fédérer plus largement le mouvement paysan qui est en jeu.

52. Les objectifs et résultats attendus

L’objectif global de cet axe est **de faire reconnaître dans les dix années à venir par la société et par les politiques publiques le rôle central des agricultures familiales** dans le développement durable du Niger et de l’Afrique de l’Ouest et **d’obtenir des conditions de développement favorables** à ces agricultures.

² Le terme politique est utilisé ici au sens de « politique publique » et non au sens de « parti politique »

Résultats attendus

- Les agricultures familiales telles que définies dans la vision de Mooriben sont acceptées et reconnues comme incontournables pour un développement durable par la société et les politiques publiques au Niger ;
- Des politiques publiques favorables à ces agricultures sont définies et mises en œuvre de l'échelle locale (communes) à l'échelle sous régionale ;
- La cohésion entre les politiques et structures agricoles et les politiques et structures de la décentralisation est renforcée ;
- La cohésion sociale entre agriculteurs et éleveurs est renforcée ;
- Mooriben est associée à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation de ces politiques ;
- Mooriben dispose des compétences nécessaires à ces fonctions ;
- Au sein de Mooriben, les fonctions « politiques » et les compétences afférentes sont équitablement partagées par les différentes instances du niveau groupement jusqu'au niveau fédération ;
- Mooriben est active et joue un rôle central dans le mouvement paysan de l'agriculture familiale du Niger
- Les résultats attendus dans la lutte contre les OGM et la promotion des semences paysannes sont atteints.

53. Les modes d'action, activités, définition des responsabilités, suivi évaluation, risques

| Axe stratégique 5 : Faire reconnaître l'agriculture familiale par la société et les politiques publiques | | | | |
|---|--|---|---|--|
| Mode d'action | Activités | Rôles et responsabilités au sein de Mooriben | Indicateurs suivi évaluation | Risques / Difficultés |
| | <p>1. Mooriben se dote d'une gouvernance adaptée à l'objectif de faire reconnaître l'agriculture familiale et renforcer son implication dans les politiques publiques</p> <p>i) Au sein du CA fédération, un comité « Plaidoyer et politiques publiques» ii) Au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié iii) Au sein du SE, un Chargé de mission sur ce thème</p> | | Ces trois instances sont fonctionnelles | Faible implication des élus Financement de l'axe stratégique |
| 2. Acquérir et produire des connaissances et compétences en matière de politiques publiques | <p>Formation de base sur les politiques publiques liées aux agricultures familiales pour différentes catégories d'acteurs au sein de Mooriben :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agricoles (agriculture, élevage, LOA, foncier, financement agricole, politique semencière, OGM, ...) - alimentaires - commerciales - environnementales - ... | <p>Au sein du CA fédération, un comité « Plaidoyer et politiques publiques»</p> <p>Au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié</p> <p>Au sein du SE, un Chargé de mission sur ce thème</p> | <p>Nbre formations suivies par différents acteurs au sein de Mooriben</p> <p>Nbre et qualité des études réalisées</p> | <p>Mise en œuvre de formations adaptées pour les différents niveaux et acteurs de Mooriben</p> <p>Actualisation des connaissances sur la durée du PS</p> |
| | <p>Analyse des politiques publiques les plus déterminantes nécessitant une implication de Mooriben</p> | | <p>Qualité des productions issues de la veille</p> | |

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| <p>2. Acquérir et produire des connaissances et compétences en matière de politiques publiques (suite)</p> | <p>Etudes sur les effets des politiques jugées les plus déterminantes sur les membres de Mooriben en vue de faire des propositions adaptées</p> | <p>Au sein du CA fédération un comité dédié gestion de la connaissance (cf axe 6) + 1 comité même thème dans chaque union</p> | <p>/politiques publiques</p> | <p>Financement durable d'une activité sans bénéfice monétaire direct</p> |
| | <p>A partir des résultats des études</p> <p>i) Diffusion des résultats au sein de Mooriben ii) Réflexion stratégique sur les implications pour Mooriben /positionnement dans la négociation /politiques publiques</p> | <p>Au sein du SE, un chargé de mission gestion de la connaissance / suivi-évaluation / formation /études°</p> | <p>Fonctionnalité de la diffusion des connaissances et informations (venant des études, de la veille, de la réflexion stratégique, ...) au sein des différents niveaux de Mooriben</p> | <p>Alliance avec les universités = processus complexe</p> |
| | <p>Mise en place d'une veille /politiques publiques</p> | <p>Alliance avec Universités</p> | | |
| | <p>Formation en plaidoyer</p> | | | |
| | <p>Formation à la négociation des politiques publiques</p> | | | |
| | <p>Evaluation du cout de ce mode d'action en vue de sa pérennisation</p> | | | |
| <p><i>Ce dispositif ayant un coût non directement productif d'une part et intéressant d'autres OP du Niger d'autre part, peut être envisagé sous une forme mutualisée avec d'autres OP ; dans la même perspective, une alternative à ce mode d'action pourrait d'en confier la mise en œuvre à une structure collective des OP (RECA, G9, Consortium Droit à l'alimentation, ...) avec une implication forte et active de Mooriben ; les structures identifiées au sein de Mooriben auraient alors un rôle déterminant dans cette mutualisation de connaissances.</i></p> | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 3. Poursuivre la mise en place de cadres de concertation agriculteurs-éleveurs | Faire un bilan du fonctionnement des cadres de concertation existants | Au sein du CA fédération, un comité « Plaidoyer et politiques publiques» | Nbre de cadres de concertation créés /année | Difficulté pour obtenir et pérenniser des financements |
| | Etablir le cout de création et de fonctionnement d'un cadre de concertation | | | |
| | Appuyer les cadres existants | Au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié | Nbre de cadres de concertation fonctionnels | Difficulté de dialogue avec communes et chefs traditionnels |
| | Développer de nouveaux cadres de concertation | | | |
| | Engager un dialogue institutionnel avec les instances intervenant dans ce champ | Au sein du SE, un Chargé de mission sur ce thème | Nbre cadres fonctionnels après 3 ans | Coordination des actions des intervenants |
| | Préciser les fonctions spécifiquement liées au suivi des cadres de concertation du comité «Plaidoyer et politiques publiques » du CA fédération et des unions | | | |
| <i>A partir des études et de la réflexion stratégique conduite en mode d'action 1 qui auront permis de déterminer les « chantiers de politiques publiques » les plus prioritaires pour Mooriben :</i> | | | | |
| 4. Mobiliser Mooriben pour l'élaboration de politiques publiques adaptées aux agricultures familiales | Elaboration des objectifs de Mooriben/ chantier donné, des résultats attendus, de l'argumentaire, des éléments de la négociation, les alliances, les actions envisageables, le cout et son financement, les expertises externes nécessaires... | Au sein du CA fédération, un comité « Plaidoyer et politiques publiques» | Obtention d'un statut professionnel pour l'agriculteur familial | Instabilité politique |
| | Campagne de plaidoyer | | | |
| | Implication dans la négociation | Au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié | Obtention de conditions de développement favorables aux agricultures familiales (ex : taux d'intérêt de crédit favorable, volume de crédits octroyés à l'agriculture, ...) | Difficulté de dialogue avec l'Etat et les instances de la décentralisation |
| | Implication dans la mise en œuvre | | | |
| | Suivi évaluation avec restitution aux différents niveaux de Mooriben | Au sein du SE, un Chargé de mission sur ce thème | Mobilisation d'expertise thématique externe | Difficulté d'implication au niveau sous régional |
| | | | | |
| <i>Ce mode d'action sera plus efficace et efficient s'il est mutualisé avec d'autres organisations agricoles du Niger. Cette mutualisation peut être</i> | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | <i>envisagée d'emblée pour construire ce champ d'action. Cependant l'histoire des OP du Niger montre combien les structures de mutualisation du mouvement paysan (Plateforme, Caspani, cadres de concertation, ...) ont du mal à fonctionner. Le G9 ouvre peut être de ce point de vue de nouvelles perspectives. Si l'option d'une mutualisation est envisagée, il faudra auparavant s'assurer de sa faisabilité.</i> | | | |
| 5. Mobiliser les OP du Niger autour des politiques publiques | Exploration /intérêt des autres OP du Niger à s'associer à une telle démarche & identification des OP « fers de lance » | Au sein du CA fédération, un comité « Plaidoyer et politiques publiques» | Obtention d'un statut professionnel pour l'agriculteur familial Obtention de conditions de développement favorables aux agricultures familiales (ex : taux d'intérêt de crédit favorable, volume de crédits octroyés à l'agriculture, ...) | Difficulté de coordination entre OP Difficulté pour obtenir et pérenniser des financements Difficulté de dialogue avec l'Etat et les instances de la décentralisation Difficulté d'implication au niveau sous régional |
| | Réflexion stratégique conjointe entre OP « fers de lance » / études à mener, formations / chantiers thématiques prioritaires / propositions stratégiques / Couts & mode financement | Au sein de chaque union, un comité sur le même thème + 1 animateur dédié | | |
| | Mise en œuvre conjointe des formations & études retenues | Au sein du SE, un Chargé de mission sur ce thème | | |
| | Répartition des chantiers thématiques selon les « compétences comparatives » de chaque OP | Mobilisation d'expertise thématique externe | | |
| | Définition et mise en œuvre des alliances | | | |
| | Définition d'un dispositif de coordination entre OP | | | |
| | Elaborer le modèle économique de l'action | | | |
| 6. Alliances avec la société civile | A l'image du Consortium pour le Droit à l'alimentation, rechercher des alliances avec la société civile pour l'analyse, la négociation et la participation à la mise en œuvre des politiques publiques | ID | Nombre de structures de la société civile mobilisées Nombre de rencontres tenues avec les structures de la société civile | Faiblesse de la société civile Difficulté de dialogue entre organisations Difficulté de dialogue avec l'Etat |

| | | | | |
|---|--|----------------------------------|---|---|
| <p>7.Intégrer durablement l'action de politiques publiques dans les activités de Mooriben</p> | <p><i>L'objectif d'autonomisation et de durabilité de l'organisation Mooriben qui guide le Plan Stratégique 2016-2025 sera à décliner au niveau de chaque axe stratégique. La viabilité des activités sera recherchée au sein de chaque axe, étant entendu que l'autonomisation et la durabilité globale de l'organisation seront raisonnées par conjugaison des 7 axes stratégiques</i></p> | | | |
| | Mise en place d'une gouvernance adaptée | Toute la gouvernance de Mooriben | Indicateurs de la viabilité de l'axe stratégique (technique, économique, financier, organisationnel, social, ...) | <p>Viabilité économique impossible à atteindre dans cet axe « qui coute et ne génère pas de revenu direct</p> <p>Réorganisation inefficace : problèmes de structure et de gouvernance perdurent</p> |
| | Elaboration du modèle économique de l'axe stratégique | | | |
| | Renforcer les compétences transversales de Mooriben nécessaires pour l'action « politiques publiques » | | | |
| <p>Au-delà de ces compétences spécifiques, la consolidation de la fonction politique de Mooriben implique d'améliorer le fonctionnement interne de l'organisation (circulation de l'information et de la connaissance, structuration des fonctions, gouvernance,...) et la qualité de ses outils. (cf Axe stratégique 7)</p> | | | | |
| <p>Suivi évaluation des résultats</p> <p>pris en compte dans la réflexion stratégique</p> <p>Diffusion des résultats aux différents niveaux de Mooriben sous une forme appropriée</p> | | | | |

6. Axe stratégique 6 : Acquérir et produire de la connaissance au service de ses membres et de la société

6.1. Les enjeux

Dans un monde en transformation rapide, l'information et la connaissance sont plus que jamais des facteurs clé de la résilience, de la capacité d'adaptation et d'innovation des sociétés rurales. Ces facteurs sont particulièrement prégnants au Niger où le taux d'analphabétisme reste l'un des plus élevés du monde, où le taux de scolarisation est faible, et le niveau de formation professionnelle particulièrement bas. L'information et la connaissance y sont des facteurs clé des marchés et filières en construction, de la décentralisation en cours et des enjeux majeurs de la gouvernance à consolider du niveau le plus local au plus global.

Information et connaissance sont aussi des enjeux majeurs pour Mooriben qui a choisi de les placer au cœur de son Plan Stratégique 2016-2025. Mooriben a innové très tôt dans ce domaine avec les radios communautaires, le recrutement d'un chargé de communication, un partenariat de long terme avec différents bailleurs de fonds dans cette perspective, ... Le diagnostic a cependant montré combien ce domaine d'action dysfonctionne encore aujourd'hui.

L'axe stratégique 6 « Acquérir et produire de la connaissance au service de ses membres et de la société » met l'accent sur l'importance de la connaissance et son caractère ambivalent : Mooriben doit à la fois acquérir de la connaissance dans un certain nombre de domaines, mais est aussi productrice de cette connaissance. En mettant en lien le système d'information interne de Mooriben, l'appui aux radios communautaires, le suivi évaluation, les études, l'organisation et la valorisation des formations, dans une perspective globale de gestion des connaissances, l'axe 6 matérialise l'ambition de Mooriben en matière de renforcement du capital humain. L'axe reprend les propositions du Cabinet Performances en matière de stratégie de gestion des connaissances que Mooriben a validées en juin 2015, mais étoffe l'action en y adjoignant les autres domaines du renforcement du capital humain.

6.2. Les objectifs et résultats attendus

L'objectif global de cet axe est de **renforcer le capital humain** des membres de Mooriben, en permettant à chacun d'acquérir et de produire de la connaissance au service de son propre développement et plus globalement du développement agricole et rural du Niger.

Les résultats attendus sont :

- L'information circule de manière fluide au sein de l'organisation ; chaque membre a accès à cette information sous une forme adaptée à ses capacités ;
- Les radios communautaires sont des outils performants du partage d'information et de connaissance ; elles fonctionnent de manière satisfaisante sur le plan technique, elles sont financièrement viables, elles sont des vecteurs sociaux de connaissance et des outils efficaces au service des objectifs de développement des agricultures familiales promus par Mooriben ;
- Le suivi évaluation des actions de Mooriben est fonctionnel, outil de pilotage et outil d'innovation ;
- Les études nécessaires à la compréhension fine des situations dans lesquelles Mooriben intervient sont diligentées à bon escient, réalisées avec une forte exigence de qualité ; leurs résultats sont partagés et mobilisés au service du développement des agricultures familiales ;

- De même, les formations nécessaires pour renforcer les membres de Mooriben sont diligentées à bon escient, réalisées avec une forte exigence de qualité ; leurs résultats sont partagés et mobilisés au service du développement des agricultures familiales ;
- Les liens établis entre l'axe 6 et le conseil de gestion aux exploitations familiales développé par Mooriben (Axe stratégique 1) alimentent la gestion de connaissance Mooriben ;
- L'axe 6 est pleinement intégré dans le modèle économique de Mooriben et a fait la preuve, à l'échéance des dix années du Plan Stratégique, de son efficacité et de sa durabilité.

6.3. Les modes d'action, activités, définition des responsabilités, suivi évaluation, risques

| Axe stratégique 6 : Acquérir et produire de la connaissance au service de ses membres et de la société | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Mode d'action | Activités | Rôles et responsabilités au sein de Mooriben | Indicateurs suivi évaluation | Risques / Difficultés |
| 1. Mooriben se dote d'une gouvernance adaptée à l'objectif de renforcer le capital humain i) Au sein du CA fédération, un comité «Gestion de la connaissance» ii) Au sein de chaque union, un comité sur le même thème iii) Au sein de chaque union, un animateur «Gestion de la connaissance» iv) Au sein du SE, un Chargé de mission « Gestion de la connaissance» de Mooriben | | | Ces quatre niveaux sont fonctionnels | Faible implication des élus Financement de l'axe stratégique 6 |
| En fonction des éléments du diagnostic du cabinet Performances 2014 | | | | |
| 2. Rénover le système d'information de Mooriben | Identifier précisément toutes les défaillances dans la circulation de l'information (en prenant en compte la double nature de l'information : outil de pilotage et outil de pouvoir) | Au sein du CA fédération, un comité «Gestion de la connaissance» Au sein de chaque union, un comité sur le même thème | Les plaintes quant au manque d'information n'existent plus au sein de Mooriben Le pilotage de Mooriben est facilité | Rétention de l'information à différents niveaux par négligence ou par calcul (l'information = outil de pouvoir) |
| | Redéfinir le système d'information de Mooriben (quelles informations doivent circuler, comment, ...) | Au sein de chaque union, un animateur «Gestion de la connaissance» | Les concentrations et abus de pouvoir sont limités par la transparence | |
| | Adapter les outils de circulation de l'information | Au sein du SE, un Chargé de mission « Gestion de la connaissance» de Mooriben | | |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| 3. Renforcer les radios communautaires | En fonction des éléments du diagnostic du cabinet Performances 2014 | | | |
| | Remettre en état les infrastructures des radios | Au sein du CA fédération, un comité «Gestion de la connaissance» | Les radios fonctionnent, ont un taux d'écoute élevé, sont autonomes et durables | Qualité des infrastructures rurales globales (électricité, tél, numérique, ...) Faisabilité économique |
| | Corriger les problèmes techniques | | | |
| | Créer un poste de Chef de programme radio qui pilotera les 8 radios de Mooriben | Au sein de chaque union, un comité sur le même thème + un animateur | | |
| | Mettre en place un plan de formation professionnelle qualifiante | | | |
| | Améliorer l'information /Communication interne Mooriben – radios par internet + ordinateur Mac | Au sein du SE, un Chargé de mission « Gestion de la connaissance» de Mooriben | | |
| | Elaborer le modèle économique des radios communautaires | | | |
| 4. Mettre en œuvre les formations nécessaires à Mooriben et à ses membres | A partir du diagnostic et de la réflexion stratégique au sein de chaque axe qui mettent en évidence les besoins de formation : | | | |
| | Etablir un Plan triennal de formation de Mooriben | Au sein du CA fédération, un comité «Gestion de la connaissance» Au sein de chaque union, un comité sur le même thème Au sein de chaque union, un animateur «Gestion de la connaissance» Au sein du SE, un Chargé | Un plan de formation est établi et mis en œuvre Nombre de formations réalisées Nombre et nature des personnes formées Enquête qualitative sur les effets de la formation sur les pratiques des | Risque d'épuisement des énergies / effort nécessairement de long terme Financement Qualité des formateurs et des formations Concentration sur un nombre limité de personnes et difficulté à toucher tous les niveaux de |
| | Etablir le cahier des charges de chaque formation | | | |
| | Construire un réseau de partenaires de formation en tirant parti du réseau de partenaires de Mooriben et en essayant de travailler dans la durée avec un petit nombre de partenaires de formation soigneusement choisis (experts, universités, ...) | | | |
| | Elaborer le modèle économique | | | |
| | Rechercher les financements pour le plan de formation | | | |
| | Mettre en œuvre les formations | | | |
| | Valoriser les formations auprès d'un public plus large que les seuls formés | | | |

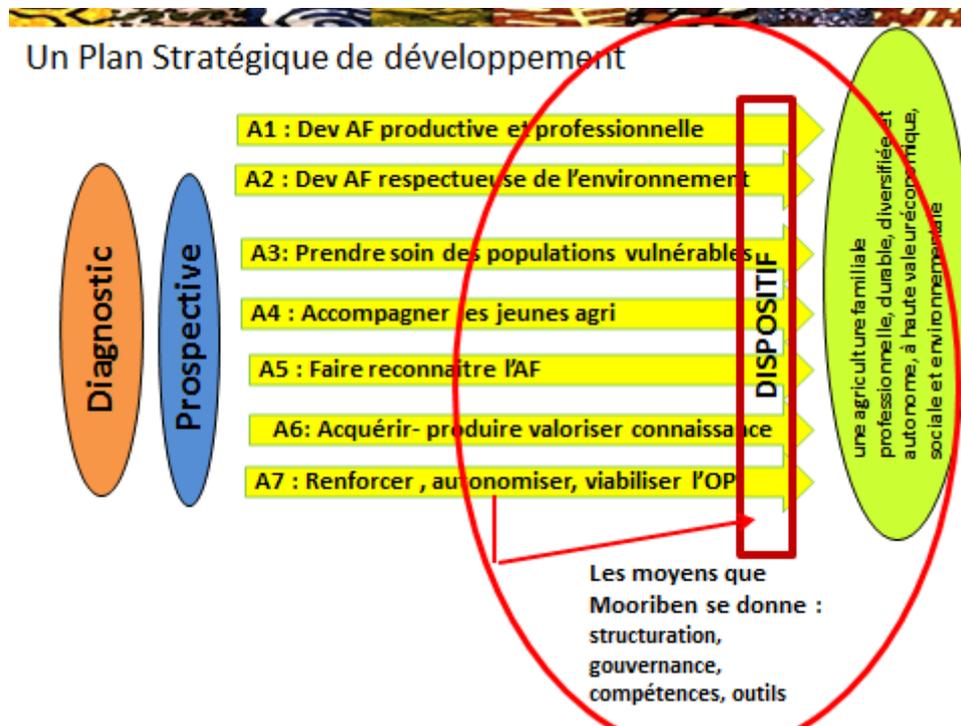
| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| 4. Mettre en œuvre les formations nécessaires à Mooriben et à ses membres (suite) | Etablir des liens avec le conseil de gestion aux exploitations familiales de l'axe 1 | de mission « Gestion de la connaissance» de Mooriben | personnes formées Nombre de personnes formées Nombre de personnes opérationnelles dans les domaines de formation | Mooriben Absence d'effet sur les pratiques des personnes formées Difficultés de mutualisation avec d'autres OP |
| | Mettre en place un suivi évaluation des formations et une veille /besoins de formation | | | |
| | Etablir un partenariat avec l'Université (ex : Abdou Moumouni / Master Economie rurale) (vivier de jeunes diplômés, formateurs pouvant intervenir auprès de Mooriben, formations dans lesquelles Mooriben peut apporter un témoignage professionnel, source pour réalisation d'études...) | | | |
| | Mutualiser certaines formations avec d'autres OP : <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les thèmes possibles - Construire les termes de référence - Réaliser ensemble - Evaluer | | | |
| 5. Mettre en place les études nécessaires à Mooriben | <i>A partir du diagnostic et des réflexions stratégiques au sein de chaque axe qui mettent en évidence les besoins d'études</i> | | | |
| | Identifier les besoins d'étude prioritaires | Au sein du CA fédération, un comité «Gestion de la connaissance» Au sein de chaque union, un comité sur le même thème Au sein de chaque union, un animateur «Gestion de | Les études sont réalisées Et utilisées pour l'action Les études sont de bonne qualité | Financement Qualité des études Qualité du suivi par Mooriben |
| | Etablir les termes de référence de ces études incluant une réflexion sur le mode d'utilisation des résultats des études | | | |
| | Construire un réseau de partenaires de recherche en tirant parti du réseau de partenaires de Mooriben et en essayant de travailler dans la durée avec un petit nombre de partenaires de recherche soigneusement choisis (experts, universités, ...) | | | |
| | Elaborer le modèle économique | | | |
| | Rechercher les financements pour les études | | | |
| Mettre en œuvre les études et les suivre | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| 5. Mettre en place les études nécessaires à Mooriben | Mobiliser les résultats des études pour l'action | la connaissance» | Les études sont valorisées pour la gestion de connaissance au sein du réseau Mooriben | Faible utilisation des résultats par Mooriben |
| | Valoriser les formations auprès d'un public plus large que les seuls formés | Au sein du SE, un chargé de mission « Gestion de la connaissance» de Mooriben | | |
| | Archive soigneusement les études (papier + numérique) | | | |
| | Etablir des liens avec le conseil de gestion aux exploitations familiales de l'axe 1 | | Les études sont accessibles, disponibles et diffusées au sein du réseau Mooriben | Faible diffusion des études dans le réseau |
| | Mettre en place un suivi évaluation des études et une veille /besoins d'études | | | Perte des documents |
| | Etablir un partenariat avec l'Université (ex : Abdou Moumouni / Master Economie rurale) (vivier de stagiaires, enseignants chercheurs, pouvant intervenir dans la réalisation des études) | | | |
| 6. Mise en place du système de suivi –évaluation de Mooriben | Recruter un responsable de suivi évaluation | | Un responsable de SE est recruté et est opérationnel | |
| | Analyse participative des besoins de suivi évaluation | Au sein du CA fédération, un comité «Gestion de la connaissance» | Le suivi évaluation produit avec une régularité et une qualité conforme au manuel de procédure des informations mobilisées pour l'action de Mooriben | Financement |
| | Conception des indicateurs et du dispositif | Au sein de chaque union, un comité sur le même thème | | Qualité du dispositif et des résultats |
| | Formation des acteurs qui renseignent le suivi évaluation | Au sein de chaque union, un animateur «Gestion de la connaissance» | | Monopolisation de l'information par la gouvernance centrale de Mooriben |
| | Mise en place du dispositif | | Ces informations sont disponibles à tous les niveaux de Mooriben et valorisés au profit de la | |
| | Valorisation des résultats du suivi évaluation | Au sein du SE, un Chargé | | |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| | Elaborer le modèle économique | de mission « Gestion de la connaissance» de Mooriben | gestion de connaissance au sein de Mooriben | |
| 7.Intégrer durablement la gestion de la connaissance dans les activités de Mooriben | <p><i>L'ensemble des actions de l'axe stratégique 6 s'inscrit dans une perspective de gestion des connaissances proche de ce qui a été défini par le Cabinet Performances et que Mooriben a déjà validé : l'organisation Mooriben et chacun de ses membres acquièrent des connaissances et en produisent. L'axe 6 met en place « les conditions nécessaires pour que l'organisation adopte une attitude propice à la production, la transformation, la [valorisation] de sa propre connaissance, au partage de connaissances, à l'adaptation des bonnes pratiques issues d'autres organisations et à l'acquisition de connaissances issues d'autres sphères (recherche, expertise, ...). L'axe 6 prend en charge la mise en œuvre et le suivi des études nécessaires à Mooriben, l'organisation des formations, la mise en place du suivi évaluation. C'est donc un axe largement transversal aux autres axes qui doit être durablement intégré aux actions de Mooriben. Comme les autres axes, sa viabilité doit être raisonnée sur la base du fonctionnement de l'axe lui-même, mais aussi plus globalement intégré dans le raisonnement global sur la viabilité de Mooriben</i></p> | | | |
| | Mettre en place la gouvernance de l'axe stratégique 6 | Gouvernance de l'axe 6 + | Indicateurs de la viabilité de l'axe stratégique (technique, économique, financier, organisationnel, social, ...) | Viabilité économique |
| | Elaborer le modèle économique de l'axe 6 | | | Faible intérêt des élus |
| Suivre – évaluer : | Le dispositif de suivi –évaluation de cet axe doit être complètement intégré dans le suivi évaluation global de Mooriben. L'outil GAPS proposé par le Cabinet Performances peut étayer la réflexion sur le suivi évaluation spécifique de l'axe 6 mais ne doit pas être mis en œuvre de manière autonome du suivi-évaluation global | Toute la gouvernance de Mooriben | | Capacité de l'organisation à valoriser la connaissance |

7. Axe stratégique 7 : Renforcer l'organisation pour la rendre efficace, autonome et viable au service de ses membres

La dernière étape de la réflexion porte sur le dispositif nécessaire pour mettre en œuvre ce Plan Stratégique.



7.1. Les enjeux

Le Plan Stratégique qui vient d'être exposé est éminemment ambitieux. Il constitue une réponse volontariste face à l'ampleur des défis auxquels sont aujourd'hui confrontées les agricultures familiales du Niger, il propose une combinaison de voies pour soutenir les transformations complexes qui vont être nécessaires pour que ces agricultures survivent, se développent, et soient reconnues comme une contribution majeure à l'économie, la société et les politiques publiques.

Les acquis de Mooriben mis en évidence par le diagnostic (un réseau historique développé dans trois régions du Niger, un système de services à l'agriculture familiale innovant, une présence forte auprès des populations fragilisées par les crises alimentaires ou climatiques, une contribution à l'élaboration des politiques publiques du Niger, le respect des partenaires, ...) permettent de penser que ce Plan Stratégique n'est pas totalement illusoire. Mais le diagnostic a aussi montré combien l'organisation, au bout de vingt ans de développement, est fragile. A tous les niveaux, la gestion est défaillante : les données de gestion manquent, les compétences de gestion sont faibles, les outils de gestion sont insuffisants. La structuration qui a longtemps fait la force de Mooriben est aujourd'hui source de tension et d'incertitude : une part significative des groupements sont dormants, les unions ont des degrés d'activité très contrastés, la création du niveau régional laisse de nombreuses questions cruciales sans réponse, la fédération n'est plus unanimement reconnue dans ses attributions, l'équipe technique a connu une longue période d'instabilité qui l'a fragilisée. A tous les niveaux, la gouvernance est devenue incertaine : l'esprit d'autopromotion paysanne des fondateurs a été mis à mal par l'attentisme, les règles de gouvernance ne sont plus claires, la transparence et l'information

sont insuffisantes, l'organisation est plus souvent perçue, y compris par ses membres, comme une ONG mettant en œuvre des projets que comme une organisation professionnelle fournissant des services et défendant les intérêts de ses membres. Les outils de la gouvernance (système d'information et de gestion, politiques de ressources humaines, système de suivi évaluation, ...) sont aujourd'hui sous dimensionnés ou inadaptés à la croissance de l'organisation. Les partenariats sont à consolider. La viabilité économique et financière de l'organisation est particulièrement faible et sa viabilité globale est incertaine...

Toutefois la volonté manifeste des membres affichée lors des assemblées générales (unions et fédération) les deux ateliers et même des focus groupes des enquêtes montrent que cette situation n'est pas irréversible à Mooriben. Elle a les capacités de changer cette situation pour peu qu'elle soit accompagnée

Dors et déjà, Mooriben consciente de la situation a entrepris durant cette année 2015, un processus de changement se traduisant par la conduite d'une caravane de sensibilisation à l'endroit de l'ensemble des membres, dans l'optique de leur montrer les insuffisances de l'organisation tout en proposant des actions à entreprendre pour changer la face actuelle de Mooriben. A cette occasion elle a également suggéré aux membres de contribuer à l'amélioration de l'autofinancement de l'organisation afin de conséquemment améliorer sa viabilité économique. De même durant cette même année Mooriben a entrepris la promotion des cultures de rente en vue de permettre aux membres de bases de tirer le maximum de revenu et indirectement renforcer leur capacité de contribuer à l'autopromotion de la structure

L'axe 7 « Renforcer l'organisation pour la rendre efficace, autonome et viable au service de ses membres » a été conçu pour reconstruire une organisation capable de faire face à ces enjeux.

7.2. Les objectifs et résultats attendus

L'objectif global de l'axe stratégique 7 est de **rénover la structure, la gouvernance, les procédures et les outils de Mooriben pour permettre à l'organisation de mettre en œuvre son Plan Stratégique 2016 – 2025 en progressant vers l'autonomie et la viabilité.**

Les résultats attendus de cet axe stratégique à l'horizon de dix ans sont :

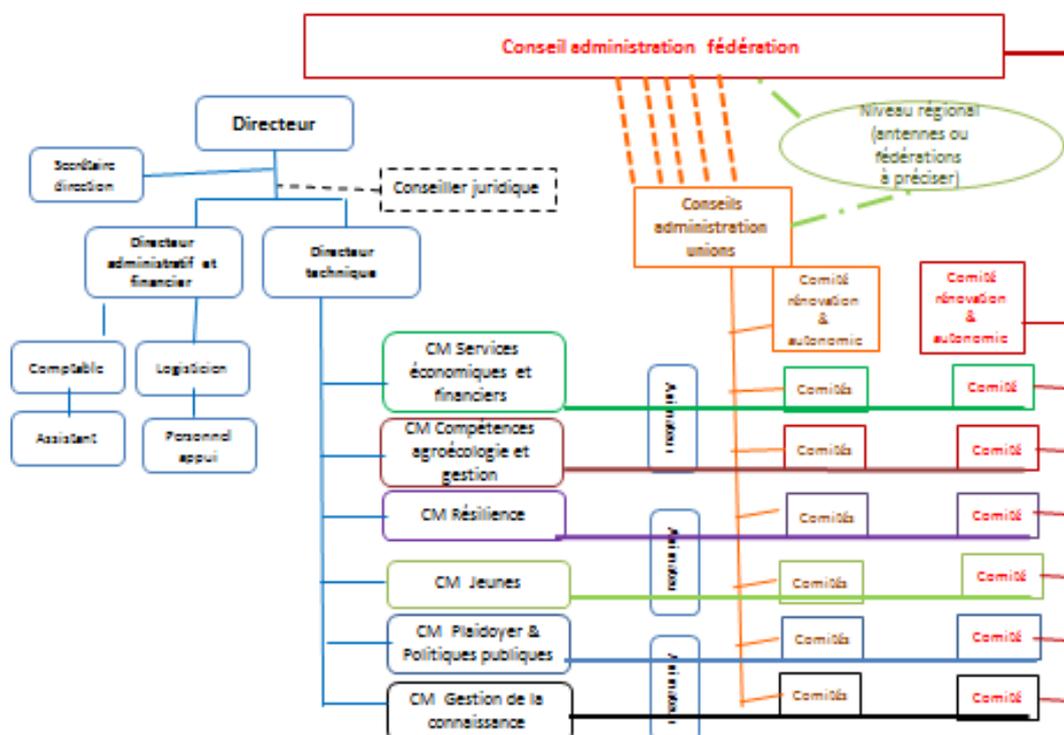
- Mooriben s'est dotée d'une charte de gouvernance qui définit les rôles, droits et devoirs de chacun, à chaque niveau de l'organisation ; cette charte, validée en AG, est appliquée à tous les niveaux de Mooriben et fait foi pour tous les problèmes de gouvernance ; Mooriben s'est restructurée autour d'un nouvel organigramme ; les comités sont fonctionnels au sein des unions et du CA de la fédération ; le secrétariat exécutif est fonctionnel ; la structure du niveau régional a été clarifiée et s'insère de manière cohérente et efficace dans le dispositif global ; les relations entre groupements, unions, antennes, fédération s'intensifient et se formalisent
- Les compétences de gestion ont été fortement renforcées à tous les niveaux de Mooriben

- Une politique de ressources humaines a été adoptée ; elle permet de recruter des compétences adéquates, de former, de motiver, d'évaluer les ressources humaines au sein de Mooriben ; elle permet de conforter et de stabiliser les ressources humaines de l'organisation ;
- Les outils d'appui à la gouvernance sont fonctionnels ; ils permettent d'obtenir régulièrement et/ou à la demande des informations, des résultats de suivi évaluation et des résultats de gestion par activité, par axe stratégique et par niveau de Mooriben ; ces résultats sont effectivement mobilisés pour l'action ; les outils sont réactualisés régulièrement ; l'archivage est performant ; le système de contrôle et de sanction est fonctionnel
- Mooriben a élaboré un modèle économique lui permettant de progresser vers l'autonomie financière ;
- Les partenariats de Mooriben sont adaptés à son Plan Stratégique ; ils sont entretenus par une démarche de dialogue riche et ouvert ; ils sont évalués régulièrement ;
- Le degré de viabilité de l'organisation a significativement augmenté ; le degré de confiance et d'engagement a significativement augmenté à tous les niveaux de Mooriben.

7.3. Les modes d'action, activités, définition des responsabilités, suivi évaluation, risques

La réorganisation de Mooriben décrite dans l'axe 7 est proposée selon le schéma suivant :

Proposition de réorganisation de Mooriben



| Axe stratégique 7 : Renforcer l'organisation Mooriben pour la rendre efficace, autonome et viable au service de ses membres | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Mode d'action | Activités | Rôles et responsabilités au sein de Mooriben | Indicateurs suivi évaluation | Risques / Difficultés |
| | <p>1. Mooriben se dote d'une gouvernance adaptée à l'objectif de renforcer l'organisation</p> <p>i) Au sein du CA fédération, un comité «Rénovation et autonomie de Mooriben» composé d'élus ayant participé aux deux ateliers de Ouagadougou et appuyé par les Anciens ayant participé aux ateliers</p> <p>ii) Au sein de chaque union, un comité sur le même thème</p> <p>iii) Au sein du SE, le Directeur (ex secrétaire exécutif) est plus particulièrement chargé de coordonner le processus de rénovation et d'autonomisation</p> | | Ces trois niveaux sont fonctionnels | |
| 2.Redéfinir la structuration et la gouvernance de Mooriben | <p><i>Le diagnostic de Mooriben a mis en évidence les forces du réseau actuel (1541 groupements, 30 unions, 2 antennes régionales, couvrant trois régions ...) mais aussi de grandes défaillances de gouvernance et une incertitude nouvelle introduite dans la structure de Mooriben par la création du niveau régional. Redéfinir la structuration de Mooriben et rénover la gouvernance sera le chantier prioritaire des trois premières années du Plan Stratégique décennal. La rénovation engagée sera guidée par la vision définie pour le Plan Stratégique et deux principes : redévelopper l'esprit d'autopromotion paysanne qui a fondé Mooriben et rechercher l'autonomie et la viabilité de l'organisation.</i></p> | | | |
| | <p>Définir une charte de gouvernance de Mooriben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur la base des travaux des deux ateliers, le comité « Rénovation de Mooriben », appuyé par deux cadres techniques, fait une proposition de charte de gouvernance qui précise en fonction de la vision de l'organisation, les rôles de chaque niveau de Mooriben, les modes d'articulation entre niveaux et les règles de gouvernance que l'organisation veut se donner (redevabilité, subsidiarité, transparence, ...); - Cette proposition de charte est discutée, amendée et validée en AG des unions et en AG de Mooriben La charte validée fait foi en matière de gouvernance pour la durée du Plan Stratégique ; elle peut être amendée, mais tout amendement est validé en AG | <p>Au sein du CA fédération, un comité «Rénovation et autonomie de Mooriben» composé d'élus ayant participé aux deux ateliers de Ouagadougou et appuyé par les Anciens qui ont participé aux ateliers</p> | <p>Une charte de gouvernance de Mooriben est définie, validée en AG et appliquée à tous les niveaux de Mooriben</p> | <p>Difficulté de modifier des fonctionnements historiquement « cristallisés » et insérés dans les régulations sociales traditionnelles</p> |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| 2.Redéfinir la structuration et la gouvernance de Mooriben (suite) | Rénover l'organigramme de Mooriben <ul style="list-style-type: none"> - Le Plan Stratégique conduit à redéfinir « l'organigramme » de Mooriben notamment en fonction des axes stratégiques - La proposition figurant en introduction de l'axe stratégique 7 reprend les éléments validés en atelier et les implications de la gouvernance des axes stratégiques | <p>Au sein de chaque union, un comité sur le même thème</p> <p>Au sein du SE, le secrétaire exécutif est plus particulièrement chargé de coordonner le processus de rénovation et d'autonomisation</p> | | |
| | Rénover la gouvernance des groupements <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser pour les groupements, par union, le même travail de typologie que celui qui a été fait pour les unions lors de l'atelier 2. Définir notamment par union les groupements actifs / dormants / fictifs - Appuyer les groupements pour l'application de la charte de gouvernance de Mooriben Former les CA des unions pour assurer un suivi de gouvernance des groupements ; former les responsables des groupements sur la gouvernance et la gestion (cf 3.) | <p>Représentants des animateurs</p> | <p>Les groupements sont actifs</p> <p>Les groupements sont suivis par les unions</p> | <p>Nombre élevé de groupements</p> <p>Besoin d'appui et de suivi très important</p> |
| | Rénover la gouvernance des unions <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer les unions pour l'application de la charte de gouvernance de Mooriben - Créer au sein des unions les comités de suivi des axes stratégiques - Favoriser l'intégration de jeunes agriculteurs dans le CA des unions - Former les CA des unions sur la gouvernance et la gestion (cf.3.) Doter les comités de moyens de fonctionnement minimum pour assurer leur fonction de suivi | <p>Appui par une expertise externe connaissant bien Mooriben</p> | <p>Les comités des unions sont fonctionnels</p> <p>Les critères de bonne gouvernance définis dans la charte de gouvernance de Mooriben sont respectés</p> | <p>Immobilisme de certaines unions</p> <p>Esprit d'assistance dans certaines unions</p> |
| | Rénover la fonction d'animateur endogène : <ul style="list-style-type: none"> - En fonction des axes stratégiques, redéfinir la fonction d'animateur endogène, le statut, les compétences requises ; associer des représentants des animateurs à | <p>Au sein du CA fédération, un comité «Rénovation et autonomie de</p> | <p>Les animateurs endogènes ont un statut renouvelé, validé par Mooriben et validé par</p> | <p>Niveau faible de certains animateurs</p> |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| 2.Redéfinir la structuration et rénover la gouvernance de Mooriben (suite) | cette réflexion - Faire un bilan de compétence des 67 animateurs endogènes pour i) les affecter de la manière la plus pertinente aux nouveaux postes impliqués par le Plan Stratégique, ii) leur donner les compléments de formation nécessaires pour leurs nouvelles fonctions - Relier à la démarche de conseil de gestion à l'exploitation familiale que Mooriben veut engager pour redéfinir les fonctions d'appui conseil de certains animateurs | Mooriben» composé d'élus ayant participé aux deux ateliers de Ouagadougou et appuyé par les Anciens qui ont participé aux ateliers | eux-mêmes ; ils ont des fonctions claires et des fiches de poste ; ils sont suivis et évalués annuellement ; | La nécessité de revaloriser les salaires des animateurs en fonction de leurs nouveaux statut et tâches va augmenter les coûts |
| | Structurer le niveau régional : - Clarifier et formaliser le statut et le rôle du niveau régional de Mooriben (antennes ou fédérations ?) - Faire valider en AG l'option choisie - Mettre en cohérence juridique les différents niveaux de Mooriben - Construire la viabilité économique, financière, technique du niveau régional - Mettre en place une gouvernance claire de ce niveau, cohérente avec les autres niveaux. | Au sein de chaque union, un comité sur le même thème Au sein du SE, le secrétaire exécutif est plus particulièrement chargé de coordonner le processus de rénovation et d'autonomisation | Les antennes régionales ont un statut juridique et institutionnel clair et cohérent au sein de Mooriben Les modalités d'atteinte de la viabilité technique, économique et financière des antennes régionales sont clarifiées | Les tensions institutionnelles autour des antennes traduisent des conflits de pouvoir plus profonds et potentiellement destructeurs au sein de la fédération |
| | Rénover la gouvernance de la fédération - Appuyer le CA fédération pour l'application de la charte de gouvernance de Mooriben - Créer au sein du CA fédération les comités de suivi des axes stratégiques et les faire fonctionner - Former le CA fédération sur la gouvernance et la gestion (cf.3.) - Doter le CA et ses comités de moyens de fonctionnement minimum leur permettant d'assurer leur fonction de suivi - Favoriser l'intégration de jeunes agriculteurs dans le CA de la fédération - Mettre en place une politique des ressources humaines | Représentants des animateurs Appui par une expertise externe connaissant bien Mooriben | Les comités du CA de la fédération sont fonctionnels Les relations entre groupements, unions, antennes, fédération s'intensifient et se | |

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| | (cf.4.), améliorer les outils et compétences de gestion (cf.5.) Rénover le système de contrôle et de sanction (cf.5.) | | formalisent | |
| | <p>Restructurer le secrétariat exécutif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place le nouvel organigramme du secrétariat exécutif (cf inséré dans proposition ci-dessus) prenant en compte i) les orientations du Plan Stratégique ii) la transformation du poste de secrétaire exécutif en poste de « directeur » iii) la définition des postes de cadres en fonction des axes stratégiques | | <p>Le secrétariat exécutif est restructuré et fonctionnel</p> <p>Le secrétariat exécutif est stable et efficace</p> | <p>Coût de fonctionnement plus élevé qu'aujourd'hui – à intégrer dans modèle économique</p> |
| <p>3. Renforcer les compétences de gouvernance et de gestion de tous les niveaux de Mooriben</p> | <p><i>Le diagnostic a mis en évidence l'ampleur des lacunes dans les compétences de gestion et de gouvernance aux différents niveaux de Mooriben ; un effort important devra être consenti dans les trois premières années du Plan Stratégique pour combler ces lacunes par des actions de formation raisonnées en fonction de la situation spécifique des différents niveaux (exemple : la typologie des unions peut permettre d'établir un plan de formation adapté aux besoins spécifiques de chaque type d'union)</i></p> <p><i>Ces formations seront au cœur de la reconstruction de Mooriben ; elles devront être construites sur la vision de l'agriculture familiale définie par Mooriben, traduire l'effort de rénovation de l'esprit d'autopromotion paysanne et la volonté de rechercher la viabilité de l'organisation.</i></p> | | | |
| | <p>Formation de tous les niveaux de Mooriben sur i) la gestion ii) la gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tous les niveaux de Mooriben seront formés : (groupements, élus des unions, animateurs endogènes, élus fédération, cadres SE) - Chaque niveau sera formé dans deux domaines : la gestion, la gouvernance - Le programme de formation à la gestion sera élaboré spécifiquement pour chaque niveau de Mooriben en s'appuyant sur le système de gestion rénové (cf.4.) et les outils de gestion prévus pour le niveau afférent - Le programme de formation à la gouvernance sera élaboré sur la base de la charte de gouvernance de | <p>Voir mode de mise en œuvre des activités, et gouvernance, dans l'axe stratégique 6 chargé de la mise en œuvre de ces formations</p> | <p>Niveau de réalisation des formations</p> <p>Taux de participation aux formations</p> <p>Degrés d'application du</p> | <p>Nécessité d'une formation « à la carte » en fonction des besoins de Mooriben</p> <p>Ampleur, coût et récurrence (à</p> |

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| <p>3. Renforcer les compétences de gouvernance et de gestion de tous les niveaux de Mooriben (suite)</p> | <p>Mooriben (cf.2.) et là aussi spécifiquement adapté à chaque niveau</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'adaptation étroite des formations à la situation, aux procédures et outils de Mooriben requière d'élaborer des formations « à la carte » - Le programme de formation à la gestion peut s'appuyer sur les programmes de formation sur le financement agricole proposés par SOS Faim partenaire de Mooriben – ces programmes comporteront de la gestion des OP et de l'éducation financière des membres | | <p>contenu des formations</p> <p>Degrés d'amélioration de la gestion à tous les niveaux</p> <p>Degrés de satisfaction des membres de bases vis-à-vis des services à tous les niveaux</p> <p>Nombre de cadres formés</p> | <p>chaque nouvelle (élection) de l'effort de formation nécessaire</p> <p>Insuffisance des moyens pouvant ne pas donner le choix pour une formation de qualité</p> <p>Erreur dans l'identification des thèmes de formation</p> |
| <p>4. Définir et mettre en place une politique de ressources humaines au sein de Mooriben</p> | <p><i>Pour préserver durablement des ressources humaines qualifiées et motivées au sein de Mooriben, une politique de gestion des ressources humaines est nécessaire ; cette politique devra prendre en compte la situation spécifique de toutes les ressources humaines de l'organisation : cadres techniques, animateurs endogènes, élus, membres de base aux différents niveaux de l'organisation</i></p> | | | |
| | <p>Personnel technique du secrétariat exécutif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir, mettre en place et APPLIQUER une procédure de recrutement claire et stabilisée ; la procédure doit permettre de recruter en fonction des besoins de l'organisation sur une base de compétences démontrées à travers un processus de mise en concurrence comprenant une analyse de dossier du candidat, des tests écrits et un | <p>i) Au sein du CA fédération, un comité</p> | <p>Une politique de ressource humaine est appliquée</p> | <p>Difficulté de s'affranchir des habitudes de gestion des</p> |

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| <p>4. Définir et mettre en place une politique de ressources humaines au sein de Mooriben</p> <p>(suite)</p> | <p>entretien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir une fiche de poste pour chaque poste - Contractualiser - Mettre en place une politique salariale prenant en compte le niveau de compétence, la progression au sein de l'organisation et les résultats de travail - Mettre en place une procédure d'évaluation annuelle de chaque salarié - Mettre en place une politique de formation continue des salariés - Intégrer dans la charte de gouvernance de Mooriben une partie spécifique portant sur le personnel technique dans Mooriben (s'appliquant également aux animateurs) ; mettre en place, faire appliquer, suivre ces dispositions | <p>«Rénovation et autonomie de Mooriben»</p> <p>li) Au sein de chaque union, un comité sur le même thème</p> <p>lii) Au sein du SE, le secrétaire exécutif est plus particulièrement chargé de coordonner le processus de rénovation et d'autonomisation</p> | <p>Les procédures existent, sont appliquées et sont réactualisées régulièrement</p> <p>Le degré d'insatisfaction sur les conditions de travail baisse</p> <p>Le statut et la fonction d'animateur endogène, rénovés, ont donné une nouvelle légitimité et efficacité à cette fonction</p> | <p>ressources humaines « traditionnalistes »</p> <p>Ampleur de l'effort nécessaire pour mettre cette politique RH en place à tous les niveaux de Mooriben</p> <p>Cout de l'opération</p> |
| | <p>Animateurs endogènes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redéfinir le statut, la fonction et les conditions de travail des animateurs endogènes en fonction du contexte actuel et des objectifs stratégiques de Mooriben - Faire une sélection des animateurs sur cette nouvelle base - Contractualiser (notamment pour clarifier qui, de l'union ou du secrétariat exécutif, est l'employeur des animateurs) | <p>Représentants des personnels techniques du SE</p> | <p>Les équipes sont stables</p> | |
| | <p>Elus de la fédération et des unions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place les dispositions spécifiques pour les élus de la charte de gouvernance de Mooriben » - Former les élus (cf 3.) - Appliquer la charte rigoureusement - Suivi évaluation régulier | <p>Représentants des animateurs</p> | <p>Le degré de confiance dans la gouvernance augmente globalement au sein de Mooriben</p> | |
| | <p>Groupements et membres :</p> <p>Formation (cf axes 1 à 6 et point 3. de l'axe 7) suivi de l'application des formations</p> | <p>Expertise juridique externe</p> | | |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | <p><i>Une bonne gouvernance repose aussi sur la qualité des outils de gestion de l'organisation : système d'information et de gestion, suivi-évaluation, politiques de ressources humaines, système de contrôle et de sanction, ...</i></p> | | | |
| <p>5. Renforcer les outils de gouvernance de Mooriben</p> | <p>Renforcer le système d'information : voir axe stratégique 6</p> | <p>i) Au sein du CA fédération, un comité «Rénovation et autonomie de Mooriben»</p> | <p>Les outils sont fonctionnels</p> | <p>Ampleur de l'effort à réaliser</p> |
| | <p>Renforcer le système de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconstruire le système de gestion en fonction du nouveau Plan Stratégique - Définir le système de gestion de chaque niveau, et concevoir des outils adaptés à chaque niveau ; - Relier ces différents niveaux pour obtenir un système de gestion intégré de Mooriben permettant un suivi analytique par activité, par axe stratégique et par niveau de Mooriben - Mettre le système de gestion en lien avec le système de suivi évaluation - Mobiliser le système de gestion pour la réflexion stratégique - Définir précisément les postes de travail nécessaires à la mise en œuvre de ce système de gestion au sein du secrétariat exécutif et des unions (compétences, charges de travail, ...) - Former les unions et les groupements à l'utilisation de leurs outils de gestion respectifs. | <p>li) Au sein de chaque union, un comité sur le même thème</p> <p>lii) Au sein du SE, le secrétaire exécutif est plus particulièrement chargé de coordonner le processus de rénovation et d'autonomisation</p> <p>Représentants des personnels techniques du SE</p> | <p>Ils permettent d'obtenir régulièrement et/ou à la demande des informations, des résultats de suivi évaluation et des résultats de gestion par activité, par axe stratégique et par niveau de Mooriben</p> <p>Ces résultats sont effectivement mobilisés pour l'action</p> <p>Les outils sont</p> | <p>Faible capacité de gestion de certaines unions</p> <p>Difficulté de l'informatisation</p> <p>Manque de culture de gestion et d'évaluation</p> |

| | | | | |
|--|---|--|----------------------------|--------------------|
| 5. Renforcer les outils de gouvernance de Mooriben (suite) | <ul style="list-style-type: none"> - Réactualiser le manuel de procédure de Mooriben en fonction du nouveau Plan Stratégique - Consolider la fonction d'archivage | Représentants des animateurs | réactualisés régulièrement | |
| | <p>Reconstruire le système de suivi évaluation :</p> <p>Voir détail en axe stratégique 6</p> | Expertise externe (contrôle de gestion, commissaire aux comptes, ...) | L'archivage est performant | |
| | <p>Renforcer le système de contrôle et sanction :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réviser les fonctions et procédures du conseil de surveillance de la fédération ; faire appliquer rigoureusement les procédures révisées ; • Réviser les fonctions et procédures du conseil de surveillance des unions ; faire appliquer rigoureusement les procédures révisées • Rendre fonctionnel le commissariat aux comptes de Mooriben • Corriger les outils défectueux : exemple : spécimen de signature des responsables (élus et techniciens) engagés dans la gestion | Instances de gouvernance de l'axe 6 pour fonction suivi évaluation, gestion de la connaissance, archivage... | | |
| 6. Tendre vers un modèle économique autonome et viable | <p><i>La viabilité économique et financière est le pilier central de la viabilité globale de l'organisation. L'autonomie financière de Mooriben est aujourd'hui de l'ordre de 10%. Une priorité du Plan Stratégique est d'améliorer significativement cette autonomie. Pour ce faire, un « modèle économique » propre à Mooriben est à inventer. Il ne s'agit pas, comme dans une entreprise, de maximiser du profit, mais de dégager des produits permettant progressivement de couvrir les charges et les investissements de l'organisation afin de pouvoir développer des activités au service des membres de manière de plus en plus autonome....</i></p> | | | |
| | <p>Préalable : mettre en place le système de gestion rénové de Mooriben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce système de gestion doit produire une comptabilité de | | | Ampleur du travail |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| <p>6.Tendre vers un modèle économique autonome et viable (suite)</p> | <p>base au moins aux niveaux unions, niveau régional, et fédération</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ces données sont nécessaires sur au moins une année pour initier la réflexion sur le modèle économique de Mooriben | <p>Instances de gouvernance de l'axe 7 : rénovation et autonomisation</p> | <p>Indicateurs de viabilité financière</p> | <p>à réaliser pour rénover le système de gestion et l'appliquer à tous les niveaux de Mooriben</p> |
| | <p>En parallèle, analyser la faisabilité des activités économiques sur lesquelles Mooriben envisage de fonder son modèle économique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certaines de ces activités sont déjà pratiquées (ex la production et la commercialisation de semences) ; l'expérience acquise peut alors servir de base au raisonnement (comme dans l'exercice fait avec les données semences de Falwel) - D'autres (commercialisation, transformation, ...) sont envisagées sur la base d'hypothèses de rentabilité qu'il va falloir analyser, vérifier, dans le contexte opérationnel de Mooriben | <p>de l'axe 1 : services économiques</p> | <p>La capacité d'autofinancement de Mooriben est passée de 10% à 30% d'ici 2025</p> | <p>Durée nécessaire pour ce travail</p> |
| | <p>Sur ces deux bases (système de gestion de Mooriben + analyse prévisionnelle d'activités économiques potentielles), élaborer un plan de développement économique de Mooriben sur les 10 ans du Plan Stratégique</p> | <p>de l'axe 6 : communication – suivi évaluation</p> | <p>Mooriben s'est dotée d'un modèle économique appliqué à tous les niveaux de sa structuration</p> | <p>Rentabilité des activités économiques envisagées par Mooriben</p> |
| | <p>Former tous les niveaux de Mooriben à cette approche plan de développement économique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation à concevoir et à réaliser en lien avec la mise en place du nouveau système de gestion | <p>Expertise externe pour l'élaboration du système de gestion + Plan de développement économique</p> | <p>Les unions et les groupements disposent d'outils leurs permettant de mesurer la rentabilité de leurs activités économiques</p> | <p>Capacité de l'organisation à mettre en œuvre ces activités</p> |
| | <p>Intégrer le suivi de l'autonomie financière dans le suivi évaluation annuel de Mooriben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser les résultats pour la réflexion stratégique - Diffuser les résultats à tous les niveaux de Mooriben sous une forme appropriée - Communiquer sur ces résultats auprès des partenaires | | <p>Le revenu moyen du producteur à la base est amélioré d'au moins 30% d'ici 2025</p> | |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| <p>7. Définir et maîtriser une stratégie de croissance</p> | <p><i>Le diagnostic a montré que la croissance mal maîtrisée a contribué aux tensions et dérives de gouvernance observées aujourd'hui dans le réseau Mooriben. Le Plan Stratégique 2016-2025 a pour priorité de conforter l'existant ; un gel temporaire des adhésions de nouvelles unions d'une durée de 5 ans a été proposé</i></p> | | | |
| | <p>Valider avec les unions la proposition de gel des adhésions pendant 5 ans</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette décision peut être soumise aux unions au moment de valider le Plan Stratégique - Faire confirmer également le principe d'exclusion possible d'une union si elle ne respecte pas les critères précisés dans la charte de gouvernance de Mooriben | <p>Toute la gouvernance de Mooriben et plus particulièrement :</p> <p>i) Au sein du CA fédération, un comité «Rénovation et autonomie de Mooriben»</p> <p>li) Au sein de chaque union, un comité sur le même thème</p> <p>lii) Au sein du SE, le secrétaire exécutif est plus particulièrement chargé de coordonner le processus de rénovation et d'autonomisation</p> | <p>Date d'adhésion des unions comme critère de la typologie</p> <p>Critères de bonne gouvernance et gestion qui seront définis dans la charte de gouvernance et le système de gestion</p> | <p>Risque de sclérose du réseau Mooriben</p> <p>Risque de rater des opportunités d'adhésion d'unions « performantes » au regard des critères de gestion et de gouvernance de Mooriben</p> <p>Peut attiser les tensions internes de Mooriben</p> |
| | <p>Intégrer la problématique de la croissance dans le suivi évaluation</p> <p>afin d'avoir des bases solides de réflexion au bout des 5 années de gel des adhésions</p> | | | |
| <p>Quand les adhésions seront à nouveau possibles, raisonner la croissance comme un facteur de gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertinence d'une demande d'adhésion /Plan Stratégique et / charte de gouvernance - Adéquation des outils de gestion et de gouvernance /croissance | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| 8. Définir et maîtriser une stratégie de partenariats | Même dans une perspective de recherche d'autonomie, des partenaires techniques et financiers resteront nécessaires pendant le Plan Stratégique décennal. Le Plan Stratégique permettra de rechercher des partenaires adaptés au projet de Mooriben et limitera les tentations de réponse opportuniste à des propositions déconnectées de ce projet | | | |
| | <p>Sur la base du Plan Stratégique, débattre de la gestion des partenariats avec les différents niveaux de Mooriben (unions, niveau régional, groupements, ...) afin de</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'accorder sur une démarche stratégique de recherche de partenariats (pourquoi avons-nous besoin de partenaires, quels partenaires, quelles procédures, quels outils,...) - S'accorder sur le rôle de chaque niveau dans la recherche et la formalisation des partenariats - S'accorder sur les modalités de formalisation des partenariats | <p>) Au sein du CA fédération, un comité «Rénovation et autonomie de Mooriben»</p> <p>li) Au sein de chaque union, un comité sur le même thème</p> | <p>Pertinence de l'action faisant l'objet du partenariat /Plan Stratégique</p> | <p>Désintérêt des partenaires techniques et financiers pour les pays du Sahel, les OP, l'agriculture</p> |
| | <p>Intégrer la relation de partenariat dans la charte de gouvernance de Mooriben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donnera une base claire de droits et de devoirs des partis prenant du partenariat - Précisera le rôle de chaque niveau | <p>lii) Au sein du SE, le secrétaire exécutif est plus particulièrement chargé de coordonner le processus de rénovation et d'autonomisation</p> | <p>Durée et stabilité des partenariats</p> <p>Volumes financiers mobilisés</p> | <p>Désengagement du financement des programmes propres des OP au profit de leurs propres actions stratégiques</p> |
| | <p>Partager le Plan Stratégique avec les partenaires actuels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sous la forme détaillée comprenant le diagnostic (présent rapport), mais aussi sous une forme plus synthétique à élaborer (travail axe 6) - Privilégier une forme permettant une discussion approfondie du Plan Stratégique, table ronde de deux ou trois jours par exemple <p>Rediscuter des perspectives de partenariat sur cette base</p> | <p>Les instances de l'axe 6 (suivi évaluation, communication, veille partenariale, ...)</p> | <p>Qualité du dialogue avec les partenaires (nombre de rencontres, taux de participation à ces rencontres)</p> | <p>Faible capacité de Mooriben à répondre aux exigences des partenaires en matière de gestion, de gouvernance</p> |
| | <p>Mettre en place le système de suivi évaluation pour renforcer la capacité de Mooriben à analyser les résultats et effets de son action, et ce faisant à dialoguer et négocier avec les partenaires</p> | <p>Mettre en place une fonction de suivi & veille partenariats qui permettra :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de suivre les partenaires existants, identifier/anticiper leurs évolutions | | |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <p>8. Définir et maîtriser une stratégie de partenariats (suite)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - de repérer de nouveaux partenaires potentiels (commerce équitable, fondations, entreprises, ...) - d'acquérir une connaissance approfondie pour fonder des relations plus équilibrées | | | <p>Découragement des partenaires face à une autonomie financière de l'OP très lointaine</p> <p>Poursuite d'une stratégie partenariale opportuniste</p> |
| | <p>Développer des partenariats de formation & recherche au Niger, en particulier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Université A. Moumouni, FA/Master Economie rurale ; Université des sciences /Master agro-alimentaire - Aghrymet /master 2 sécurité alimentaire | | | |

Conclusion : Vers la mise en œuvre du Plan Stratégique 2016- 2025

Face à l'ampleur des défis auxquels sont confrontées les agricultures familiales, Mooriben s'est donnée un Plan Stratégique ambitieux visant à construire « une agriculture familiale professionnelle, durable, diversifiée, à haute valeur économique, sociale et environnementale ». Ambitieux, ce Plan Stratégique l'est aussi par sa durée (10 ans), par les missions qu'il affiche (7 axes stratégiques), et par la volonté affirmée d'en faire un ferment de réflexion du mouvement paysan au Niger.

En élaborant l'axe 7, Mooriben veut se donner les moyens de mettre ce Plan Stratégique ambitieux en œuvre. La tâche est énorme et demandera dans les années à venir de la compétence, de la constance, de la rigueur, mais aussi de l'écoute, du dialogue, de l'innovation, ...

Deux étapes à venir ont une certaine urgence :

- Partager le diagnostic et le Plan Stratégique avec l'ensemble des acteurs de Mooriben ; ce qui est présenté dans le présent document est le fruit d'un travail de concertation forcément restreint ; diffuser ces propositions, les mettre en débat au sein de Mooriben, les amender éventuellement, les faire valider à chaque niveau de Mooriben constitue le premier jalon de la démarche à venir ; une version synthétique du document utilisable pour une communication large pourrait être utile.
- A partir de la version validée, la production du Plan Opérationnel 2016 -2018 sera nécessaire pour la première phase de mise en œuvre. La rédaction très détaillées du présent document a été conçue pour faciliter l'élaboration du Plan Opérationnel.

Parmi les multiples facteurs qui vont déterminer la qualité de la mise en œuvre du Plan Stratégique, quatre apparaissent essentiels :

- les outils de gouvernance : système de gestion, plan de développement économique, politique des ressources humaines, suivi évaluation, gestion de la connaissance, ... ; leur élaboration et leur mise en place vont demander du temps, des moyens, des compétences spécialisées, ... ; ils sont indispensables pour obtenir un fonctionnement satisfaisant et durable de Mooriben
- l'acquisition de compétences : à tous les niveaux de Mooriben, dans le champ de la gestion et dans des champs thématiques agricoles, les besoins de renforcement de compétences sont immenses ; une réflexion approfondie sur les modalités les mieux adaptées à ce renforcement de compétences sera nécessaire ;
- le partage et l'application de la nouvelle gouvernance : la définition d'une vision claire de ce que Mooriben veut construire, l'identification des chemins permettant cette construction, l'implication participative des membres de Mooriben (à travers les CA, les comités, ...), l'élaboration de la charte de gouvernance sont autant d'éléments qui fondent cette nouvelle gouvernance et qui devront être partagés avec l'ensemble des membres de Mooriben et ses partenaires ;
- « garder le cap » : le Plan Stratégique donne une direction – construire « une agriculture familiale professionnelle, durable, diversifiée, à haute valeur économique, sociale et environnementale », un cap qu'il va falloir garder au fil des crises, de l'évolution des partenaires, des propositions de financement opportunistes et au fil des élections au sein de

Mooriben ; le Plan Stratégique, la charte de gouvernance, le plan de développement économique, le système de suivi évaluation et la gestion des connaissances, sont des outils qui peuvent aider à garder ce cap en questionnant régulièrement les avancées obtenues et les problèmes rencontrés.

ANNEXE 1 : Liste des participants des ateliers de Ouagadougou

ANNEXE 2 : Programmes des ateliers de Ouagadougou

| Atelier 1 | Matin | Après midi |
|-------------------|---|--|
| Vendredi 24/04/15 | Voyage B.Wampfler / A.Tahirou | |
| Samedi 25/04/15 | Voyage des participants / Préparation de l'atelier | |
| Dimanche 26/04/15 | Finalisation de la préparation de l'atelier | |
| Lundi 27/04/15 | Introduction au travail Grille d'analyse Contexte | Diagnostic Vision mission Diagnostic Qui sont les membres de Mooriben |
| Mardi 28/04/15 | Diagnostic activités économiques | Diagnostic activités économiques |
| Mercredi 29/04/15 | Diagnostic activité de défense des intérêts des membres | Diagnostic gouvernance |
| Jeudi 30/04/15 | Diagnostic gouvernance Soir : Débriefing | |
| Vendredi 01/05/15 | Voyage de retour des participants Synthèse B.Wampfler / A.Tahirou Entretien avec Yenenga Kompaore /Cabinet Performances | |

| Atelier 2 | Matin | Après midi |
|-------------------|---|--|
| Samedi 20/06/15 | Voyage | |
| Dimanche 21/06/15 | Finalisation de la préparation de l'atelier | |
| Lundi 22/06/15 | Validation rapport diagnostic | Exercice de prospective |
| Mardi 23/06/15 | Définition de la vision | Elaboration des axes stratégiques |
| Mercredi 24/06/15 | Elaboration des axes stratégiques | Elaboration des axes stratégiques |
| Jeudi 25/06/15 | Elaboration du dispositif | Elaboration du dispositif |
| Vendredi 26/06/15 | Elaboration du dispositif | Elaboration du dispositif Debriefing de l'atelier avec le Président et le SE |
| Samedi 27/06/15 | Voyage de retour des participants Synthèse B.Wampfler / A.Tahirou | |