

MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS
SECONDAIRE ET SUPERIEUR

UNIVERSITÉ DE OUGADOUGOU

UNITE DE FORMATION ET DE
RECHERCHE EN SCIENCES HUMAINES



MASTER PROFESSIONNEL EN
INNOVATION ET PARTENARIAT
EN DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE
AGRINOVIA



FEDERATION DES COOPERATIVES
MARAICHÈRES DU NIGER
FCMN-NIYA



MEMOIRE DE MASTER INTERNATIONAL EN INNOVATION ET
DEVELOPPEMENT EN MILIEU RURAL

**Contribution à l'analyse des stratégies d'autofinancement de
la Fédération des Coopératives Maraichères du Niger - Niya
(FCMN – Niya)**

Présenté et soutenu par :

MAKAYABA Mabadjema (Félix),

Étudiant en Master AGRINOVIA

Directeur de mémoire :

Dr. DAMBO Lawali,
*Enseignant Chercheur au Département
de Géographie à l'Université Abdou
Moumouni de Niamey – Niger.*

Maître de stage :

HASSANE Mounkaila,
*Secrétaire Exécutif de la Fédération des
Coopératives Maraichères du Niger –
Niya (FCMN-Niya).*

Juin 2013

TABLE DES MATIERES

<i>Dédicaces</i>	<i>iii</i>
<i>Remerciements</i>	<i>iv</i>
LISTE DES SIGLES	<i>vi</i>
<i>Liste des tableaux et figures</i>	<i>vii</i>
RESUME	<i>viii</i>
ABSTRACT	<i>ix</i>
<i>Introduction</i>	<i>1</i>
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique et méthodologique	<i>4</i>
<i>1.1 Cadre théorique de la recherche</i>	<i>5</i>
<i>1.1.1 Justification du choix du sujet :</i>	<i>5</i>
<i>1.1.2 Revue de la littérature</i>	<i>8</i>
<i>1.1.3 Problématique</i>	<i>13</i>
<i>1.1.4 Hypothèses et objectifs de la recherche</i>	<i>19</i>
<i>1.1.4.1 Hypothèses de la recherche</i>	<i>19</i>
<i>1.1.4.2 Objectifs de la recherche</i>	<i>19</i>
<i>1.2. Cadre pratique</i>	<i>19</i>
<i>1.2.1. Recherche documentaire</i>	<i>20</i>
<i>1.2.2 Recherche exploratoire</i>	<i>20</i>
<i>1.2.3 Echantillonnage</i>	<i>21</i>
<i>1.2.4 Outils d'investigation</i>	<i>21</i>
<i>1.2.5 Pré-test</i>	<i>21</i>
<i>1.2.6 L'administration des outils</i>	<i>22</i>
<i>1.2.7 Le dépouillement</i>	<i>22</i>
<i>1.2.8 Les difficultés de terrain</i>	<i>22</i>
<i>1.3 Définitions des termes et concepts</i>	<i>23</i>
<i>1.3.1 Organisations paysannes (OP)</i>	<i>23</i>
<i>1.3.2 Stratégie</i>	<i>24</i>
<i>1.3.3 La Capacité d'autofinancement (CAF)</i>	<i>24</i>
<i>1.3.4 Coopératives/groupements</i>	<i>25</i>
<i>1.3.5 Innovation</i>	<i>25</i>
<i>1.3.6 Partenariat</i>	<i>26</i>

DEUXIEME PARTIE : VIABILITE DES EXPERIENCES D'AUTOFINANCEMENT DE LA FCMN-Niya

2.1 Description des expériences innovantes d'autofinancement	28
2.1.1 La création d'un centre de commercialisation des fruits et de légumes	29
2.1.2 Le système collectif de mise en marché pour le secteur oignon	29
2.1.3 L'organisation de la commande groupée d'intrants	29
2.1.4 La production de semences d'oignon	30
2.1.5 Le rapprochement avec le système bancaire.	30
2.2 Viabilité des expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya	31
2.2.1 Viabilité organisationnelle de la FCMN-Niya	31
2.2.1 Viabilité technique	38
2.2.2 Viabilité commerciale	41
2.2.3.3 L'offre et demande des produits à commercialiser	43
2.2.4 Viabilité économique et financière	45
2.2.5 Conclusion sur la viabilité des expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya	45
TROISIEME PARTIE :OPTIONS D'AUTOFINANCEMENT DE LA FCMN-Niya	47
3.1 Perception et satisfaction des expériences d'autofinancement par les membres	48
3.1.1 Perception de l'autofinancement par les membres coopérants	49
3.1.2 Niveau de satisfaction des expériences par membres de la FCMN-Niya	50
3.2. Forces et faiblesses des initiatives d'autofinancement de la FCMN	50
3.2.1 Forces des initiatives d'autofinancement	50
3.2.2 Faiblesses des initiatives d'autofinancement	51
3.3 Sources de mobilisation de ressources internes	52
3.4 Options d'autofinancement viables à promouvoir	52
3.5 Propositions d'amélioration de la capacité financière de la FCMN-Niya	53
3.5.1 Niveau des coopératives et unions de coopératives	53
3.5.2 Niveau des sections	54
3.5.3 Niveau de la coordination Nationale de la FCMN-Niya	56
3.6 Conditions de réussite de l'autonomisation financière de la FCMN-Niya	56
3.7 Quelques recommandations	57
CONCLUSION	58
BIBLIOGRAPHIE	62
1. OUVRAGES DIVERS	62
2. ARTICLES ET RAPPORTS	63
ANNEXES	64

Dédicaces

Pour vous :

- MAKAYABA Koffi, mon père,
- BAKOA Djemnaka Hélène, chère mère,
- KAKOURA Epiphanie, ma tendre femme,
- Florian, Mathilde mes chers enfants,

Ce travail vous est dédié, pour avoir tous, su comprendre et soutenir cette aventure.

Remerciements

Au terme de la présente étude, il est de notre devoir d'adresser nos vifs remerciements à l'endroit de tous ce qui ont, de près ou de loin, contribué à sa réalisation. Il s'agit de :

- ✓ Dr DAMBO Lawali, Enseignant chercheur au département de Géographie à l'Université ABDOU Moumouni de Niamey et coordinateur du Projet d'appui au développement de la petite irrigation privée (PADIP) pour avoir accepté, malgré ses multiples charges, d'encadrer ce mémoire. Vos conseils et votre rigueur dans les observations nous ont permis d'améliorer notre travail. Nous vous en remercions ;
- ✓ Dr OUMAROU Amadou, Enseignant Chercheur au département de Sociologie à la Faculté des Lettres et Sciences Humaines à l'Université ABDOU Moumouni de Niamey pour avoir accepté, chaque fois que sollicité, apporté son regard critique à ce travail ;
- ✓ Professeur Jacques NANEMA, Coordinateur du programme AGRINOVIA pour sa disponibilité, ses conseils et ses appuis multiformes avant et pendant tout le processus de cette formation ;
- ✓ Au corps professoral du Master AGRINOVIA pour la qualité de leur prestation qui nous a permis de découvrir une diversité d'expériences, d'apprendre davantage et de se construire une nouvelle qualité professionnelle ;
- ✓ A Monsieur Hassane Munkaïla, mon maître de stage pour ses conseils et surtout pour ses positions critiques et objectives tout au long de mon stage à FCMN-Niya ;
- ✓ A messieurs DOUMA Abdoulsalame, NASSIROU Talatou, pour avoir apporté leur regard critique à ce travail et avoir créé les conditions sociales, techniques, et matérielles les plus adaptées pour nous permettre de passer ce stage dans la quiétude ;
- ✓ Salia Mahamane, Garba Idrissa Bagnou, Amadou Ousmane, respectivement Président, Secrétaire Général et Trésorier Général de la FCMN-Niya pour nous avoir accueillis au sein de cette organisation magnifique qu'ils construisent au jour le jour ;
- ✓ A Ibrahim NOUHOU, Abdou AMADOU, bref, l'ensemble du personnel technique et d'appui de la FCMN-Niya, pour l'ambiance cordiale qu'ils ont su entretenir avec nous à l'occasion de notre stage ;
- ✓ A messieurs Gilbert BAWARA, Mathieu DAGBE, TCHDRE Zoulkanéni, TAAMA Gerry K., TETAYABA K. René, QUINDAH Thierry, Francis CAMPAGNE dont les conseils et les appuis divers nous ont permis de suivre cette formation ;
- ✓ Mon épouse pour sa patience et ses conseils quotidiens ;

Mes remerciements vont également à l'ensemble des responsables des coopératives et unions de coopératives rencontrées à l'occasion de notre stage et à tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté leur appui à la réussite de ce travail.

LISTE DES SIGLES

AGAIB	: Agence d'Appui aux Initiatives de Base
BAGRI	: Banque Agricole du Niger
BOA-Niger	: Banque Of Africa - Niger
BE	: Bureau Exécutif
BM	: Banque Mondiale
BRS-Niger	: Banque Régionale de Solidarité – Niger
CA	: Conseil d'Administration
CARMA	: Central d'Approvisionnement
CASPANI	: Conseil pour l'Action et la Solidarité Paysanne au Niger
CCOAD	: Chambre de Concertation des Organisations et Associations de Développement
CVD	: Comité Villageois de Développement
CUN	: Communauté Urbaine de Niamey
FCMN-Niya	: Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger-Niya
FMI	: Fonds Monétaire International
IMF	: Institution de Micro Finance
INRAN	: Institut National de Recherche Agronomique du Niger
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OP	: Organisation Paysanne
PADEF-SOG	: Projet d'Appui au Développement des Filières Sésame Oignon et Gombo
PAS	: Programme d'Ajustement Structurel
PDC	: Projet de Développement Communautaire
PIB	: Produit Intérieur Brut
FIPA	: Fédération International des Producteurs Agricoles
RECA	: Réseau des Chambres d'Agriculture du Niger
SCAD	: La stratégie de croissance agricole durable
SOSA	: La Stratégie opérationnelle de sécurité alimentaire
UEMOA	: Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UPA-DI	: Union des Producteurs Agricoles - Développement International
USAI	: Agence Américaine de Développement International

Liste des tableaux et figures

N° des tableaux	Titre	Page
Tableau N°1	Répartition des membres de la FCMN-Niya en fonction des régions	32
Tableau N° 2	Tableau récapitulatif des projets et programmes réalisé par le FCMN	37
Tableau N° 3	Récapitulatif sur la viabilité organisationnelle de la FCMN-Niya	39
N° des figures	Titre	Page
Figure N°1	Organigramme de la FCMN-Niya	34
Figure N°2	Courbe de l'évolution des fonds propres aux budgets de la FCMN-Niya de 2008 à 2012.	38
Figure N° 3	Carte des zones de production de l'oignon au Niger	40

RESUME

Au Niger, l'importance des organisations paysannes (OP) a beaucoup accru avec la loi coopérative de 1996, régissant le système coopératif qui a facilité leur émergence et leur développement. Nées dans un contexte complexe, caractérisé par le retrait de l'Etat du secteur agricole et la réticence des institutions financières (IF) à les financer, les organisations paysannes rencontrent des difficultés financières majeures. Cette situation causée par les contraintes liées à l'activité agricole elle-même et la méfiance des IF, entraîne une forte dépendance des OP des partenaires financiers extérieurs. C'est dans ce contexte qu'évolue la Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger (FCMN-Niya). Créée en 1996, à l'initiative de 11 coopératives maraîchères, la FCMN-Niya est aujourd'hui forte de plus de 140 coopératives et unions de coopératives. Toutefois, à l'instar des autres organisations paysannes du pays, elle se trouve confronté au problème du financement de ses activités. En effet, depuis sa création, elle est à plus de 96%, financée par les partenaires extérieurs. Sa part de participation en fonds propres aux budgets successifs depuis 2008 n'excède guère les 3%. Cette situation entraîne bien sûr des difficultés de fonctionnement au niveau de la FCMN-Niya et pose la question cruciale de l'indépendance et de la viabilité même de la structure.

Consciente de cette situation et soucieuse d'inverser la tendance, la FCMN-Niya a entrepris depuis quelques années des initiatives en vue d'amorcer son autonomisation financière. Il s'agit d'expériences innovantes telles que *la commande groupée des intrants, la création d'un centre de commercialisation des fruits et légumes, la production des semences d'oignon et le système de mise en marché collectives de l'oignon*. Bien que ces actions disposent d'un potentiel réel, capables de renforcer la capacité d'autofinancement de la FCMN et ses coopératives et unions de coopératives membres, elles constituent des compléments de sources de financement au système classique des *cotisations ordinaires, des frais d'adhésion et des cotisations spéciales*. Les résultats de ces expériences ont été, pour diverses raisons, peu satisfaisants avec même des échecs pour certaines initiatives telles que *le système de mise en marché collectif de l'oignon et la maison de commercialisation des fruits et légumes*. Pour la FCMN, il était aussi indispensable de trouver, avec les coopératives et unions de coopératives membres des propositions constructives pouvant permettre d'améliorer ces expériences d'autofinancement.

Alors, en partant de l'hypothèse principale que *la FCMN-Niya est en mesure d'identifier des stratégies pour accroître sa capacité d'autofinancement et celle de ces coopératives membres*, nous avons procédé à la description et à l'analyse de la viabilité des ces expériences afin de nous assurer de leur potentiel générateur de ressources financières importantes, à même de renforcer leur capacité d'autofinancement.

Les résultats de notre étude confirment notre hypothèse de départ. Toutefois, la réalisation de l'ambition innovante d'autonomisation financière de la FCMN-Niya à travers les expériences d'autofinancement entreprises, ne peut se faire qu'en réunissant certaines conditions préalables et indispensables.

Mots clés : organisations paysannes, coopératives maraîchères, production horticole, commande groupée, autofinancement, fonds de roulement, financement.

ABSTRACT

In Niger, the importance of farmers' organizations (FOs) has significantly increased with the cooperative law of 1996 governing the cooperative system that facilitated their emergence and development. Born in a complex environment, characterized by the withdrawal of the state of the agricultural sector and the reluctance of financial institutions (FIs) to finance farmers' organizations facing major financial difficulties. This situation caused by the constraints to agricultural activity itself and distrust of IF, is highly addictive OP external financial partners. It is in this context evolves Maraîchères Federation of Cooperatives of Niger (FCMN-Niya). Established in 1996 at the initiative of 11 vegetable cooperatives, the FCMN-Niya is now more than 140 strong cooperatives and cooperative unions. However, like other peasant organizations in the country, she is faced with the problem of financing its activities. Since its creation, it is more than 96% funded by external partners. Its share of equity participation in successive budgets since 2008 hardly exceeds 3%. This of course leads to operational difficulties at the FCMN-Niya and the crucial question of the independence and the viability of this structure. Aware of this situation and anxious to reverse the trend, FCMN-Niya undertook initiatives in recent years to begin its financial autonomy. It is innovative as the group control inputs experiences, creating a marketing center of fruit and vegetables, production of onion seeds and the system of collective marketing of onion. Although these actions have real potential, capable of enhancing the cash flow of the FCMN and cooperatives and cooperative unions members, they are complementary sources of funding ordinary contributions to the conventional system, costs of membership and special assessments. The results of these experiments were, for various reasons, unsatisfactory even with failures for initiatives such as the system of collective market in onion and house marketing of fruit and vegetables. For FCMN, it was also necessary to find, with cooperatives and cooperative unions members of constructive proposals to help improve these experiences flow. Then, starting from the assumption that the main FCMN-Niya is able to identify strategic to increase its cash flow and that members of these cooperatives, we proceeded to the description and analysis of the viability of these experiences to ensure their generating financial resources potential, able to strengthen their cash flow. The results of our study confirm our hypothesis. However, achieving the ambition of innovative financial empowerment FCMN-Niya through the flow business experience, can only be achieved by combining certain prerequisites conditions.

Keywords: farmers' organizations, cooperatives vegetables, horticultural production, bulk order, cash flow, working capital financing

Introduction

La question du financement de l'agriculture, secteur important de l'économie mondiale et des économies des pays en développement, notamment des pays de l'Afrique de l'ouest, demeure une préoccupation majeure. Longtemps financé en Afrique par l'interventionnisme des Etats jusqu'aux années 1980, le secteur agricole a connu un relâchement de l'intérêt qu'il a suscité depuis les indépendances. En effet, avec la libéralisation des économies amorcée par les Etats africains au cours des trois dernières décennies, les grandes filières agricoles tels que l'arachide, le coton, le riz..., bénéficiaires premières de ces financements, ont dû recourir aux banques, aux institutions de développement, aux projets...et récemment à la micro-finance. Seulement, leur intervention se limite à quelques filières agricoles porteuses et sécurisées tel que le coton, sur lesquelles, elles s'aventurent d'ailleurs avec prudence. Les risques liés à l'agriculture, la taille des besoins des coopératives agricoles entre autres raisons, limitent les possibilités de financement qu'offrent les institutions bancaires et de micro finance (IMF). Ainsi, pour faire face à ces difficultés majeures de financement et concentrer leurs efforts en vue d'une meilleure rentabilisation de leurs activités, les coopératives agricoles se sont constituées en unions de coopératives, ou en faîtières selon les secteurs de production. Leur envergure, leur taille, leur organisation diffèrent d'un pays à un autre.

Quel que soit le type d'organisation professionnelle agricole, la question d'autofinancement demeure une préoccupation, et ce d'autant plus que les ressources financières se sont raréfiées avec le désengagement des Etats, la méfiance des banques « formelles » et la faible capacité de refinancement des IMF. La crise financière que connaît le monde depuis 2008 vient renforcer ce climat d'incertitude. Au sein des coopératives de producteurs et de leurs faîtières des stratégies de financement se sont développées, prennent de l'ampleur et se diversifient. Elles incluent les emprunts bancaires plutôt contraignants et le financement sur fonds propres, qui semble de nos jours, constitué une piste durable de financement de l'agriculture dans son ensemble.

Partout en Afrique francophone, les organisations de producteurs ont adopté plusieurs stratégies pour faire face aux difficultés de financements de leurs activités. Il s'agit, entre autres, de la diversification de la production qui a conduit entre autre au développement de l'horticulture. En effet, longtemps considérée comme activité de contre saison, l'horticulture s'intègre dans cette logique, comme solution à ce problème de manque de financement. Il est devenu une activité à part entière, indépendante de la saisonnalité. Comme le dit A. Chohin Kuper : « *De culture de subsistance, le maraîchage est devenu une réelle activité de diversification, offrant aux producteurs une perspective de revenus supplémentaires. Son expansion permettrait de financer et d'étendre les aménagements*

d'irrigation en augmentant la contribution financière des agriculteurs » (A. Chohin Kuper & al, 2002).

Au Niger, tout comme dans les autres pays de l'Afrique Subsaharienne d'ailleurs, l'économie repose surtout sur l'agriculture. Avec 50 % du PIB, l'agriculture emploie plus de 80% de la population et constitue la seconde source de recettes du pays, après les ressources minières. Toutefois, la production céréalière est régulièrement insuffisante et peine à suivre une augmentation de la population de 3,3 % par an. Ainsi, le pays dépend des importations de céréales du Nigéria (56%) des approvisionnements, du Mali (33%) et du Bénin (11%). Les sécheresses fréquentes (1974 et 1984), voire les invasions de criquets notamment en 2000, 2004, 2009, sont parmi les facteurs responsables de cette situation d'insécurité alimentaire dans le pays. Pour faire face à cette situation précaire, les producteurs nigériens et leurs organisations ont opté pour la diversification de leur production, et beaucoup mettent l'accent sur l'horticulture. En effet, le pays, avec son climat soudano sahélien, offre un potentiel avéré pour le développement de ce sous-secteur dont le maraîchage, qui en fait partie, est le plus développé. Le maraîchage, longtemps pratiqué le long du fleuve Niger, s'est surtout accentué avec cette dégradation continue des conditions de l'agriculture pluviale mais aussi, pour répondre aux besoins de la population de plus en plus croissante et concentrée dans les centres urbains. Il est surtout, selon Sidi Seyni, (2011) pratiqué par des producteurs à faible moyen, pour combler le déficit chronique de la production sous pluie et par conséquent, pour lutter contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Il offre également au Niger d'être un pôle d'exportation de produits maraîchers (cas de l'oignon qui pourrait générer 264 millions \$US)¹ de qualité dans la sous-région Ouest-africaine.

Il n'y a donc pas de doute que le sous-secteur de l'horticulture en général et du maraichage en particulier, revêt une importance capitale pour l'agriculture nigérienne et partant, pour son économie. Malgré l'importance et les diverses difficultés inhérentes en la production maraîchère, le financement de ce secteur demeure encore à la traîne au Niger. Les producteurs du secteur, se sont constitués en coopératives et unions de coopératives, à la faveur de la loi 96 067 du 9 novembre 1996 portant régime des coopératives et son décret d'application 96-430. Ensuite, sous l'initiative de 11 coopératives est née la Faïtière des Coopératives Maraîchères du Niger – Niya (FCMN-Niya).

Bien que constitué en coopératives pour y faire face, les faibles moyens dont disposent les membres de ces coopératives, influent considérablement sur leur capacité d'autofinancement. Ce qui se

¹ Document de travail du cadre Stratégique de l'Initiative "3N" « *Les Nigériens Nourrissent les Nigériens* », P. 10, Décembre 2011

répercute sur la Faïtière Niya qui, pour le financement de ses activités, dépend quasi exclusivement des partenaires financiers extérieurs. En effet, la part de financement de la FCMN-Niya en fonds propres pour son budget est insignifiante depuis sa création. Il est seulement de 6% en 2012 selon Douma A., (2012).

Pour renverser cette tendance, la FCMN-Niya réfléchit depuis plusieurs années sur des stratégies d'autofinancement afin de réduire sa forte dépendance aux partenaires financiers extérieurs. Elle a donc commandité, depuis octobre 2012, une consultation sur cette problématique. L'étude a pour but de dégager des pistes et des orientations viables pour son autofinancement. La présente étude qui s'inscrit dans ce cadre, a pour objectif d'analyser les stratégies identifiées et proposer des pistes pouvant permettre à la FCMN-Niya d'atteindre une certaine autonomie financière. Quelles stratégies peuvent-elles permettre à la FCMN-Niya et ses membres d'accroître leur capacité d'autofinancement ?

Pour répondre à cette préoccupation et parvenir aux résultats escomptés, notre réflexion s'est appuyée sur trois dimensions de l'autofinancement à savoir : sa perception par les coopératives, les expériences d'autofinancement passées ou en cours et les capacités d'autofinancement des coopératives membres de la fédération Niya. Une démarche axée sur l'analyse des propositions de la consultation, une investigation auprès des représentants des coopératives, nous ont permis de répondre aux attentes de la FCMN-NIYA par rapport à cette question d'autofinancement.

Notre travail s'articule en trois grands chapitres. Le premier est consacré au cadre théorique de notre travail et inclut la justification du choix du sujet, les objectifs de la recherche, la revue de la littérature, la problématique, la recherche documentaire et une brève description de la structure d'accueille. Le deuxième est consacré au cadre pratique de la recherche et décrit la recherche documentaire, les entretiens exploratoires, l'échantillonnage, les outils d'investigation, le pré-test, l'administration des outils, le dépouillement et les difficultés rencontrées. Enfin, le troisième chapitre, décrit les résultats obtenus et les recommandations formulées.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE**

1.1 Cadre théorique de la recherche

1.1.2 Justification du choix du sujet :

Au-delà de l'exercice pédagogique qui consiste à appliquer la méthodologie et les outils de recherche appris dans le cadre du Master AGRINOVIA, le souci d'aborder la question de l'autofinancement des organisations paysannes en Afrique, et précisément au Niger, se justifie par plusieurs raisons aussi importantes les unes que les autres :

- ✓ En tant qu'acteur accompagnant les processus de développement dans le milieu rural au Togo, nous avons été confronté à la difficulté de mobilisation des ressources locales pour constituer la part de participation des bénéficiaires de microprojets de développement communautaire. Dans le cadre du Projet de Développement Communautaire (PDC), financé par la Banque Mondiale (BM) à travers les Agences d'Appui aux Initiales de Base (AGAIB) au Togo, la participation requise des bénéficiaires (CVD, d'Associations féminines, Collectivités locales, groupements/coopératives agricoles...) pour chaque microprojet est seulement de 5% de son coût. Cette évaluation inclut la main-d'œuvre locale et les matériaux locaux de construction. Pourtant, cette exigence de participation des bénéficiaires constitue l'un des obstacles majeurs à la réalisation de ces microprojets. Ce qui a, entre autre suscité notre intérêt pour la question de financement des structures locales de développement et des organisations de producteurs.
- ✓ Avec le processus d'ajustement structurel engagé en Afrique au milieu des années 80, l'objectif était de passer d'une économie dominée par les acteurs publics à une économie régie par le marché. Après plus de 25 ans d'application de ce processus, les réformes engagées ont encore des impacts considérables sur le financement du secteur agricole et rural. Malgré une hausse des prix des produits agricoles entraîné par la libéralisation du secteur, les activités agricoles ne sont pas rémunératrices surtout pour les petits exploitants. Dans le secteur bancaire les réformes entreprises dans le cadre des PAS ont affecté les banques agricoles et de développement, réduisant considérablement l'accès au crédit agricole par les exploitants du secteur agricole.
- ✓ Bien que les économies des pays en développement dépendent principalement de leur agriculture, le manque de financement reste une contrainte majeure au développement de cette agriculture et des organisations paysannes qui y interviennent. Malgré une forte proximité avec le monde rural, la micro finance, répond mal et de manière limitée aux besoins spécifiques de financement des agriculteurs en raison des niveaux de risque élevés et du caractère aléatoire de la rentabilité des activités du secteur. Ce qui crée de graves carences au

niveau des services financiers et nécessite la réflexion sur les solutions alternatives à la question de financement de l'agriculture.

- ✓ Aujourd'hui, alors que *i) le secteur agricole Ouest Africain est régi par des organisations paysannes de plus en plus dynamiques, organisées et en contact des OP d'autres continents ; ii) la sous-région ouest-africaine est en plein processus d'intégration avec un échange croissant des produits agricoles entre Etats*, le financement de l'agriculture semble prendre une envergure plus large, avec évidemment des charges de fonctionnement pour les organisations paysannes.
- ✓ La rareté des sources de financement pour les producteurs agricoles et leurs organisations repose la question cruciale du développement de l'Afrique. Bien que les institutions internationales, réaffirment, à l'instar de la Banque Mondiale que l'agriculture présente des caractéristiques qui en font un instrument unique de développement et proposent l'élargissement de l'accès aux services financiers et la réduction du degré d'exposition aux risques non assurés, force est de constater que la situation est contraire sur le terrain (BM ; 2008).
- ✓ Des financements informels tels que les usuriers et les tontines qui, par leur proximité et leur souplesse, représentent les services financiers les plus utilisés par les agriculteurs pour financer les besoins de court terme. Toutefois, il n'en demeure pas moins que ces pratiques se font dans un cadre illégal et conduisent souvent à des situations de crise qui nuisent plutôt les producteurs et leurs organisations.
- ✓ Au Niger, la production horticole est un sous-secteur agricole important à plusieurs égards : il contribue à la sécurité alimentaire du pays, procure de l'emploi et des revenus substantiels aux producteurs du secteur. Il constitue également pour l'économie nationale un maillon essentiel dans la mesure où il génère des recettes d'exportations considérables. Néanmoins, les coûts d'investissement y afférent sont plus élevés plus que dans l'agriculture ordinaire du fait du besoin d'utilisation de matériels adaptés, de l'usage permanent de l'eau, de l'entretien régulier des exploitations et des conditions particulières de traitement et de conservation des produits. Par ailleurs, il nécessite de grands moyens matériels et financiers pour l'aménagement des espaces d'irrigation, qui dépassent la capacité des producteurs. Par conséquent, l'horticulture, mérite plus d'attention et donc plus de soutien financier que les autres secteurs de l'agriculture.

- ✓ Le Niger dispose d'un potentiel avéré dans la production maraîchère (surtout pour l'oignon), mais le pays se voit obligé d'en importer en certaines périodes de l'année. Une meilleure maîtrise du financement de ce sous-secteur agricole et des acteurs y intervenant permettrait de réduire ces importations, voire, augmenter les recettes d'exportation du pays. Cela permettrait d'accroître le potentiel commerciale du pays et surtout aux exploitants du secteur et à leurs organisations d'occuper le marché sous-régional et générer des revenus supplémentaires importants.
- ✓ La situation précaire de la finance rurale a entraîné une forte dépendance des OP nigériennes des projets de développement qui sont financés quasi-exclusivement par des partenaires étrangers. C'est le cas de la Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger « Niya » (FCMN-Niya). Cependant, pour répondre à sa vision d'« *Une structure autonome des maraîchers pour les maraîchers et par les maraîchers* » la FCMN-Niya envisage inverser la tendance de sa forte dépendance des partenaires extérieurs pour le financement de ses activités. Pour permettre à la FCMN-Niya de renforcer sa capacité de mobilisation de ressources internes et d'accroître un niveau d'autofinancement assez acceptable, une étude a été menée courant 2012 pour « l'élaboration d'un plan d'autofinancement et de stratégies de commercialisation ». Elle a formulé des propositions qui méritent une investigation plus rapprochée avec les membres coopérants de la fédération, pour identifier les options ou l'option et les actions pouvant accroître sa capacité d'autofinancement.
- ✓ Par ailleurs, dans la tendance actuelle de l'intégration des acteurs importants et représentatifs par filière dans les interprofessions, il est indispensable que la FCMN-Niya, pose déjà, dans une démarche innovante, les jalons qui pourraient à la longue la conduire à cette forme améliorée des organisations paysannes. Elle pourrait dans cette logique, réfléchir à développer et à l'intégrer les grandes familles d'acteurs indispensables et représentatives de la filière maraîchère, dans l'optique d'une organisation interprofessionnelle courte axée principalement sur ses préoccupations d'autofinancement.
- ✓ Enfin, au sein même de la FCMN-Niya, des initiatives d'autofinancement ont été amorcées et menées. Elles méritent une analyse plus approfondie afin de s'assurer de leur portée pour servir d'alternatives au financement de la faîtière et des coopératives et unions de coopératives membres.

1.1.2 Revue de la littérature

L'agriculture est la principale source de revenus et d'emplois pour près de 70 % de la population mondiale pauvre vivant surtout en zones rurales. Depuis quelques décennies, elle prend des formes diverses, avec des acteurs (producteurs et les organisations de producteurs), qui se structurent à des niveaux différents pour répondre aux enjeux de l'heure et aux contraintes du secteur. Des sous-secteurs à l'instar de l'horticulture, se développent et contribuent substantiellement à l'amélioration de la place déjà importante de la position de l'agriculture des pays dont l'économie dépend fortement d'elle. L'Afrique de l'Ouest est dans cette situation. Cette partie de notre étude a pour but d'explorer les écrits qui traitent de la question du financement des organisations paysannes et leurs tentatives pour parvenir à une autonomie financière, au regard des difficultés de financement auxquelles elles sont confrontées.

Le développement de l'agriculture entraîne des modifications importantes dans l'économie mondiale et les économies locales. L'agriculture participe justement à la formation du capital, libère la main d'œuvre faiblement productive pour alimenter les autres secteurs telle que l'industrie. Elle constitue également un marché pour les produits industriels et fournit des devises permettant de financer les importations. Cette position développée par Arthur Lewis, (1954) semble valable encore de nos jours. L'agriculture se déroule aujourd'hui dans trois mondes distincts à savoir '*un monde à vocation agricole*', '*un monde en mutation*' et '*un monde urbanisé*' (BM, 2008)². L'Afrique en général, et particulièrement celle de l'Ouest ferait partie de la première catégorie. L'agriculture y contribue au développement en tant qu'activité économique et moyen de subsistance pour la majorité de la population. Elle est, avec les industries connexes, essentielle à la croissance ainsi qu'à la réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire des masses. Selon le groupe de la Banque Mondiale (BM), il faudra que '*s'opère une révolution au niveau de la productivité des petites exploitations agricoles*' et '*Élargir l'accès aux services financiers et réduire le degré d'exposition à des risques non assurés*', pour que l'agriculture puisse entraîner la croissance économique dans les pays de l'Afrique subsaharienne.

L'agriculture représente 35% du Produit Intérieur Brut (PIB) régional de la CEDEAO, 80% pour certains pays et joue un rôle clé dans le commerce de la sous-région avec le reste du monde. Ce rappel est fait dans le journal en ligne 'AFRIK.COM', par le Conseiller Agriculture de la Commission de la CEDEAO, Yamar Mbodj, pour qui « *L'Agriculture est aussi pourvoyeuse d'emplois car elle occupe en moyenne 70% de la population de la sous-région et ce taux peut atteindre 80% dans certains pays* ».

² Banque Mondiale, Op cit.

En Afrique de l'Ouest, seules quelques filières de production intégrées disposaient de mécanismes de crédit relativement sécurisés ; les banques commerciales financent très peu les exploitations agricoles et les organisations paysannes agricoles. Les raisons de ce faible intérêt sont multiples : l'agriculture est un secteur trop risqué, dont la demande en crédit est peu adaptée à leurs propres ressources ; l'épargne paraît difficile à mobiliser et le degré d'organisation du secteur et des organisations paysannes n'est pas encore de nature à rassurer les banques commerciales. Klein, (1999) explique cette méfiance par la saisonnalité de la production agricole et le remboursement annuel des crédits qui constituent en réalité, des contraintes majeures au financement du secteur. En effet, les demandes en crédit des acteurs du secteur agricole, se concentrent sur la période qui précède les plantations alors que les remboursements et les dépôts d'épargne augmentent réellement qu'en période de récolte. Ce qui affecte, d'une part la gestion des liquidités de l'institution bancaire et d'autre part, la productivité des agents de crédit agricole, augmentant ainsi les coûts fixes en personnel en ces moments. A ces contraintes, s'ajoutent des contraintes spécifiques aux banques et aux IMF selon Cécile Lapenu. Pour cette auteure, les banques n'ont généralement pas de réseaux d'agences décentralisés dans les zones rurales qui leur permettraient éventuellement de répondre aux besoins des agricultures familiales alors que les IMF, bien que décentralisées en zones rurales, manquent parfois de ressources financières adaptées aux contraintes agricoles (volume, durée et saisonnalité) . Par ailleurs, elles pratiquent des taux d'intérêts nécessaires à leur viabilité financière mais pas toujours compatibles avec la rentabilité des productions agricoles.

Au delà des risques intrinsèques au secteur agricole, aux banques et aux institutions de micro finance, les politiques de développement des pays du Sud, notamment des pays d'Afrique de l'Ouest, se sont attelées à favoriser le secteur domestique industriel au détriment du secteur agricole ; limitant ainsi les incitations des institutions de financement à offrir des services adaptés aux besoins du secteur agricole (Yaron, et al. 1997). Nombre de pays, en pratiquant des prix des produits agricoles bas et contrôlés, des budgets disproportionnés pour le développement des infrastructures urbaines et en appliquant des droits de propriété sous développés, de même que des taxes excessives sur les exportations agricoles, ont défavorisé le secteur agricole et entraîné la déclin du pouvoir d'achat des producteurs.

Par ailleurs, les agriculteurs font face à une instabilité récurrente sur le plan commercial (approvisionnement et vente) : augmentation des prix d'achat, intrants fournis en retard, produits de traitement de mauvaise qualité, incertitude sur les prix de vente, retards de paiement. L'environnement socioéconomique est instable et risqué faute de politiques agricoles maîtrisées et d'organisations de producteurs fiables (Devèze, 2000) mais aussi du fait d'une dépendance vis-à-vis d'un environnement international et sous régional difficilement maîtrisables.

Les politiques de libéralisation économiques, appliquées dans les pays en développement dans le cadre des plans d'ajustement structurels (PAS) ont produit d'une façon générale, des résultats plutôt décevants en Afrique (Losch, Marzin, Voituriez, 2000). En particulier dans le domaine agricole, où la croissance a été instable et les marchés, marqués par une plus forte incertitude (démantèlement des filières intégrées, fluctuations des cours mondiaux, etc.). Cette incertitude, combinée à un faible développement des services privés d'appui (vulgarisation, services vétérinaires, commerçants, etc.) peuvent augmenter les réticences des IMF à s'engager dans le financement du secteur agricole.

Les travaux de Betty Wampfler, mettent beaucoup d'accent sur le partenariat OP et institutions financières et les difficultés des deux secteurs à collaborer. Selon l'auteure, les OP sont confrontées à la question de financement avec une acuité particulière, puisqu'elles doivent faire face tout à la fois au financement de leur propre développement et de leurs activités économiques, mais aussi aux besoins de financement des activités agricoles de leurs membres. « *Des partenariats entre les institutions de financement et les organisations paysannes s'esquissent, mais restent néanmoins difficiles, faute de dialogue et d'une compréhension commune des problématiques de financement de l'agriculture* »³. Ce qui amène les OP à s'interroger sur les stratégies à adopter en matière de financement, sur les modes de partenariat possible avec les systèmes financiers existants, mais aussi sur la pertinence et la faisabilité de formes de financement alternatives. De leur côté, les IMF sont confrontées à la rareté des ressources financières et réfléchissent sur l'intérêt et le risque du partenariat avec les OP. Souvent, la tension monte entre les deux secteurs et se cristallise dans le débat sur le taux d'intérêt qui traduit alors l'affrontement entre deux logiques. Elle décrit les tentatives innovantes entreprises par les deux secteurs au Niger (Betty W., 2005) pour y faire notamment l'atelier OP-IMF du 4 juillet 2005 où trois innovations semblent se dégager des échanges pour exploration. Il s'agit de :

1. *warrantage, qui permet de différer la vente de la production agricole à un moment de prix favorable et de garantir un crédit par le stock de produits agricoles*
2. *crédit bail, qui sécurise le financement de l'équipement agricole*
3. *l'association de caution mutuelle, forme de fonds de garantie paritaire qui permet de sécuriser le crédit commercial à des organisations.*

Pour Douma, (2012), le secteur agricole reste globalement méconnu des banques commerciales et les institutions de micro finance. Il estime que, « la rentabilité des systèmes de production agricole, la gestion de trésorerie des ménages, la rentabilité des innovations agricoles, les risques, sont autant de

³ Dossier sur « Organisations paysannes – institution de micro finance : quelles relations » ? Sel de Grain, n°32 septembre 2005.

zones d'ombre qui limitent toute initiative du secteur financier en faveur de l'agriculture ». Par ailleurs, une part significative de la forte demande du secteur agricole aussi bien des organisations de producteurs que des filières est solvable ; et le secteur c'est-à-dire, « ... *l'agriculture peut représenter un marché potentiel pour les institutions de micro finance et le secteur bancaire* » dans les pays du sud où l'industrie est peu développée et les opportunités de financement productifs limitées.

En s'inspirant des travaux de Betty W, Frédéric De Sousa-Santos (2000) fait remarquer que l'implication des OP dans le financement de l'agriculture prend des formes variées. Il identifie en Afrique de l'Ouest, quatre stratégies principales mises en œuvre par les OP pour tenter de résoudre les problèmes de financement des exploitations agricoles et leurs propres besoins de fonctionnement. Il s'agit de :

- *l'utilisation des services financiers existants : financement informel, services publics, banques, micro finance ;*
- *la création de leurs propres outils de financement (système d'épargne et de crédit, d'assurance) ;*
- *le développement d'un rôle d'intermédiation entre les exploitations et les services financiers existants dans l'optique de sécuriser le crédit et d'en améliorer l'accès pour les exploitations ;*
- *l'implication dans l'élaboration d'un cadre macro-économique et politique favorisant l'accès des exploitants aux services financiers.*

L'auteur précise néanmoins que ces différentes "stratégies" présentent chacune des résultats très contrastés, car n'ayant pas le même degré de développement. En effet, les deux dernières se sont développées récemment et correspondent sans doute à un degré nouveau de maturité des OP.

L'autofinancement, à la différence de nombreux concepts économiques, y compris le profit et l'investissement qui lui sont très liés, n'est pas aisé à interpréter. Il peut selon, l'économiste Français Pierre-Cyrille Hautcoeur (1999), paraître positif. Pour l'auteur, un autofinancement élevé peut refléter aussi bien des profits importants qu'un investissement faible, et ne permet de rien dire aisément sur les causalités qui sont derrière. A l'opposé, il peut paraître négatif, résultant alors de l'impossibilité pour une entreprise de recourir à un financement extérieur ou de l'absence de projets d'investissement suffisamment rentables. Il cite les spécialistes Français tels M. Malissen ou R. Courbis qui ont, dès les années 1950 à 1960, accordé une grande importance à l'autofinancement, au niveau macro en soulignant les dangers pour la nation d'une capacité d'autofinancement insuffisante des entreprises. Alors que Berle et Means relèvent que l'autofinancement présente un inconvénient

substantiel car, indépendants pour financer leur entreprise, les dirigeants peuvent développer des projets plus rentables pour eux-mêmes (projets de prestige par exemple) que pour leurs financiers.

Dans l'étude approfondissant le diagnostic du secteur agricole du Niger en vue de la mise en œuvre de la stratégie de développement rural, Younoussa S. et Haro W. (2004), abordent le cas du maraîchage dans la Communauté Urbaine de Niamey (CUN). Ils relèvent que cette entité administrative dispose d'un réel potentiel pour développer le maraîchage. Toutefois, malgré l'évolution croissante de la production entre 1999 et 2003 (qui a atteint 15.564 tonnes en 2003), le pays se trouve obligé d'importer des produits maraîchers en certaines périodes de l'année. Sur le financement du sous-secteur, l'étude révèle qu'il est essentiellement assuré par les producteurs eux-mêmes, à titre individuel ou à travers leurs organisations, c'est-à-dire les coopératives. Toutefois, certains projets de développement disposent des lignes de crédits susceptibles d'être utilisées pour le financement de certaines productions au titre de subventions ou de prêts (PPEAP, PPI 2, etc.), alors que des ONG (LACENI, ANBEF, etc...) contribuent au développement du secteur en apportant leur appui à son financement.

Il est évident que la question du financement de l'agriculture met aujourd'hui en concert des acteurs de deux catégories : les institutions de financement et les organisations paysannes. Aussi, il apparaît, à travers les écrits visités, une situation d'insatisfaction des deux catégories d'acteurs qui semble provenir de la faible connaissance des spécificités des secteurs mêmes dans lesquels chacune d'elles officie. Le cadre de partenariat entre ces deux entités, construit sur de bases aussi fragiles que la méconnaissance mutuelle des contraintes intrinsèques à l'activité de chaque partenaire, ne pouvait qu'aboutir à la situation d'insatisfaction qu'elle connaît aujourd'hui. En effet, s'il était bien construit, le partenariat entre les deux secteurs, partirait d'un apprentissage des spécificités et des contraintes liées à l'exercice de chacun d'eux pour en tenir compte dans la proposition de services mutuels.

Face à la situation d'insatisfaction qu'elles vivent par rapport aux institutions financières, les organisations paysannes se sont trouvées dans l'obligation de dépendre quasi-exclusivement des partenaires étrangers pour le financement de leurs besoins. Toutefois, cette dépendance entraîne entre autres, les retards de décaissement des fonds qui affectant la réalisation des activités planifiées. Les ressources notamment humaines préalablement destinées à l'encadrement techniques des producteurs, se retrouvent mobilisées pour la recherche de fonds au détriment de leurs rôles de techniciens et d'appui-conseil. Par ailleurs, l'application des exigences des partenaires financiers sont difficiles à respecter par les organisations paysannes dont les compétences en matière de gestion sont souvent faibles.

Le souci d'en découdre, ou du moins de réduire la forte dépendance des OP à la finance d'origine extérieure, conduit nombre de ces organisations à réfléchir à des stratégies pouvant leur permettre d'accroître leur capacité de mobilisation de ressources propres. L'autofinancement des op, apparaît alors, aussi bien qu'une question de quête d'indépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds étrangers parfois trop exigeants, qu'une recherche de l'autonomie financière. Elle nous semble une vision novatrice, fortement idéaliste mais réalisable dans une proportion moindre, dans la mesure où elle concerne un secteur soumise à l'aléatoire. Dans le cadre de la production horticole, l'atteinte de l'autofinancement des op, semble en même temps plus que moins complexe : ce sous-secteur a un potentiel générateur de revenu avéré, mais aussi, est fortement, sinon plus soumis au caractère aléatoire du secteur agricole dans son ensemble.

A notre avis, quelles que soient les sources de financements des OP (fonds propres ou fonds externes), il n'en demeure pas moins qu'il s'agit de gérer des ressources financières et que cela requiert des connaissances et des compétences techniques, liées à la spécificité de la gestion financière. Les OP feront toujours face à ces contraintes de provenances diverses, liées parfois, au-delà des conditions naturelles de production, à l'environnement même du marché national, sous-régional et international. Dans ce cas, parler de la question de financement ou d'autofinancement des op, nous apparaît comme s'attaquer à un problème de rapport entre la finance (gestion de ressources financières) et les acteurs du secteur rural et non, une question entre institutions (financières et organisations paysannes).

Apprendre à maîtriser la gestion des ressources financières dans le cadre de l'exploitation agricole quelle que soit sa taille, en vue d'une forte rentabilité, devient la première piste de réflexion et d'action à envisager. Appliquer cette action aux op (puisque les exploitants agricoles se sont agrégés pour former des OP) où un travail préalable consisterait en l'identification des sources potentiels et réels de génération de ressources financières internes, consisterait la seconde étape. Enfin, la troisième devrait s'atteler à l'identification des structures membres des op, ayant et témoignant d'une réelle efficacité en matière de gestion financière, auxquelles serait confiées les services y afférents. Dans cette vision, les OP développeraient en leur sein un potentiel d'intégration des besoins-contraintes-apprentissages-solutions aux goulots d'étranglement liés à leur financement, et évolueraient vers une situation d'interprofession.

1.1.3 Problématique

L'agriculture demeure un élément central de l'économie ouest-africaine, assurant 30 à 50 % du PIB de la plupart des pays et représentant la plus grande source de revenus et de moyens d'existence pour 70 à 80 % de la population. Elle assure également l'approvisionnement alimentaire et les recettes

d'exportation issues des cultures de rente. Elle constitue, par ailleurs, une des principales sources de recettes d'exportation dont elle contribue pour 40% environ (IFPRI, 2003). Bien que les économies et la population de la région se diversifient actuellement vers d'autres activités, il est probable que l'agriculture conserve une importance centrale pour les revenus et les moyens d'existence dans un avenir proche (Fafchamps et al., 2001). Cette agriculture est essentiellement dominée par les petites exploitations familiales.

Dans les années 80/90, du fait de l'incapacité des Etats Africains à respecter les exigences de paiements des dettes contractées auprès des institutions financières internationales, le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM) leur ont imposé des programmes d'ajustement structurels (PAS). Le processus d'ajustement structurel engagé en Afrique au milieu des années 80, avec l'objectif de passer d'une économie dominée par les acteurs publics à une économie régie par le marché, a été long et douloureux. Dans le secteur agricole, la réforme a consisté en priorité en la libéralisation des prix ainsi qu'au désengagement du secteur public, de la collecte et de la commercialisation des produits agricoles. Il y a ainsi entraîné des impacts déterminants et considérables: démantèlement des systèmes d'encadrement et désengagement des Etats des secteurs d'activités liés à l'approvisionnement, la production et la commercialisation. Une grande restructuration du secteur agricole s'en est suivie, avec une répartition des rôles dévolus à l'ensemble des acteurs y intervenant. On assiste à l'émergence des organisations paysannes (OP) qui se structurent à partir du niveau local et se fédèrent progressivement à des niveaux supérieurs pour accroître leur influence sur les décisions prises par les autorités (D. Diagne, 2010).

Dans tous les pays d'Afrique de l'Ouest, le désengagement du secteur agricole s'est fait sans aucun mécanisme d'accompagnement pour préparer les OP existantes ou naissantes à exercer les fonctions qui autrefois étaient dévolues à l'Etat. Ce qui a entraîné une responsabilisation des producteurs et également, offert l'opportunité à leurs organisations de s'engager dans le développement du secteur agricole et de jouer ainsi des rôles plus actifs et déterminants dans le monde rural. Aujourd'hui, ce rôle structurant des organisations paysannes est reconnu même au plan international au point que la Banque mondiale reconnaisse (Atelier de Washington, juin 1999) trouve que, l'intérêt de ces structures de producteurs organisées, est qu'elles peuvent être des interlocuteurs des Etats dans la mise en œuvre des politiques de libéralisation du secteur agricole et qu'elles sont capables de prendre en charge des fonctions antérieurement dévolues à l'Etat et difficiles à porter par le seul secteur privé. Avec le désengagement des Etats, la finance rurale se caractérise par le passage d'un système financier basé sur le crédit agricole à un autre système de crédit basé sur la micro finance. Les besoins de financement de la modernisation et de l'intensification des agricultures sont immenses et les organisations paysannes font face à de grandes difficultés de financement de leurs activités.

La libéralisation économique démantèle progressivement l'offre publique de financement dans le secteur agricole : les lignes de crédit direct gérées par les administrations ou cogérées par les projets de développement, voire par les organisations paysannes (OP) montrent leur limite. Les banques agricoles si elles existent, concentrent leur offre de financement sur quelques secteurs sécurisés et ne s'aventurent qu'avec beaucoup de précaution dans les autres secteurs.

Quant aux banques commerciales privées, la prudence est bien plus grande encore, et leur engagement dans le financement de la production agricole reste pour l'instant très limité. Les quelques initiatives observées portent sur le financement d'entreprises agricoles ou s'appuient sur l'existence d'un fonds de garantie qui limite toute prise de risque par la banque.

La question du financement de l'agriculture, à laquelle les OP sont pleinement confrontées, demeure donc cruciale et de grande actualité. Alors que les banques hésitent à financer l'agriculture, c'est la micro finance qui a joué un rôle déterminant dans la fourniture des services financiers aux producteurs agricoles au cours de ces dernières décennies. Il a permis d'améliorer durablement la portée et l'adaptation de l'offre de financement des activités agricoles et rurales et réduire le risque et les coûts de la transaction financière. Toutefois, il faut reconnaître que le partenariat entre les deux secteurs s'est développé dans un cadre pour le moins aisé et reste difficile à construire. Les contraintes intrinsèques aussi bien à l'agriculture qu'aux institutions financières, affectent considérablement l'efficacité de ce partenariat : les cas de crédits non remboursés ou mal gérés par les OP; épargne détournée par les IMF, etc.). Par ailleurs, la taille et les besoins de financement des OP devenant de plus en plus immenses, la micro finance se trouve dans l'incapacité d'y apporter des solutions adéquates et espérées. Cette situation est adoubée par le manque réciproque de confiance entre les acteurs du secteur (Betty W, 2000) car, estime l'auteur, aucun des deux secteurs n'a la capacité d'évaluer la qualité et la fiabilité de l'autre.

C'est dans ce contexte mondial et sous régional quelque peu rassurant qu'évoluent les organisations paysannes au Niger. Depuis les années 1990, les politiques de développement du secteur agricole planifiées et mises en œuvre dans le pays, mettent l'accent sur la diversification de la production et l'organisation des producteurs en vue d'une plus grande sécurité alimentaire. Les « *Principes directeurs pour une politique de développement rural* » adoptés en 1992, retiennent cinq objectifs, parmi lesquels : i) *l'organisation du monde rural avec une plus grande participation des populations et la modification du rôle de l'Etat* ; ii) *l'intensification et la diversification de la production agricole en identifiant et en développant les filières porteuses en fonction des avantages comparatifs* et iii) *la recherche de mécanismes adaptés pour le financement des activités du monde rural*.

Ces préoccupations sont reprises sous divers libellés dans d'autres documents récents de politiques en rapport avec le développement du secteur agricole et rural. Citons pêle-mêle « *La stratégie de*

croissance agricole durable (SCAD)» adoptée en 1999 ; « *La Stratégie opérationnelle de sécurité alimentaire (SOSA)* » de 2000, qui reprennent les objectifs des programmes susmentionnés en mettant davantage l'accent sur le rôle assigné au secteur rural dans l'assainissement et la relance de l'économie. Mais, il faut reconnaître que, la question de financement, quand elle est évoquée dans ces documents de politiques, met l'accent sur les filières sécurisées tels le riz, l'arachide....

Autant dire que les questions de l'organisation du monde rural et du financement de l'agriculture préoccupent les instances dirigeantes du Niger, où l'agriculture emploie plus de 85% de la population et contribue au PIB entre 36 à 41%. Toutefois, le cas spécifique du financement des organisations paysannes semble être occultée, ou laissée à leur seule charge. Alors que :

1. *suite au désengagement de l'Etat du secteur agricole, les OP ont démontré leur capacité à jouer un rôle déterminant dans le développement et la structuration du secteur,*
2. *les banques, quand elles s'y aventurent, préfèrent financer des filières agricoles dont la sécurité est assurée, ou encore les activités connexes à l'agriculture tel que le commerce ;*
3. *le partenariat entre IMF et secteur agricole continue de se dégrader considérablement ;*

la réflexion autour de la question du financement des OP semble être abandonnée à elles seules et à leurs partenaires extérieurs dont elles dépendent quasi-exclusivement pour la réalisation de leurs activités.

Pour répondre aux enjeux actuels notamment l'atteinte des OMD, amélioration de la sécurité alimentaire, l'intégration sous régionale ..., et offrir un cadre légal aux activités des OP, le Niger a adopté la loi 96 067 le 9 novembre 1996 portant régime des coopératives et son décret d'application 96 -430. A la faveur de cette loi est née, à l'initiative de onze (11) coopératives maraîchères de quatre (04) régions, la Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger (FCMN-Niya). Elle regroupe aujourd'hui près de 30 000 membres individuels et chefs d'exploitation exerçant dans la production horticole, dont le maraîchage constitue la principale activité. Les membres sont regroupés à travers plus de 120 coopératives et unions de coopératives maraîchères réparties sur l'ensemble du territoire. Les potentialités du Niger dans le secteur horticole et principalement dans la production maraîchère est déterminante aussi bien pour l'économie nationale que pour les collectivités locales. En effet, au-delà du climat sahélien favorable, les superficies irrigables sont estimées à plus de 270 000 hectares et environ 2,5 milliards de m³ d'eau peuvent être mobilisés pour son développement. Ce qui a permis à ce secteur, autrefois pratiqué comme activité d'aplomb, de prendre de l'importance, au point de constituer une alternative sérieuse de diversification des sources de revenus et d'emploi pour nombre d'exploitants. Par ailleurs, le document cadre stratégique de l'Initiative "3N" reconnaît la place de

l'agriculture et du sous-secteur horticole comme un des avantages comparatifs du Niger pour des filières destinées au marché régional.

Néanmoins, il faut reconnaître que pour une pratique efficace et rentable, l'horticulture nécessite une maîtrise des techniques agricoles adaptées et des moyens techniques et financiers importants. En effet, le traitement, la conservation et le transport des produits horticoles sont d'une délicatesse, telle qu'ils méritent la disponibilité de services financiers adaptés. Pour la FCMN-Niya et les autres organisations paysannes, les difficultés se posent bien au-delà des questions de conditions d'une production de qualité en quantité suffisante : le financement des services de coordination de la faîtière, le renforcement des capacités des membres pour une production de qualité en font partie.

Depuis sa création, la FCMN-Niya est dépendante de ses partenaires pour le financement des activités de ses membres. En effet la mobilisation des ressources internes à la faîtière est faible au regard de l'importance de ses propres besoins. Constituées essentiellement que des frais d'adhésion, des cotisations annuelles et des cotisations spéciales, la part de contribution de la FCMN aux budgets successifs depuis sa création, n'oscille qu'entre 4 et 6% (Douma, 2012 ; FCMN, 2013). Il est évident que pour elle, la part des ressources en provenance de ses membre est insuffisante et pourrait entraîner des conséquences multiples : une faiblesse structurelle de moyen d'action, l'obligation de consacrer une part des moyens (en particulier en personnel et leader) pour rechercher les financements extérieurs, l'obligation de satisfaire aux exigences administratives des bailleurs extérieurs, le risque de devoir s'adapter aux orientations stratégiques choisies par les bailleurs extérieurs et de délaisser les orientations propres de l'organisation, le difficulté de coordination des activités de membres dispersés à travers le pays. Ainsi, se préoccupe-t-elle, depuis quelques années, de renverser cette tendance par la mise en place d'un processus durable de mobilisation de fonds à l'interne afin de réduire cette forte dépendance vis-à-vis des bailleurs financiers.

C'est dans cette optique que la FCMN a développé et mené des stratégies et mécanismes d'autofinancement, et explore encore des alternatives innovantes durables dans le domaine. Dans la même logique, elle a commandité en 2012 une étude pour l'élaboration d'un plan d'autofinancement de la faîtière. Cette étude réalisée par le cabinet International Consulting House, a procédé à une analyse des forces et faiblesses et à l'évaluation de la pertinence, de l'efficience des initiatives d'autofinancement entreprises au sein de la FCMN-Niya. Les propositions de nouvelles pistes et actions d'autofinancement de la faîtière issues de l'étude sont axées essentiellement sur l'étude du marché et l'évaluation de la capacité d'autofinancement des coopératives de la FCMN-Niya (FCMN, 2012).

Les initiatives d'autofinancement entreprises par la FCMN-Niya sont multiples et diversifiées. Elles constituent en soi, des innovations et paraissent pertinentes par rapport aux axes déclinés dans les

différents plans stratégiques depuis 2008. Il s'agit des initiatives telles que la *création d'un centre de commercialisation, l'organisation d'un système collectif de mise en marché pour le secteur oignon, l'organisation de la commande groupée d'intrants et la production de la semence d'oignon*. Ces innovations ont été entreprises avec l'appui de divers partenaires techniques et financiers de la FCMN-Niya. Elles s'inscrivent également dans une perspective innovante, celle d'amener la fédération à devenir financièrement autonome. Dans tous les cas, ces expériences d'autofinancement avaient pour objectif final *d'assurer à long terme le financement des activités par les coopératives/unions de coopératives elles-mêmes et au-delà, de contribuer à l'autofinancement de la faîtière à travers les marges bénéficiaires dégagées par ces projets*.

Par ailleurs, ces initiatives ont été adjointes d'actions et stratégies plus ponctuelles, visant plutôt à augmenter la crédibilité de la fédération et ses membres auprès des institutions de financement. En effet, la FCMN-Niya s'est engagée à travers diverses études⁴ dans l'analyse des besoins des ces coopératives et unions de coopératives membres et leurs capacités en matière de financement par le crédit bancaire. Réalisées par des stagiaires en fin de spécialisation « micro finance », ces études ont permis à la FCMN de mobiliser ses membres autour d'un projet de crédit de 50 millions de FCFA contracté auprès de la BRS-Niger. Enfin en 2008, les cotisations spéciales sont instituées, en complément des dispositions de statuts. Elles sont fixées à 1200F CFA par membre et par année et visaient à renforcer la mobilisation des ressources internes par les membres. Malgré toutes ces initiatives et expériences dont le potentiel générateur de ressources financière est bien réel, la capacité d'autofinancement de la fédération demeure faible. Elle est de 6% par rapport à ses ressources internes et 3% par rapport au budget global de la fédération.

Au regard de ces constats sur les difficultés de financement des organisations paysannes ouest-africaines en général, et nigériennes en particulier, il s'agit, à travers cette réflexion d'aider la FCMN-Niya à accroître sa capacité d'autofinancement. La question principale à laquelle notre étude doit répondre est donc celle-ci : ***Quelles stratégies peuvent-elles permettre à la FCMN-Niya et ses membres d'accroître leur capacité d'autofinancement?*** En effet, face aux besoins de plus en plus considérables de la FCMN-Niya (près d'un milliard de FCFA pour le budget 2013)⁵, face à la diversité des expériences d'autofinancement entreprises, il est important d'identifier les stratégies pouvant lui permettre d'accroître ses ressources internes.

⁴ Il s'agit des études respectives suivantes réalisées par des stagiaires en fin de formation micro-finance : i) « *Analyse de la demande de financement des membres de la FCMN-Niya et la proposition d'outils adaptés* » réalisée en 2004 ; ii) « *Stratégie de financement d'un stock de semences maraîchères pour les membres de la FCMN-Niya* » ; iii) « *Diagnostic et élaboration d'un dispositif de financement du centre de commercialisation de fruits et légumes de la FCMN-Niya* », conduites en 2005.

⁵ *Le budget de l'année 2013, d'environ un milliard de FCFA, dépasse largement les capacités de financement de la part des IMF du pays.*

Quelles sont les sources de financement internes de la FCMN-Niya et ses membres ?

Le renforcement de la capacité d'autofinancement des membres de la Fédération Niya conduira-t-il nécessairement à l'augmentation de son autonomie financière ?

Telles sont les questions auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses à travers ce travail.

1.1.4 Hypothèses et objectifs de la recherche

1.1.4.1 Hypothèses de la recherche

Les questions posées nous amènent à formuler les hypothèses suivantes :

- La FCMN-Niya est en mesure d'identifier des stratégies pour accroître sa capacité d'autofinancement et celle de ces coopératives membres ;
- L'adoption des stratégies identifiées permettra aux coopératives membres de la FCMN-Niya de renforcer leur capacité d'autofinancement ;
- Le renforcement de la capacité d'autofinancement des coopératives membres renforcera celle de la fédération nationale.

1.1.4.2 Objectifs de la recherche

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'analyse de la question de l'autofinancement des organisations paysannes au Niger et proposer des stratégies pouvant permettre à la FCMN-Niya et à ses coopératives membres, d'accroître leur capacité d'autofinancement. De façon spécifique, l'étude devra :

- Identifier et décrire les expériences d'autofinancement de FCMN-Niya,
- Analyser la perception des coopératives de la FCMN-Niya sur l'autofinancement,
- Proposer des améliorations pour la mobilisation de ressources internes de la FCMN-Niya et ses membres.

1.2. Cadre pratique

Notre étude a consisté à identifier à travers les expériences d'autofinancement initiées par la FCMN-Niya, les stratégies pouvant lui permettre d'accroître sa capacité d'autofinancement afin de réduire sa forte dépendance des bailleurs extérieurs. Pour y parvenir, notre démarche s'est axée principalement sur la recherche documentaire et la collecte des données d'ordre qualitatif. Les étapes suivantes ont été menées :

1.2.1. Recherche documentaire

Elle a été la première étape de notre travail. Elle a consisté à visiter la littérature sur le thème du financement de l'agriculture en général et des organisations paysannes nigériennes en particulier. Des ouvrages généraux sur le financement de l'agriculture et des organisations paysannes nigériennes et des ouvrages spécifiques sur les expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya ont donc été consultés. Cette recherche a été faite principalement dans la bibliothèque de la FCMN-Niya, sur internet et à travers les notes des cours du programme AGRINOVIA.

Plusieurs types d'ouvrages ont été consultés, notamment des rapports de recherches et d'études, des notes de politiques, des rapports de stages, des TDR d'études, des plans stratégiques et des mémoires.

Cette exploration de la documentation existante sur notre thématique nous a permis de mieux comprendre l'environnement agricole du Niger et le thème de notre étude, de peaufiner notre problématique et surtout de poser la question de recherche. Elle nous a également permis de définir les dimensions à aborder et d'élaborer les outils de collecte de données.

La recherche documentaire a couvert toute la période de l'étude, toutefois, elle a connu une phase plus intense au cours de la période allant de décembre 2012 à mars 2013.

1.2.2 Recherche exploratoire

La recherche exploratoire a consisté en des lectures et des entretiens individuels et de groupe. Les lectures ont ciblé les rapports d'études, les rapports d'activités et autres documents de la bibliothèque de la Fédération Niya. Elles se sont passées concomitamment avec les entretiens individuels et de groupe qui ont ciblé deux catégories d'individus : les élus et les cadres techniques. Avec les membres du bureau et le staff technique de la Fédération Niya, nous avons tenu, le 16 janvier 2013, une discussion en groupe, pour clarifier la préoccupation de la FCMN-Niya par rapport à l'étude. Ensuite, nous avons mené des entretiens individuels avec les chefs de projets, et des personnes ressources de la fédération. Ce qui nous a permis de recueillir leurs appréciations et leurs orientations sur la problématique de l'étude, l'élaboration des outils de collecte de données, et l'organisation de la collecte des données.

Au-delà des questions spécifiques de compréhension des besoins de la FCMN-Niya et de l'orientation de la problématique de l'étude, cette recherche exploratoire a servi d'occasion pour appréhender la dynamique organisationnelle, la structuration, la particularité du secteur horticole et la taille de cette organisation paysanne.

1.2.3 Echantillonnage

Dans le cadre de cette étude, la technique d'échantillonnage par choix raisonné ou du choix intentionnel a été utilisée. Etant donné que la recherche porte sur les expériences d'autofinancement menées au sein de la FCMN-Niya, il était indispensable de cibler les personnes qui ont une certaine connaissance de la question et qui sont à même de fournir des éléments d'analyse et d'appréciation sur les expériences menées au sein de la faîtière et des coopératives membres.

La population de l'étude est composée des coopératives et unions de coopératives de la fédération. Elles sont au nombre de 123 coopératives et unions de coopératives (avec environ 22 500 exploitants et chefs d'exploitation) réparties inégalement dans les 8 régions du pays. Il faut dire que la région de Tillabéry avec 73 coopératives et unions, concentre à elle seule près de 60% des coopératives et unions membres de la fédération. Par ailleurs, cette région concentre l'essentiel des coopératives ayant bénéficié des projets visant l'autonomisation financière de la Fédération et de ses membres.

La collecte de données s'est faite auprès d'un échantillon 26 coopératives/unions de coopératives, représentant les 21% de leur nombre total. Par ailleurs, des entretiens individuels ont été menés auprès des 4 Chargés de Projets, de 3 élus et 2 responsables techniques régionaux (Tillabéry et Dosso).

1.2.4 Outils d'investigation

Pour collecter les données, deux guides d'entretien ont été élaborés et ont servi d'outils d'investigation. Le premier a servi à collecter les informations auprès des membres élus du bureau exécutif et aux chargés de projets/programmes de la fédération. Alors que le second a servi dans la collecte des données auprès des coopératives et unions de coopératives de l'échantillon. , et l'autre administré des coopératives pour collecter les données relatives à la structure d'accueil et recueillir les appréciations et les propositions de pistes alternatives pour améliorer la capacité d'autofinancement de la FCMN-Niya.

1.2.5 Pré-test

Il a consisté à administrer les guides d'entretien avant son administration à l'échantillon afin de s'assurer qu'ils ne souffrent pas d'incohérences et qu'ils permettent effectivement de collecter les données nécessaires pour l'étude. Au terme du pré-test, les incohérences et les insuffisances constatées ont été corrigées en vue d'une meilleure compréhension des différents guides d'entretien.

1.2.6 L'administration des outils

La collecte des données de l'étude s'est déroulée en deux étapes étalées sur une période de 20 jours. La première phase de 10 jours a eu lieu à l'occasion d'une mission de terrain du 14 au 23 mars à travers les régions de Tillabéry et de Niamey. Cette mission a permis l'organisation des groupes de discussion avec les coopératives retenues à cet effet, les animateurs endogènes et les présidents de section régionales de la FCMN-Niya.

La deuxième phase a duré également 10 jours (du 1^{er} au 10 avril) et a consisté en l'organisation des entretiens individuels avec les chefs de projets/programmes de la FCMN-Niya, les personnes ressources, certains élus et responsables techniques régionaux.

1.2.7 Le dépouillement

La collecte de données a été suivie du dépouillement qui a connu les étapes suivantes :

- La rédaction du rapport (annexe 3) de la mission de collecte de données de la mission du 14 au 23 mars 2013. A cet effet une première lecture des notes prises à l'occasion des discussions de groupes organisées à l'occasion de la mission.
- Une triangulation entre les données du plan d'autofinancement de la FCNM-Niya, du rapport de la mission et des entretiens individuels avec les élus et le staff de la fédération.

A chaque étape, la pratique du dépouillement à consister à dégager les principaux thèmes qui s'y distinguent en utilisant des surligneurs de différentes couleurs pour marquer les redondances. Ainsi, chaque thème ou mot clé est marqué par une couleur. Le même procédé a été utilisé pour tous les entretiens afin de pouvoir comparer les données des entretiens.

1.2.8 Les difficultés de terrain

Plusieurs difficultés ont été rencontrées dans la conduite de la présente étude. Principalement, il faut distinguer :

- la barrière linguistique. En effet, il a fallu traduire en langues locales (Jerma, Haussa, Tamashek) les échanges avec les groupes de discussion.
- le faible niveau d'instruction des interviewés. A ce niveau, la difficulté de définir la capacité d'autofinancement a été récurrente. En effet, il a été dans certains cas impossible d'estimer la capacité d'autofinancement dans la mesure où, les coopératives ne procèdent pas préalablement à l'évaluation exhaustive de leurs besoins pour en déduire leur part de couverture,

- la tendance de l'interprète à répondre à certaines questions auxquelles il avait les réponses,
- la difficulté de délimitation des contours des aspects du thème à aborder, née du fait que nous étions deux étudiants sur la question.

Bien que ces difficultés aient rallongé davantage la durée des discussions, elles nous ont permis de mieux comprendre la dynamique de mobilisation des ressources internes des coopératives et unions de coopératives. Pour y remédier, les approches de solutions suivantes ont été adoptées :

- la traduction en langues locales qui a été assurée par le technicien régional de Tillabéry et par endroit, les animateurs endogènes.
- pour l'estimation de la CAF, il a fallu dans la plupart des cas, procéder à une estimation sommaire des besoins de la coopérative/union avant d'évaluer leur apport en fonds propres.
- Enfin, la collaboration permanente, les échanges et les partages de documents selon leur importance pour l'un ou l'autre aspect du sujet global, ont été les approches adoptées pour amoindrir l'influence de notre dualité sur le thème étudié.

1.3 Définitions des termes et concepts

Dans le cadre de notre étude, nous avons fréquemment fait usage avec certains concepts et expressions. Ils méritent une clarification par rapport au sens qu'ils auront dans notre contexte. Il s'agit de :

1.3.1 Organisations paysannes (OP)

Le terme général *d'organisation paysanne* peut être abordé selon une définition large, traduisant la pluralité de fonctions et des insertions socio-économiques de l'agriculture familiale. Il peut être un regroupement de population rurale et agricole, sous un statut plus ou moins formel, en vue de représenter les intérêts d'une communauté et de prendre en charge des fonctions dépassant les capacités de chacun des membres (Betty W., 2005). Le regroupement et la communauté d'intérêts peuvent s'exprimer sur une base géographique (village, localité...), de genre (femmes, jeunes...) ou professionnelle. Certains à l'instar de John MUMBERE Matumo, (2009,), l'assimilent à une Organisation Non Gouvernementale (ONG) et la définissent « [...] *comme une ONG, soit une organisation créée par un ou plusieurs paysans et qui est indépendante de tout gouvernement ipso facto libre de ses choix, de ses orientations, de ses méthodes et ses structures afin de répondre à un besoin social ou économique de la population paysanne* ».

Dans le cadre le contexte du présent travail, le terme de OP désigne tout regroupement d'organisations (coopératives, unions de coopératives, groupements de producteurs...) exerçant dans la production agricole et défendant ou représentant les intérêts collectifs et communs de ses membres. Leurs sources de financement limitées proviennent des cotisations des membres, du capital social, de l'épargne des membres ; des subventions ; des emprunts ; des activités économiques. Dans certains cas, elles proviennent des prestations de services de leurs équipes techniques.

1.3.2 Stratégie

Initialement du domaine des opérations militaires, le concept de «stratégie» implique une perspective de longue durée, la préparation systématique de l'avenir, la volonté de maîtriser le destin, d'où le fait que les décisions stratégiques se distinguent des simples décisions de gestion. Celles-ci consistent à faire fonctionner une entreprise ou une organisation, une fois que les orientations générales sont données. Ces stratégies relèvent de choix, d'orientations des options de base axées sur certaines politiques dont les quatre ci-après paraissent principales pour John MUMBERE Matumo (2009)⁶ : *i) l'ouverture au progrès technique, i) l'adaptation au progrès (innovation et dynamique de fonds et de sources), ii) la flexibilité et la qualité de direction, iii) le développement d'un pouvoir d'action et justification de son image.*

Dans le cadre de la mise en œuvre de programmes ou d'actions planifiés, le terme de « stratégie » peut désigner les activités ou opérations. Dans ce cas, la stratégie vise l'opérationnalisation de l'action planifiée. Cette définition semble cadrer avec travail qui consiste à analyser et identifier, à partir d'initiatives d'autofinancement expérimentées au sein de la FCMN-Niya, des stratégies, donc des opérations pouvant lui permettre de mobiliser davantage de ressources internes et d'accroître sa capacité d'autofinancement. Nous nous limiterons dans ce cas, à cette définition, bien qu'elle apparaisse assez limitative du de "stratégie".

1.3.3 La Capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement correspond à l'ensemble des ressources financières générées par les opérations de gestion de l'établissement et dont il pourrait disposer pour couvrir ses besoins financiers. Selon de dictionnaire en ligne wikipedia, la (CAF) est un terme comptable qui désigne la somme du bénéfice net et de ce qu'on appelle les "charges non-décaissées" (dotations aux amortissements et provisions pour risques et charges futures). Elle est utilisée pour investir (ou augmenter le fonds de roulement), rembourser des emprunts, épargner, ou encore verser des

⁶ Op cit

dividendes aux actionnaires. Ne pas confondre CAF et Cashflow (ou flux de trésorerie), pour des raisons de temporalité.

Deux méthodes de calcul permettent de trouver la CAF. Il s'agit de la méthode soustractive et de la méthode additive tel que l'indiquent les encadrés suivants (<http://www.e-economic.fr>)⁷:

1. A partir de l'EBE (méthode soustractive) :

CAF = EBE + transferts de charges d'exploitation vers charges à répartir sur plusieurs exercices + autres produits encaissables de l'activité normale - autres charges décaissables de l'activité normale + impôt sur bénéfice - participation des salariés.

2. A partir du résultat (méthode additive) :

CAF = Résultat Net comptable - autres produits non encaissables - produits de cession d'éléments d'actif + autres charges non décaissables + valeur nette comptable d'éléments actifs cédés - quote part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice

1.3.4 Coopératives/groupements

Les coopératives sont des sociétés civiles particulières à capital variable, ayant pour objectif de mener et de développer toutes les activités économiques, sociales et/ou culturelles répondant aux besoins communs des membres et susceptibles d'améliorer leurs conditions de vies et de travail.

Les coopératives sont des organisations économiques apolitiques, constituées par des personnes physiques ou morales qui s'unissent volontairement et acceptent librement les dispositions des statuts et règlements qu'elles se donnent. Elles sont régies par les principes universels de la coopération suivante : i) *adhésion volontaire des membres* ; ii) *pouvoir démocratique exercé par les membres* ; iii) *participation équitable des membres au capital* ; iv) *autonomie et indépendance* ; v) *éducation, formation et information des membres dirigeants et employés* ; vi) *inter-coopération (coopération entre les coopératives)* ; vii) *encouragement envers la communauté tout en mettant l'accent sur la satisfaction des besoins et attentes de leurs membres (République du Niger, 2011)*⁸. Outre le souci de répondre aux préoccupations de leurs membres, les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté.

1.3.5 Innovation

L'innovation s'applique à plusieurs domaines et consiste en l'action d'innover, c'est-à-dire d'introduire quelque chose de nouveau en termes d'usage, de coutume, de croyance ou de système

⁷ <http://www.e-economic.fr/logiciel/termes-comptables/caf>, consulté le 21/02/13 à 12h30

⁸ République du Niger : Loi portant régime des coopératives rurales, Niamey, 2011.

scientifique. De façon générale « *L'innovation est le processus par lequel des acteurs sociaux créent de la valeur à partir de connaissances* » (John Daane, 2012)⁹. Ces nouvelles valeurs sont proposées à travers de nouveaux produits, processus, services, technologies ou idées qui sont mis à disposition des marchés, des gouvernements et de la société. L'innovation peut-être organisationnelle, technologique ou scientifique selon qu'elle s'applique à une structure sociale, à un produit ou un procédé ou à la recherche fondamentale.

Dans le domaine spécifique du développement, l'innovation peut être ponctuelle ou portée par un projet. Dans ce cas, pour réussir et être durable, elle doit s'appuyer sur les savoirs locaux, impliquer les divers acteurs (dont les intérêts divergent bien souvent) et de répondre réellement à un problème auquel ces acteurs souhaitent apporter une solution.

1.3.6 Partenariat

Le partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts. Ils veulent atteindre ensemble un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation (Anne KILLI, 2008). Dans le domaine de la production agricole, les partenariats sont multiples et impliquent divers acteurs intervenant dans le secteur tels les producteurs, les institutions de financement (IF), les fournisseurs d'intrants, les transporteurs, les conservateurs, les commerçants et les structures mêmes d'accompagnement. Le partenariat peut être formel lorsqu'il se base sur un document de partenariat, et non formel lorsqu'il consiste en une entente tacite entre divers acteurs d'une chaîne de valeur et guidé par le principe de « gagnant-gagnant ».

⁹ John Daane, 2012 Cours de Master AGRINOVIA

DEUXIEME PARTIE :
VIABILITE DES EXPERIENCES D'AUTOFINANCEMENT DE LA
FCMN-Niya

2.1 Description des expériences innovantes d'autofinancement

Dans la pratique, les expériences d'autofinancement entreprises par la FCMN-Niya, apparaissent comme des projets. A partir du problème majeur de dépendance de l'extérieur sur le plan financier, la FCMN-Niya, a procédé à une analyse diagnostique de ses difficultés, ses potentialités, ses forces et faiblesses à travers diverses études. Ensuite elle a élaboré avec ses membres, des projets et programmes pouvant leur permettre de répondre aux problèmes identifiés, tout en y impliquant les divers acteurs et les moyens nécessaires. Les actions d'amélioration concernent aussi bien la structure organisationnelle, technique que matérielle que l'environnement de la Fédération. Il s'agit bien d'une innovation, dans la mesure où il est question d'inverser, à partir des moyens (humains, matériels et financiers), d'acteurs (coopératives, institutions financières...), la situation jugée problématique de la dépendance financière quasi-exclusive des partenaires. Elle consiste aussi, à construire une situation meilleure où les coopératives et unions de coopératives elles-mêmes, se retrouvent financièrement plus fortes et stables, et en mesure de financer certaines de leurs activités sur fonds-propres et aussi, capables de contribuer plus efficacement aux préoccupations de la faïtière nationale.

Chacune des expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya, constitue un ensemble d'activités coordonnées et interdépendantes conçues pour atteindre un ou plusieurs objectifs dans un temps et un espace déterminé, et dont la réalisation nécessite des ressources humaines, financières et matérielles. Il s'agit donc de projets (A. Bengaly, 2012)¹⁰. Ainsi, l'analyse de ces expériences d'autofinancement de la FCMN mérite de se faire dans la logique de l'analyse des projets. Celle-ci consiste à imaginer le fonctionnement du projet de manière à se rendre compte de l'ensemble des facteurs qui pourraient affecter sa viabilité. En d'autres termes, il s'agit, dans le cas des initiatives d'autofinancement de la FCMN-Niya, d'étudier chacune des composantes qui en font des projets viables. Il s'agit donc de les analyser sous les *aspects organisationnel, technique, commercial, économique et financier*.

L'analyse de la viabilité de ces expériences sous ces quatre aspects permettra de s'assurer de leur potentiel technique, financier et commercial à générer des ressources supplémentaires pour le financement à l'interne la FCMN-Niya et ses membres. Par ailleurs, la viabilité organisationnelle de la FCMN consistera à s'assurer de sa capacité à porter, gérer et coordonner l'ensemble des activités de ces initiatives. Mais, avant cette analyse, une présentation sommaire de ses expériences s'impose :

¹⁰ Abdoulaye BENGALY, cours de « Montage de projets », AGRINOVIA 2012

2.1.1 La création d'un centre de commercialisation des fruits et de légumes

Cette expérience s'est faite avec l'appui de la coopération française et a permis à la FCMN-Niya de construire un centre de commercialisation de fruits et légumes à Niamey, pour les coopératives de Niamey et de Tillabéry. Malgré un fond de roulement d'environ deux millions de francs, le fonctionnement du centre connaît des difficultés relatives à la méconnaissance des marchés, aux bas prix des produits à la récolte, aux conditions de transport et de stockage, qui ont affecté considérablement son succès.

2.1.2 Le système collectif de mise en marché pour le secteur oignon

Fort du potentiel climato-pédologique du pays, de l'expertise de certains membres et de la spécificité de l'oignon, la FCMN-Niya a initié et exécuté, un projet de mise en marché collective de l'oignon. Ce projet a bénéficié de l'appui de partenaires tels que l'Union des Producteurs Agricoles - Développement International (UPA-DI) et la Coopération Française, Ce secteur, bien que spécialisé dans certaines régions où les producteurs ont acquis une expertise assez élevée, souffre de i) l'endettement des producteurs pour produire ; ii) la présence d'un marché informel ; iii) la rareté des autres sources de revenus ; iv) le niveau élevé de la décapitalisation par les producteurs.

Le projet avait pour objectif final d'assurer à long terme le financement des activités par les membres eux-mêmes et au-delà, de contribuer à l'autofinancement de la faïtière à travers les marges bénéficiaires dégagées lors de la commercialisation. Il a permis en 21 mois, de renforcer les capacités des la FCMN-Niya et des coopératives ciblées en matière de système collectif de mise en marché des produits à travers les formations, les missions de suivi et les réunions du comité de pilotage du projet.

Cependant, compte tenu des prix exceptionnellement bas au cours de l'année 2008, le remboursement des prêts a connu des retards ; certaines coopératives n'ont pas pu honorer leur engagement pour le remboursement de la Banque Régionale de Solidarité (BRS). En effet, le financement des paiements avaient été anticipé par un prêt, contacté auprès de cette banque.

2.1.3 L'organisation de la commande groupée d'intrants

Les commandes groupées d'intrants ont un double avantage pour la FCMN-Niya : d'abord, assurer la qualité des intrants et ensuite, réaliser des économies à l'échelle. Dans le souci de capitaliser l'avantage relatif à la réalisation d'économie d'échelle, la FCMN-Niya a entrepris la commande groupée d'intrants aussi bien au niveau national qu'international. En collaboration avec la Banque Of Africa Niger (BOA/Niger), la FCMN-Niya a organisé la commande groupée d'engrais et de

semences potagères (pomme de terre, choux, carotte, tomate...). Cette expérience a permis à la fédération de dégager des économies pour le financement de certaines de ses activités.

2.1.4 La production de semences d'oignon

Depuis 2006, la FCMN-Niya et ses coopératives membres ont entrepris un programme de production professionnelle de semences d'oignon pour i) permettre aux membres de produire des semences d'oignon de qualité et ii) assurer le financement des activités par les membres eux-mêmes. L'expérience inclut une clé de répartition (1/3 pour la FCMN-Niya, 2/3 pour les coopératives) des revenus afin de d'autofinancer certaines activités du siège de la fédération. Elle a permis entre 2006 et 2012 la production de 6 tonnes de semences graines et la couverture de 30 à 60% des besoins de semences des coopératives concernées. A la coordination de la FCMN, l'expérience a permis de financer certaines charges à l'interne.

2.1.5 Le rapprochement avec le système bancaire.

Au-delà des tentatives de la FCMN-Niya de s'autonomiser financièrement, elle a entrepris de se rapprocher et se familiariser avec les institutions financières afin de solliciter le crédit bancaire. Et en vue d'amorcer ce processus novateur, elle procède depuis 2004 à l'analyse de ses capacités en matière de financement via le crédit bancaire. Les études respectives : « Analyse de la demande de financement des membres de la FCMN-Niya et la proposition d'outils adaptés » réalisée en 2004 et « Stratégie de financement d'un stock de semences maraîchères pour les membres de la FCMN-Niya » et « Diagnostic et élaboration d'un dispositif de financement du centre de commercialisation de fruits et légumes de la FCMN-Niya », conduites en 2005, s'inscrivent dans cette optique. Elles ont été réalisées par des stagiaires en fin de spécialisation « micro finance » et ont permis, à la FCMN de mobiliser ses membres autour d'un projet de crédit de 50 millions de FCFA contracté auprès de la BRS-Niger. L'objectif du projet est d'assurer le financement des activités génératrices de revenus (AGR) des membres en vue renforcer leurs capacités d'autofinancement.

Par ailleurs, à partir de janvier 2008 des cotisations spéciales de 1200 FCFA par producteur par an, ont été fixées. Elles viennent en complément des dispositions de l'article 8 des statuts de la FCMN-Niya et apparaît comme une stratégie pour renforcer la mobilisation des ressources internes par les membres.

2.2 Viabilité des expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya

2.2.1 Viabilité organisationnelle de la FCMN-Niya

2.2.1.1 Présentation de la FCMN

La Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger (FCMN-Niya) est une organisation paysanne faîtière créée en 1996 à l'initiative de 11 coopératives de 4 régions du pays (Niamey, Tahoua, Dosso et Tillabéry) et ce, à la faveur de la loi coopérative régissant les organisations rurales à caractère coopératif. Le mot « Niya » veut dire volonté ou engagement en langue locale. Il affirme la détermination des membres à faire de leur organisation une structure phare en matière de développement au Niger. Les pas vers la création de la FCMN-Niya ont été posés en 1994, quand des producteurs maraîchers, ne sentant pas leurs intérêts défendus au sein de l'Union Nationale des Coopératives, ont décidé de créer l'Association des producteurs maraîchers du Niger (APROMANI) avec pour tutelle le Ministère de l'Intérieur. Mais pour se conformer à la nouvelle loi de 1996 régissant le mouvement coopératif nigérien sous tutelle du Ministère de l'Agriculture, les membres d'APROMANI ont décidé de créer la FCMN-Niya.

A sa création, la FCMN-Niya comptait 11 coopératives avec 2193 membres individuels dont 1145 femmes. Aujourd'hui, elle compte 123 coopératives et unions de coopératives membres réparties sur l'ensemble du territoire national avec environ 23 000 producteurs individuels, tous chefs d'exploitations horticoles. Le nombre de femmes membres est de 7425, soit 33% de l'effectif total.

La FCMN-Niya est présente sur l'ensemble du territoire nigérien avec une forte concentration de membres individuels dans les régions de Tillabéry et d'Agadez comme l'indique le tableau ci-après.

Région	Nombre de membres	Pourcentage
Agadez	8000	35,6%
Dosso	2870	12,8 %
Diffa	549	2,4%
Maradi	300	1,3%
Niamey	2283	10,1%
Tahoua	1274	5,7%
Tillabéry	4424	19,7%
Zinder	2800	12,4%
Total	22500	100

Tableau N°1 : Répartition des membres de la FCMN-Niya en fonction des régions

Source : Plan opérationnel de la FCMN-Niya 2012-2013

2.2.1.2 Organisation et fonctionnement

Les organes de gestion de la FCMN sont l'Assemblée Générale (AG) qui est l'instance suprême de prise de décision sur les grandes orientations de la structure, elle regroupe l'ensemble des coopératives et unions des coopératives membres. L'assemblée générale élit également un Conseil

d'Administration (CA) composé de seize (16) membres au sein duquel est issu un bureau exécutif (BE) composé de trois (3) membres dont le Président, le Secrétaire Général et le Trésorier Général. Le Bureau Exécutif (BE) a en charge la gestion quotidienne des activités de la FCMN. Ce bureau bénéficie de l'appui technique d'un Secrétariat Exécutif (SE) composé d'un Secrétaire Exécutif, des Chargés de Programmes, d'une (1) comptable, d'une (1) assistante administrative, de deux (2) chauffeurs, d'un (1) planton nettoyeur et d'un (1) gardien.

Il faut noter la présence d'un commissariat aux comptes composé de trois (3) membres élus hors bureau qui assure le contrôle interne. Il veille sur la régularité des actes à caractère financier et l'utilisation efficace et efficiente des ressources financières et matérielles de la FCMN-Niya.

Au niveau décentralisé, la FCMN-Niya dispose des sections régionales dont six (6) sont fonctionnelles à l'exception de Maradi et Agadez. Les sections sont chargées de mettre en œuvre les politiques et stratégies de la FCMN-Niya au niveau des structures de base. Les sections sont appuyées dans leurs tâches par les techniciens régionaux et les animateurs endogènes.

L'organigramme ci-après décrit la structure de gestion de la FCMN.

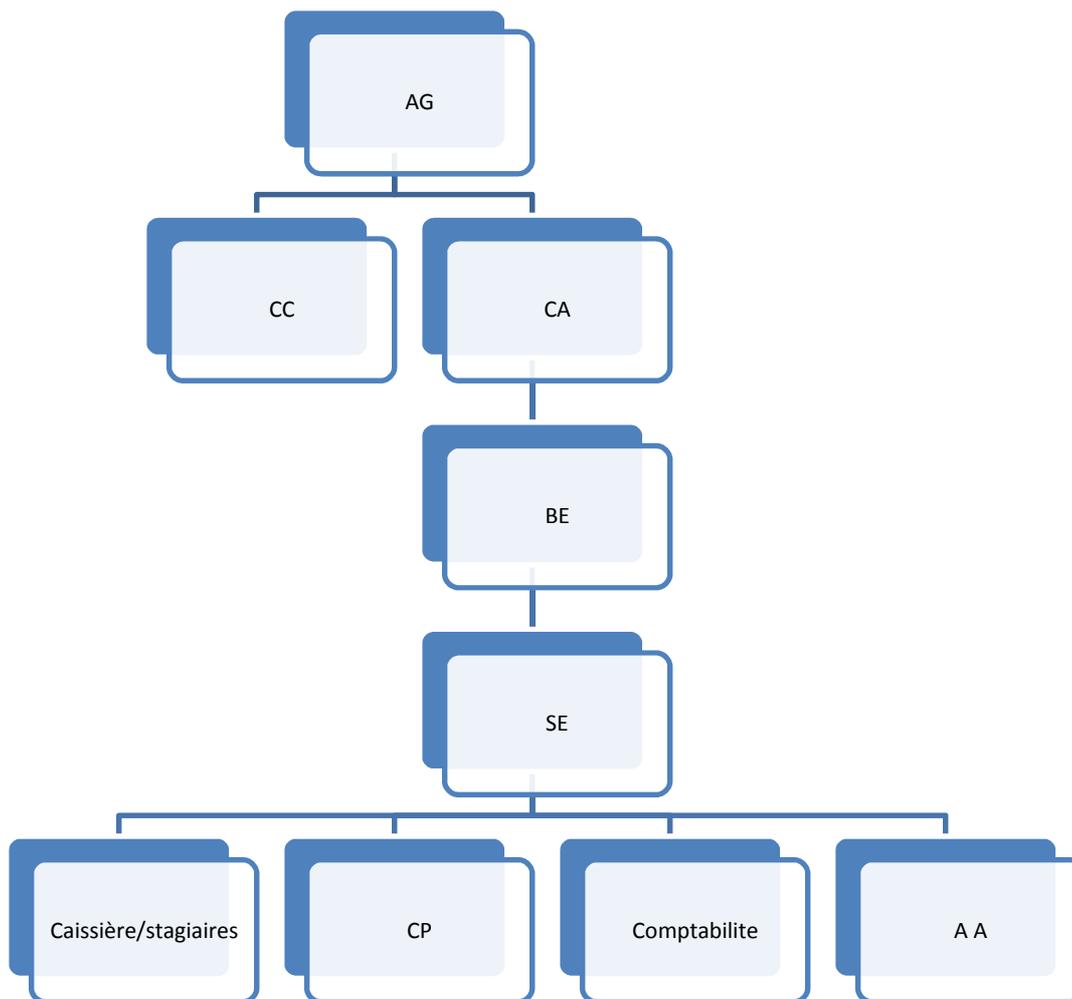


Figure N°1 : Organigramme de la FCMN-Niya

Source : FCMN, 2012

Légende :

- AG : assemblée générale
- CA : conseil d'administration
- BE : bureau exécutif
- SE : secrétaire exécutif
- CP : chargés de programme
- AA : assistante administrative

2.2.1.3 Relation et partenariat avec des acteurs externes

La FCMN met l'accent sur le développement et la diversification du partenariat du point de vue technique, organisationnel et financier. En effet, elle entretient de nombreuses relations avec des organismes internationaux d'appui au développement tel que Agriterra, Coopération Suisse, Crs Niger, Oxfam... Par ailleurs, elle collabore avec certaines structures locales parmi lesquels les Services techniques de l'Etat, l'université Abdou Moumouni du Niger, l'INRAN et des projets nationaux et certaines institutions financières telles que la BOA, la BRS, la BAGRI, ASSUSSU....

La FCMN joue aussi un rôle d'interface entre les producteurs et les bailleurs de fonds, rôle qui se caractérise par la négociation et/ou l'exécution des projets et programmes de développement. Elle maintient également des relations commerciales avec certains distributeurs agréés d'intrants à l'instar de la CARMA.

L'analyse des rapports de la FCMN avec son environnement extérieur montre que l'OP entretient des relations diverses avec des partenaires différents. Ses rapports privilégiés, elle les entretient avec les organismes qui financent ses actions de développement. Cela témoigne une certaine légitimité de la structure et sa capacité à convaincre, mobiliser certains bailleurs pour financer des projets au profit de ses membres. En revanche, cela traduit aussi une certaine dépendance de la FCMN vis-à-vis des subventions.

2.2.1.4 Affiliations et réseautage

La FCMN est membre de la plate forme paysanne du Niger (PFPN), de Conseil pour l'Action et la Solidarité Paysanne au Niger (CASPANI), de la Chambre de Concertation des Organisations et Associations de Développement (CCOAD), du Réseau des Chambres d'Agriculture du Niger (RECA). Elle est également membre de la Fédération Internationale des Producteurs Agricoles (FIPA) depuis 2006.

2.2.1.5 Projets et Programmes mis en œuvre

Depuis sa création, la FCMN-Niya a eu à mettre en place plusieurs projets et programmes avec des objectifs visant justement à contribuer renforcer la sécurité alimentaire des producteurs et l'autonomie financière de leur coopérative. Il s'agit entre autres de :

- Projet d'appui à la sécurité alimentaire au niveau des régions de Zinder, Diffa et Niamey
- Programme de renforcement des capacités des producteurs de la filière horticole du Niger
- Projet de mise en marché collective de l'oignon

Le tableau suivant donne un récapitulatif des principaux projets et programmes réalisés par la FCMN-Niya depuis sa création.

Projets	
Titre	Projet de mise en marché collective de l'oignon
Objectifs	<p>Objectif général : soutenir la mise en place d'un système collectif de mise en marché pour la filière oignon</p> <p>Objectifs spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux producteurs d'avoir les premières récoltes ; • Permettre aux producteurs de maintenir un prix qui supporte les charges de productions.

Zone d'intervention	Région de Tahoua coopératives de GALMI ET GUIDAN IDER), région de Tillabéry coopérative de AYOROU ET YOREIZE KOIRA) et Dosso (coopérative de Gaya)
Date démarrage	Avril 2007
Coût du projet	79 000 000 FCFA
Partenaire d'appui	UPA/DI (Québec Canada)
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • 250 tonnes d'oignon sont commercialisées ; • Un véritable système de mise en marché collective de l'oignon est mis en place au niveau des membres de la FCMN Niya ; • Les producteurs sont protégés des usuriers ; • Les membres des coopératives obtiennent une plus value sur leurs productions d'oignon ; • Les revenus des producteurs ont augmentés significativement ; • L'accès au crédit est facilité pour les producteurs ; • Les producteurs ont accès aux intrants de qualité et à moindre coût.
Titre	Projet d'appui à la sécurité alimentaire au niveau des régions de Zinder, diffa et Niamey
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Lutter contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire au Niger par l'amélioration de l'apport du maraîchage à l'économie des ménages bénéficiaires. • De façon spécifique : • appui au renforcement des capacités des coopératives de base, de la section et de la coordination de la FCMN • APPUI au développement des chaînes de valeurs des produits maraîchers.
Zone d'intervention	régions de Zinder, diffa et Niamey
Dates démarrage	2009
Agence d'appui	OXFAM NOVIB
Coût du projet	256 000 000 FCFA
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de capacité des sections régionales et des coopératives des régions de Zinder, Diffa et Niamey • La commercialisation des produits maraîchers est mieux organisée à travers le centre de commercialisation des fruits et légumes de Niamey.
Programme	
Titre	Programme de renforcement des capacités des producteurs de la filière horticole du Niger
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Lutter contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire au Niger par l'amélioration de l'apport du maraîchage à l'économie des ménages bénéficiaires. • De façon spécifique : • appui au renforcement des capacités des coopératives de base

	et de la coordination de la FCMN <ul style="list-style-type: none"> • APPUI au développement des chaînes de valeurs des produits maraîchers.
Zone d'intervention	Régions de Dosso, Tahoua, Tillabéry et Maradi
Dates démarrage	2006
Partenaire d'appui	AGRITERRA, Coopération suisse
Coût du programme	900 000 000 FCFA
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de capacité des sections régionales et des coopératives des régions de Tahoua, Dosso, Maradi et Tillabery • Les membres des coopératives sont formés sur des thèmes précis ; • Les systèmes de gestion et suivi évaluation sont améliorés ; • L'approvisionnement en intrants est bien organisé au profit des membres ; • La production de semences de qualité est organisée de manière professionnelle ; • Les techniques culturales maraîchères sont améliorées ; • Les activités génératrices de revenus pour les membres féminins sont développées ; • La commercialisation des produits maraîchers est mieux organisée, au profit des membres des coopératives maraîchères ; • 2,7 tonnes de semences pour une valeur monétaire de l'ordre de 100 000 000 FCFA

Tableau N°2 : Tableau récapitulatif des projets et programmes réalisés par le FCMN

Source : DOUMA, 2012

Pour la gestion financière, la FCMN-Niya tient une comptabilité professionnelle basée sur l'utilisation d'un logiciel de comptabilité (Sage Saari) et procède régulièrement à l'audit interne et externe de ses différents comptes. Un cabinet d'expertise comptable agréé assure l'audit des comptes chaque fin d'exercice.

Sur le plan financier, il ne fait aucun doute que la FCMN-Niya est fortement dépendante des bailleurs de fonds. En effet, la contribution en fonds propres aux budgets annuels n'excède guère les 3% sur les 5 dernières années. Malgré une augmentation croissante du budget prévisionnel de moins de 400 millions en 2008 à 600 million en 2012 avec un pic en 2011 (à près de 800 millions), les fonds propres de la fédération demeurent stables à moins de 10 millions (figure N°2).

C'est seulement, pour l'exercice 2012, que cette contribution avoisine les 3% soit 43 820 508 FCFA par rapport à un budget légèrement supérieur à 700 millions de FCFA.

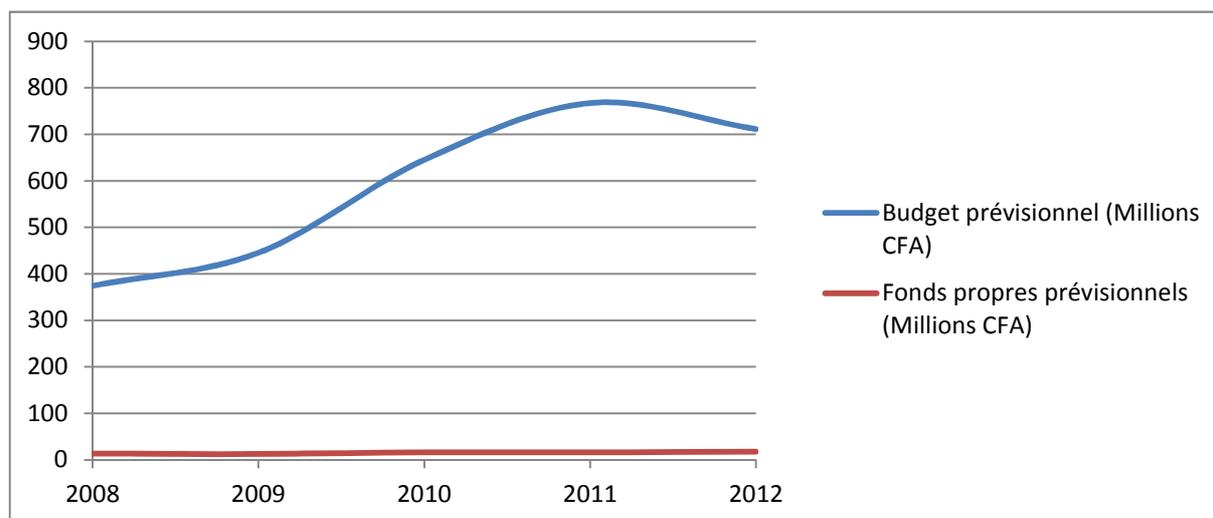


Figure N°2 : Courbe de l'évolution des fonds propres aux budgets de la FCMN-Niya de 2008 à 2012.

Source : L'auteur, données des enquêtes, 2013

Cette forte dépendance a amené la faîtière à développer plusieurs stratégies d'autofinancement et à entreprendre sur le plan organisationnel, des approches innovantes telles que la responsabilisation et l'affectation réelle des rôles au niveau des sections régionales. Elles auront justement, pour entre autres responsabilités, la représentation effective de la FCMN-Niya au niveau régionale, la mobilisation de diverses contributions des coopératives membres.

Au terme de cette analyse sur la viabilité organisationnelle de la FCMN-Niya, il est évident que des faiblesses dans le fonctionnement actuel de cette organisation paysanne et ses membres de réaliser leur ambition de porter le processus de son autonomisation financière dans son ensemble. Toutefois, elle dispose aussi de forces non négligeables sur les lesquelles elle pourrait, avec ses membres, se fonder pour conduire ce processus innovant à son terme. Le tableau ci-dessous décrit le détail de ses éléments.

FCMN	Coopératives
<u>Ses forces</u> Créer par des coopératives elles-mêmes	<u>Les forces</u> Créer par des producteurs eux-mêmes
Activité centrée sur une seule filière (maraîchage)	Activité centrée sur une seule filière (maraîchage)
Plusieurs cadres techniques ayant des expériences avérées dans le domaine organisationnel et technique	Appui de la FCMN en activités de renforcement divers (capacités, production, équipements & matériels...)
Plusieurs partenaires techniques et financiers	

disponibles pour accompagner la structure	
<u>Ses faiblesses</u> Budget de fonctionnement dépendant des subventions des bailleurs Peu d'activités économiques génératrices de revenus Faible circulation de l'information en destination des membres Héritage d'une pauvreté rurale touchant 63% des agriculteurs	<u>Leurs faiblesses</u> Décalage de leurs activités avec les objectifs de la FCMN Peu ou pas d'activités économiques Héritage d'une pauvreté rurale touchant 63% des agriculteurs Non respects des principes de la vie associative

Tableau N°3: Récapitulatif sur la viabilité organisationnelle de la FCMN-Niya

Source : L'auteur, données des enquêtes, 2013

2.2.1 Viabilité technique

L'étude technique constitue l'une des étapes de la conception et de l'analyse de la faisabilité d'un projet. Elle représente un préalable dans le sens où elle jette les premières bases du projet. Toutefois, elle est amenée à évoluer en fonction des différentes informations et conseils qui seront reçus tout au long de la préparation du projet.

L'étude technique permet de mieux cerner entre autres, les infrastructures à réaliser ; les équipements à mobiliser (nature et origine) ; les matières premières et consommables utilisées et le personnel qualifié à employer.

Ainsi dans le cadre des expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya, il s'agit de :

- La réalisation d'infrastructures de stockage ;
- L'acquisition des équipements adéquats et intrants nécessaires ;
- L'équipe technique d'encadrement de la FCMN-Niya ;
- Les procédés techniques (procédés de production).

Sur la base des informations collectées notamment après des chargés de programmes il est évident que les objectifs suivants sont visés par les initiatives entreprises par la fédération Niya pour assurer son autonomie financière :

- Augmenter les capacités d'autofinancement de la FCMN et de ses coopératives afin de réduire leur dépendance vis-à-vis des partenaires financiers ;
- Renforcer la crédibilité des coopératives auprès des institutions financières nigériennes afin de leur permettre de bénéficier de services financiers de leur part ;
- Garantir aux producteurs des intrants (semences d'oignon et de pomme de terre) de bonne qualité, à des prix accessibles et à temps ;

- Renforcer les capacités de stockage de l'oignon et de la pomme de terre afin de rentabiliser davantage les revenus liés à ces filières ;

2.2.2.1 Choix des produits à commercialiser

Dans le cadre des initiatives d'autofinancement de la FCMN-Niya, plusieurs produits sont identifiés pour la commercialisation. Il s'agit de l'oignon (semence et bulbe), de la pomme de terre et de l'ensemble des fruits et des légumes produits par les coopératives et unions de coopératives de la fédération.

L'oignon à lui seul, constitue un produit à double intérêt. En effet, aussi bien pour les semences que pour les bulbes, le Niger dispose d'un potentiel avéré pour la production. Avec l'appui technique de son personnel qualifié et l'expertise acquise par certains de ses membres, la FCMN-Niya peut mobiliser plus de 5000 producteurs (environ 30 coopératives) pour la production de semences graines dans le cadre du projet à venir « *la maison de semences* ». La fédération dispose en effet en 2010 de 10 sites de productions de semences et d'une production cumulée de plus de 2600 kg pour quatre campagnes (DOUMA A., 2010)¹¹

Quant aux bulbes d'oignon, le Niger dispose des potentialités immenses pour sa production qui couvre d'ailleurs une grande superficie du territoire.

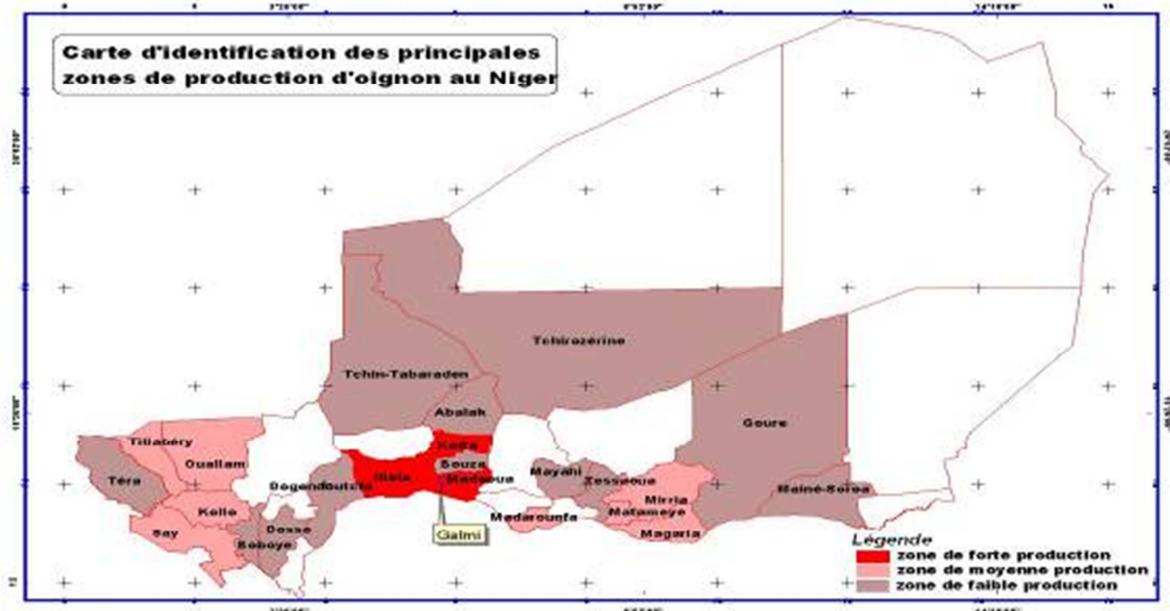


Figure N° 3 : Carte des zones de production de l'oignon au Niger

Source : FCMN-Niya, Rapport à mi-parcours du PADEF-SOG

¹¹ DOUMA A., Contribution de la FCMN-Niya à la Journée de l'oignon, Niamey, le 29 juin 2010

Le pays en est justement le premier et le plus important producteur de la sous-région avec 447 000 tonnes de bulbes d'oignon produites en 2008, (USAID, 2008)¹². La grande quantité de production est d'ailleurs celle des membres de la Fédération Niya.

Les autres produits à commercialiser sont principalement les légumes, les fruits et la pomme de terre. Les légumes et fruits sont produits pratiquement par l'ensemble des coopératives de la fédération alors que la pomme de terre est suffisamment produite dans la vallée du Dallol, notamment par l'Union des coopératives et groupements de Bonkougou forte de plus 2200 membres. Ce produit représente également une production dont le potentiel générateur de ressource financière est important. Toutefois, les besoins en semences sont difficilement atteints au Niger. En effet, les organisations de producteurs telles que la FCMN-Niya, qui veulent commander des semences pour leurs membres, sont dépendantes d'un projet ou d'une ONG (RECA, 2009)¹³. A titre d'exemple, en 2008, l'Union des Coopératives et groupements de Bonkougou, à elle seule a commandé 100 tonnes de semences de pomme de terre, sans pour autant satisfaire ses besoins en semences.

2.2.2.2 Estimation des besoins

Les besoins à réaliser afin d'assurer la viabilité technique des projets visant l'autonomisation financière de la FCMN-Niya sont divers et multiples. Il s'agit notamment de :

- la construction des abris et magasins de stockage d'oignon et de pomme de terre ;
- la construction des boutiques d'intrants ;
- la réalisation d'une maison de semences graine d'oignon ;

Les discussions avec les différentes coopératives engagées, les animateurs endogènes, les responsables techniques et les élus de la Fédération Niya, révèlent une réelle amorce de réalisation des importantes infrastructures nécessaires pour assurer la viabilité technique de l'ensemble des initiatives d'autofinancement. Il s'agit notamment de la construction de plus de 40 boutiques d'intrants, de 21 magasins de stockage pour une capacité d'environ 450 tonnes.

Avec la multitude de produits à commercialiser, l'encadrement de l'équipe technique et l'expertise acquise par certains membres de la FCMN-Niya pour la production de ces produits, il ne fait pas de doute que la viabilité des expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya soit garantie.

¹³ RECA, L'approvisionnement en semences de pomme de terre au Niger, Note d'information / Filière pomme de terre n°2, 31 décembre 2009

2.2.2 Viabilité commerciale

L'étude du marché permet au porteur du marché de connaître en profondeur la clientèle ou les bénéficiaires de l'activité du projet d'une part mais également, le circuit de distribution de ces produits, le produit et le type de conditionnement du produit qui sera mis sur le marché et sa concurrence etc. Dans le cadre des expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya qui sont justement des projets, la viabilité économique consiste à voir sous quelle forme les produits sont présentés au marché, à quel client, les potentiels concurrents de la FCMN-Niya et le circuit de distribution de ces produits. Egalement, il s'agira entre autres d'identifier les marchés, de caractériser et quantifier les demandes.

De toute façon, quel que soit le type de projet, une étude de marché s'impose, bien qu'elle ne permette pas avec exactitude de réduire les risques. Elle doit être menée en essayant de rester le plus objectif possible.

2.2.3.1 Commercialisation des produits

Le marché de commercialisation des semences d'oignon produites par la FCMN-Niya est essentiellement local avec plus de 98% de la production. Seule une partie négligeable (moins de 2%) est destinée à l'exportation (DOUMA, 2012). Les principaux marchés de commercialisation des semences et de bulbe d'oignon ont un lien direct avec les zones de production d'oignon. Ainsi les marchés situés dans les régions de Tahoua (les vallées de la Maggia, de la Tarka et les plateaux de l'Ader-Doutchi) et d'Agadez (les vallées de l'Aïr) sont de première importance et constituent 74% de la production nationale. Viennent ensuite les marchés des régions de Maradi (les vallées de Goulbi), Zinder (la Koroma) et Diffa (Komadougou). Ils sont considérés comme les marchés de la deuxième zone de production d'oignon et représentent 20 % de la production nationale. Enfin, les régions de Tillabéry, Niamey et Dosso, avec seulement 6 % de la production nationale, constituent la troisième zone de marchés d'oignon.

La production de pommes de terre représente une part importante du maraîchage, mais les producteurs rencontrent des difficultés pour s'approvisionner en semences de pommes de terre. En 2007, la production de pomme de terre au Niger est estimée à 6.000 tonnes dont 3.500 à 4.000 tonnes dans la seule région d'Agadez, 1.000 à 1.400 tonnes dans la région de Bonkougou / Filingué et 600 tonnes pour le reste du Niger (Doutchi, Matankari, Niamey, Maradi, etc.) (Bonkoula A. & al.,

2007)¹⁴. La production de la zone de Bonkougou forte de près de 2500 producteurs répartis en 83 groupements et coopératives unis et d'une trentaine hors groupement, connaît une forte progression ces dernières années.

Les marchés de la pomme de terre sont également étroitement liés aux zones de production, notamment la région d'Agadèz, la zone de Bonkougou dans la région de Tillabéry.

Quant aux autres produits maraîchers tels que les fruits et les légumes, les statiques sont difficiles à établir sur les marchés, toutefois, leurs marchés se concentrent principalement dans la Communauté urbaine de Niamey et les centres urbains et périurbains.

2.2.3.2 Les principaux acteurs du circuit de commercialisation

Les principaux acteurs du circuit de commercialisation des produits de la FCMN-Niya sont nombreux et diversifiés. Ils interviennent aussi bien dans la production, l'approvisionnement en intrants que dans la commercialisation des divers produits.

❖ **Les premiers acteurs sont les producteurs.** Une étude de marché sur les semences d'oignon réalisée en janvier 2012 estime les producteurs d'oignon à environ 121 305 personnes. L'étude fait ressortir que 88 % des semences d'oignon sont produites par les producteurs d'oignon eux-mêmes et seulement 12% des semences proviennent des achats.

En dehors d'une spécialisation effective par production producteur, il faut signaler que ceux sont les mêmes producteurs qui agissent et interagissent dans la production des autres spéculations, même si les caractéristiques pédologiques et les conditions climatiques tentent de particulariser les zones.

❖ **La deuxième catégorie d'acteurs comprend les commerçants détaillants ou revendeurs.** Ils sont présents sur les divers marchés du pays. Parfois, ce sont des commerçants locaux qui mènent des opérations d'achat – revente des produits de façon saisonnière aux plus offrants.

Les commerçants des marchés primaires et de relais, agissent le plus souvent pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui étranger à la localité où ils opèrent. Ils évoluent dans l'informel et ne sont présents sur les marchés que durant les périodes de semi où de récolte des divers produits.

❖ **Les acteurs du circuit de commercialisation** des produits maraîchers au Niger sont notamment les coopératives de la FCMN-Niya, les grossistes et les sociétés d'import-export.

14 « Étude sur la filière pomme de terre et les méthodes de conservation du produit en vue de la vente en décalé dans le cadre d'opérations de warrantage dans le secteur géographique de Bonkougou, Département de Filingué, Région de Tillabery »

Pour les grossistes, il s'agit des coopératives et unions de coopératives membres de la fédération Niya. Non seulement les producteurs membres agissent à leurs propres noms, mais aussi ils mènent des activités collectives au sein de la coopérative dans le cadre des opérations de production - d'achat et vente de semence des produits maraîchers.

Les sociétés d'import-export sont multiples et se spécialisent dans l'importation des semences et d'intrants divers. Il s'agit par exemple de SAHELIA SEM dont le siège se trouve en France, et AGRIMEX qui jouent un rôle très important dans la commercialisation des semences horticoles surtout en cas de rupture au niveau local.

❖ Par ailleurs, le monopole de la recherche scientifique est assuré par l'Institut National de Recherches Agronomiques du Niger « INRAN » qui est au centre du développement et de la vulgarisation de semences. On note toutefois, la concurrence croissante de pays nouveaux producteurs de semences notamment au Sénégal, Burkina Faso, Mali dans la production de l'oignon dite violet de Galmi. Une partie des semences notamment celle de l'oignon du Niger est exportée vers les pays de la sous-région par les commerçants détaillants et revendeurs.

❖ Enfin l'**Etat** à travers les ministères, les préfectures, les communes, les services publics de recherche et de vulgarisation, appuient les producteurs maraîchers à travers diverses interventions (formation, achat et mise à disposition de semence d'oignon, de pomme de terre...). Aussi, les partenaires techniques et financiers tels que les projets/ONG nationales et internationales / Institutions bilatérales et multilatérales / Bailleurs de fonds / Donateurs, etc qui soutiennent le développement du sous-secteur du maraîchage par la mise en œuvre de projets de tout genre pour le financement et l'assistance technique.

2.2.3.3 L'offre et demande des produits à commercialiser

Rien pour la campagne 2011-2012, les principaux produits de la FCMN-Niya et ses membres sont constitués selon leur importance monétaire d'oignon, de poivron, de tomate, de pomme de terre, de laitue et de chou. Les coopératives et unions de coopératives de la FCMN totalisent une production cumulée de 17 720 tonnes de ces spéculations en 2012. L'oignon est de loin la principale production des membres de la FCMN-Niya avec plus de sept (07) milles tonnes, suivie du poivron (3600 tonnes) et de la pomme de terre (plus de 2000 tonnes).

Le tableau N° 4, donne une illustration de l'offre de la production et de la valeur monétaire estimé des principales spéculations produites par les coopératives de la FCMN en 2012.

<i>Produits</i>	<i>Superficie mise en valeur (ha)</i>	<i>Rendement moyen (Tonne/ha)</i>	<i>Production totale en Tonne</i>	<i>Valeur monétaire</i>
Oignon	384	20	7 680	832 000 000
Poivron	180	20	3 600	720 000 000
Tomate	72	25	1 800	540 000 000
Pomme de terre	120	18	2 160	432 000 000
Laitue	76	15	1 140	285 000 000
Chou	134	10	1 340	268 000 000
TOTAL			17 720	3 077 000 000

Tableau N° 4 : Offre de produits à commercialiser, campagne 2011-2012

Source : Conçu à partir des données du rapport 2011-2012 de la FCMNN ; 2012

L'analyse du tableau N° 4 permet de se rendre compte du potentiel générateur de ressources financières par les principales spéculations maraîchères ciblées. Sur le plan économique et financier, l'oignon représente de loin, le produit qui présente un intérêt financier considérable aussi bien par rapport au tonnage de la production que pour la valeur monétaire. Il est suivi du poivron, qui, bien qu'étant produit en faible quantité tend à supplanter l'oignon en recettes financières. Il en va de même de la pomme de terre, dont la quantité produite représente et le quart de l'oignon. Autant dire que, par rapport aux produits à commercialiser, la FCMN-Niya ne souffrirait que de ne pouvoir répondre à la demande de plus en plus croissante.

La demande des produits maraîchers provient justement des consommateurs nationaux et bien sûr de la sous-région ouest-africaine. En effet, selon les statistiques de l'INS, la population nigérienne est estimée en 2011 à 15 730 754 habitants dont 12 420 799 vivent en milieu rural. La différence, de près de 3 millions d'individus engorgent les villes nigériennes et constituent l'essentiel des demandeurs des produits de la FCMN-Niya.

La demande au niveau de la sous-région ouest africaine, bien que n'étant pas formelle, concerne beaucoup plus l'oignon dont le violet dit de Galmi est bien apprécié. Elle est destinée aux pays tels que le Mali, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Bénin, le Togo, le Sénégal et le Burkina Faso et assurée par les commerçants détaillants.

Il est évident que pour les différents produits maraîchers des membres de la FCMN-Niya, les clients ou les bénéficiaires existent réellement, qu'ils ont des besoins identifiés à satisfaire, qu'actuellement ces besoins ne sont pas satisfaits, qu'ils sont suffisamment nombreux et que l'on peut les atteindre sans difficulté. A ce stade, il est pratiquement impossible d'estimer le nombre de clients potentiels sur l'ensemble du pays et de mesurer le volume possible de consommation ou d'utilisation de ces

produits. Néanmoins, il faut avouer que ces clients se chiffrent en millions d'individus et que les besoins sont également évalués en milliers de tonnes.

2.2.4 Viabilité économique et financière

L'étude économique et financière a pour objectif d'analyser les différents mouvements financiers afin de déterminer ou non la rentabilité et/ou la viabilité de l'activité. Dans le cas des expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya, il s'agira donc de voir, dans quel mesure, la rentabilité économique et financière est assurée. Pour y parvenir, il est indispensable de recourir aux outils techniques que sont, le plan de financement, le plan de trésorerie, le budget, le compte de résultat prévisionnel et le calcul du point mort ou seuil de rentabilité de chaque initiative d'autofinancement entreprise par la FCMN-Niya.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes limités à l'analyse de la viabilité organisationnelle, technique et commerciale des ces initiatives visant l'auto financement de la Faîtière des coopératives maraichères. En effet, avec ces trois aspects réunis, nous estimons évident la rentabilité économique et financière de ces projets.

2.2.5 Conclusion sur la viabilité des expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya

En guise conclusion sur l'étude de la viabilité des expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya, nous pouvons conclure que, sur tous les quatre angles d'appréhension de la viabilité d'un projet, les initiatives de la FCMN-Niya sont viables. En effet, aussi bien sous les angles technique, financier et organisationnel, on peut retenir les éléments suivants :

- ✓ Les coopératives et unions de coopératives disposent des compétences techniques et sont bien encadrées pour une production horticole de qualité et en quantité suffisantes pour occuper le marché national, voire sous régional Ouest-Africain ;
- ✓ La demande de produits maraîchers se chiffre en des dizaines de milliers de tonnes et n'est même pas couverte par la production locale, ce qui entraîne une forte importation de ces produits en certaines périodes de l'année ;
- ✓ Bien que les prix des produits à commercialiser sont très fluctuants et très peu maîtrisés par les producteurs, ils adoptent avec l'appui des techniciens, des techniques de production qui leur permettent d'en conserver pour quelques mois, afin de bénéficier de prix plus intéressants sur le marché ;

Néanmoins, il semble indispensable d'entreprendre un réel travail de proximité sur les principes de la vie associative. La vision innovante de l'équipe technique et du Bureau actuel, consiste, sur le plan organisationnel, de confier plus de responsabilités aux sections régionales. Il s'agit d'une initiative

qui pourrait, si elle met l'accent sur les moyens techniques et les équipements nécessaires pour permettre aux responsables à ce niveau de jouer réellement les rôles qui leur seront assignés.

Il faut enfin dire que notre analyse s'est beaucoup appesantie sur les aspects liés à l'appréciation et au niveau de satisfaction par les coopératives et unions de coopératives, des services et initiatives entreprises par leur faîtière, en vue de leur permettre d'accroître leur capacité d'autofinancement. La raison en est que, c'est au vue de la satisfaction et de l'appréciation des ces initiatives que les coopératives et unions peuvent vraiment y adhérer pour une réussite de l'objectif d'autonomisation financière voulue par l'ensemble des acteurs. Nous avons également procédé, de façon participative, à l'analyse succincte des forces et faiblesses des ces initiatives dans le but d'en identifier, avec les coopératives et unions de coopératives, les pistes et stratégies d'amélioration pour une atteinte des objectifs escomptés aussi bien au niveau de la coordination nationale, qu'au niveau des sections régionales et à la base.

TROISIEME PARTIE :
OPTIONS D'AUTOFINANCEMENT DE LA FCMN-Niya

3.1 Perception et satisfaction des expériences d'autofinancement par les membres

Dans le cadre des actions collectives ou menées au sein d'une organisation associative, il est indispensable de s'assurer de l'adhésion des membres du groupe, pour réellement atteindre les objectifs poursuivis. Cette adhésion passe nécessairement par la perception et l'appréciation positive que les membres ont des actions et de la satisfaction qu'ils en tirent ou pensent en tirer. En effet, dans le cas d'organisations associatives et surtout paysannes, le souci de couverture des besoins des membres est une des caractéristiques de l'adhésion aux différentes initiatives entreprises à leur profit. Elle suppose une approche participative, afin de d'impliquer et de réellement prendre en compte les vraies préoccupations des membres.

L'adhésion des coopératives et unions des coopératives de la Fédération Niya tient de ces critères. Les différents projets entrepris visent justement à répondre à leurs besoins d'assurer une production de produits maraîchers de qualité et en quantité. Les actions de la fédération Niya en la matière sont multiples : renforcement de capacités techniques à travers des formations et l'encadrement des activités de production à la base par des animateurs endogènes, l'acquisition de matériels et équipements et la réalisation d'infrastructures de stockage notamment pour l'oignon et la pomme de terre. Partout, les entretiens menés avec les représentants des coopératives et unions de coopératives ont permis de se rendre compte de cette évidence. Pour la plus part des bénéficiaires des actions déjà membres de la FCMN-Niya, les interventions de la fédération se sont faites dans le cadre de la mise en œuvre des plans stratégiques respectifs élaborés depuis 2008 et revue en 2012. En effet, le dernier plan de 2012-2015 met l'accent sur les trois (3) axes stratégiques majeurs que sont le renforcement des capacités organisationnelles, le renforcement des capacités de production et la garantie d'un prix rémunérateur. A travers le premier axe la FCMN-Niya envisage de parvenir à l'amélioration de ses performances organisationnelles et institutionnelles. Pour atteindre ce but, plusieurs stratégies sont prévues à savoir « *la restructuration de la FCMN et de ses membres ; le renforcement de la planification et le suivi ; le renforcement des aspects liés à la dynamique associative ; le développement d'une politique genre et d'un système efficace de communication* »¹⁵. Le deuxième axe se soucie du renforcement des capacités de production des membres de la fédération. Pour ce faire la stratégie s'appuiera sur l'introduction des nouvelles variétés très performantes et l'accompagnement des producteurs pour mieux maîtriser les itinéraires techniques de production. La stratégie repose sur la valorisation des ressources endogènes (animateurs endogènes) par un transfert de compétence. Enfin, à travers le troisième axe d'intervention transparait la préoccupation majeure

¹⁵ Tiré du Plan Opérationnel 2013 de la FCMN-Niya.

relative aux aspects financiers. Il vise à garantir un prix rémunérateur aux producteurs. Cet objectif répond réellement aux difficultés relatives à la rentabilité de l'activité agricole pour le producteur maraîcher.

Le système actuel de financement de la production entretient les producteurs dans un cercle vicieux de mauvais rendement, de faible pouvoir d'achat et de faible rémunération. En effet, avec la réticence des institutions de micro finance et des banques commerciales pour investir dans l'agriculture, les producteurs sont obligés de s'orienter vers les commerçants usuriers. Ainsi, à pour rembourser leur dette, les producteurs se trouvent dans l'obligation de vendre leurs récoltes, à des prix très peu rentables.

Par contre, ces actions ont également bénéficié, tout en s'inscrivant dans leurs préoccupations, à d'autres coopératives et groupements notamment dans les localités d'Ayorou, de Firgoune et de Sanguilé. L'engouement de ces coopératives non encore membres, à adhérer à la Fédération Niya, s'explique par l'appréciation positive qu'elles ont de ses interventions.

3.1.1 Perception de l'autofinancement par les membres coopérants

La préoccupation des responsables de la Fédération Niya par rapport à leur autonomie financière aussi bien au niveau de la coordination nationale qu'au niveau des coopératives à la base apparaît comme une quête d'indépendance et de fierté. En effet, les explications partent du principe que, l'essentiel (soit plus de 80%) des moyens financiers que mobilise la fédération au profit des membres provient des partenaires financiers et techniques et que cette situation pourrait s'inverser et donc entraîner une interruption pure et simple des actions de uns et des autres. Dans cette optique, toutes les coopératives, bien qu'étant constituées dans le but de bénéficier des aides et appuis divers, s'éveillent et deviennent plus conscientes. A Domba (dans la Commune urbaine de Tera) un conseiller s'est étonné que les efforts qu'ils ont entrepris pour réunir en deux coopératives sœurs, plus d'une centaine de femmes et d'hommes, pourraient donc disparaître si les membres ne prenaient conscience de la nécessité de renforcer financièrement leurs coopératives.

A l'occasion de nos discussions, les échanges ont permis entre autres aux participants de comprendre la vie associative et surtout, de prendre conscience de leur fragilité en tant que organisation. Malgré les sessions de sensibilisation et les renforcements de capacités en matière de vie associatives, les divers actions et projets entrepris, étaient perçus par les coopératives bénéficiaires comme des subventions. Par conséquent la perception même de ces actions par membres semblait moins coïncider avec la vision des initiateurs de ces actions au profit des membres. Cette perception plus ou moins erronée a affecté la compréhension des initiatives d'autofinancement par les

coopératives/unions de coopératives à la base, bien qu'au niveau des sections régionales et à la coordination nationale, les responsables techniques, les élus comprenaient et maîtrisaient bien la signification des actions entreprises dans ce sens. Il semble à ce niveau que, les actions d'informations et de sensibilisation ont été peu suffisantes pour éclairer suffisamment les coopératives et les unions de coopératives à la base.

3.1.2 Niveau de satisfaction des expériences par membres de la FCMN-Niya

La satisfaction des coopératives par rapport aux actions entreprises par la faîtière Niya afin de renforcer leurs revenus et par ricochet leur capacité d'autofinancement, sont appréciées positivement par les participants groupes de discussion. En effet, dans le village de Firgoune, le Secrétaire général de la coopérative « *Binfarhein* » nous a confié ce qui suit : « *Nous sommes vraiment très satisfaits des actions que la Fédération Niya a faite pour nous. Depuis la création de notre coopérative, nous ne connaissons que Niya, qui nous a apporté beaucoup d'appui en matériels tels que les motopompes, les arrosoirs, la clôture grillage, les intrants. C'est pourquoi, nous avons préparé notre demande d'adhésion pour soumettre à la fédération* ».

Les motifs de satisfaction des coopératives et unions de coopératives s'expliquent justement par les différentes réalisations dont elles ont bénéficié de la part de la FCMN-Niya ou par son intermédiation à travers divers projets du gouvernement et d'autres partenaires en développement. Il s'agit des sessions de formation de renforcement de capacités (formation en vie associatives, en techniques de production et de conservations des produits maraîchers...), l'octroie de matériels et équipements de production, l'acquisition d'intrants et semences agricoles et l'aménagement des sites de production... Ces réalisations, bien que ne permettant pas, d'après les interviewés de couvrir tous les besoins constituent parfois les seuls appuis que les coopératives ont eu à bénéficier. La FCMN-Niya apparaît donc auprès des producteurs comme le seul partenaire de proximité qui se préoccupe réellement de leurs problèmes et leur relais auprès des partenaires financiers et gouvernement. Cet avantage dont dispose la FCMN-Niya explique l'engouement des coopératives à adhérer à la structure et pour la plus part des coopératives, et à s'organiser selon ses directives en unions de coopératives depuis un moment.

3.2. Forces et faiblesses des initiatives d'autofinancement de la FCMN

3.2.1 Forces des initiatives d'autofinancement

Les principales forces constatées par rapport aux expériences de la FCMN-Niya pour répondre à sa préoccupation d'autofinancement sont multiples :

- le ciblage même d'initiatives du secteur horticole à fort potentiel générateur de ressources financières et répondant effectivement aux attentes des producteurs ;
- l'existence d'un potentiel technique avéré aussi bien à la base qu'au niveau de la coordination pour la réalisation et l'extension des initiatives entreprises ;
- l'adoption de l'approche projet qui permet une analyse complète et qui intègre la plupart des acteurs et préoccupations, en amont et en aval des préoccupations des producteurs ;
- l'initiation d'AGR non horticoles (embouche, petit commerce, ...) constitue des alternatives de génération de ressources financières aux horticultures surtout en période pluviale et/ou de sinistre ;
- l'amélioration des conditions de stockage (magasins de stockage d'oignon et de pomme de terre, ...) permet aux producteurs de différer la vente de toute leurs productions à la récolte et de vendre à des périodes où les prix sont plus rémunérateurs.

3.2.2 Faiblesses des initiatives d'autofinancement

L'analyse des expériences d'autofinancement entreprises au sein de la FCMN-Niya, permet de dégager les principales faiblesses suivantes :

- les élus aussi bien au niveau de la coordination qu'au niveau des sections et des coopératives/unions de coopératives ont une faible maîtrise des expériences d'autofinancement et de leur potentiel à générer des ressources pour renforcer la capacité d'autofinancement des coopératives et de la fédération ;
- les coopératives et unions de coopératives perçoivent l'ensemble des appuis dont elles bénéficient de la part des partenaires comme des subventions, sans vraiment les inscrire dans une logique d'activités visant leur autonomisation financière ;
- le manque de mécanisme d'assistance en gestion financière et comptable rapproché aux coopératives dans la mise en œuvre des activités génératrices de revenus initiées à leur profit ;
- l'Etat Nigérien constitue un concurrent non négligeable de la FCMN-Niya, dans la commande de certains intrants tels que les semences de pomme de terre
- l'inexistence de bilans annuels de la gestion des boutiques d'intrants, des banques céréalières et des magasins de stockage d'oignon...
- pour certaines coopératives, il n'existe aucun mécanisme de mobilisation des ressources à l'interne : les membres ne se mobilisent bien souvent que pour rassembler cotisation à la FCMN-Niya ;

- il ne semble exister aucune stratégie claire de mobilisation de ressources internes : en effet, les coopératives n'apportent leurs cotisations annuelles que lorsqu'elles perçoivent la menace de ne pouvoir participer aux décisions et aux votes à l'occasion des AG.

3.3 Sources de mobilisation de ressources internes

Les ressources financières de la FCMN-Niya sont multiples et diversifiées. Il s'agit principalement des frais d'adhésion, des cotisations ordinaires des coopératives et unions de coopératives membres, les cotisations spéciales instituées à partir de 2008. Les intérêts sur les microcrédits menés à l'interne (le petit commerce), l'exploitation des parcelles collectives, constituent les principales sources de mobilisations des ressources financières au niveau des coopératives à la base. Par ailleurs, pour celles qui en disposent, les boutiques d'intrants et les banques céréalières constituent, lorsqu'elles sont bien gérées comme à Balati, de générer des ressources substantielles pour les coopératives.

Toutefois, en l'absence d'une compréhension claire et précise de la vie associative et de l'application de ses principes élémentaires, la gestion de ces ressources difficilement mobilisées constitue un véritable sujet de discordance entre les membres. Le cas de coopératives et unions de coopératives dont les membres ne semblent maîtriser aucun des contours de fonctionnement de leur organisation. Les exemples sont plus critiques à Louna et à Garbey Kourou où la coopérative « *Tashindakanka* » et l'union « *Sirbabonkaney* » souffrent de difficultés de fonctionnement du fait de la confusion dans la gestion des biens et des rôles des différents de leurs responsables respectifs.

Il est à déplorer par ailleurs que pour certaines coopératives, il n'existe aucun mécanisme de mobilisation des ressources à l'interne et cet exercice n'intervient qu'à l'occasion de payer la cotisation annuelle à la Fédération Niya.

3.4 Options d'autofinancement viables à promouvoir

L'analyse des expériences et stratégies développées par la FCMN-Niya en vue de répondre à sa préoccupation d'autofinancement permet de dégager quatre initiatives disposant d'un réel potentiel économique et financier et répondant aux attentes des producteurs :

- *la commande groupée des intrants,*
- *le système collectif de mise en marché de l'oignon,*
- *la production de semences d'oignon,*

- *le centre de commercialisation des fruits et légumes.*

Bien que ces expériences aient connu des résultats plus ou moins satisfaisants, il n'en demeure pas moins, selon les responsables techniques et les élus de la FCMN-Niya et les participants aux groupes de discussion, qu'elles ont de réelles potentialités à générer des ressources financières importantes pour augmenter la capacité financière des coopératives et de leur faîtière. Le cas assez fouillé par Douma (2012) de la maison de semences, constitue un exemple concret. A lui seul, ce projet permettrait avec l'option d'un prêt après de la BAGRI avec un taux d'intérêt bonifié de 7% de produire un résultat net de plus de 54 000 000 francs CFA sur douze mois.

3.5 Propositions d'amélioration de la capacité financière de la FCMN-Niya

L'une des raisons principales qui expliquent la faible capacité de mobilisation des ressources financières au sein des coopératives et unions de coopératives de la FCMN-Niya, réside dans la faiblesse organisationnelle de ces structures. En effet, pour la plupart des coopératives rencontrées, on dénote une confusion dans les rôles des différents membres de bureau. Dans le village de Louma (département de Loga), nous sommes rendus compte du cas extrême de la coopérative «Tashindakanka », où le blocage du bon fonctionnement de la coopérative provient du président qui s'accapare de tous les biens de la coopérative, jusqu'aux documents, empêchant aux membres de travailler librement même en son absence. La même situation nous été décrite à Garbey Kourou où les responsables de la coopérative « Soudji » par leur gestion peu transparente a conduit à la dislocation de l'union « Sirbabonkany » qui aurait été l'une des plus dynamiques de la Commune de Gotheye.

Il est évident que la fédération dispose d'une structure technique efficace, bien qu'elles soient bien souvent plus actives dans la recherche de financement que dans l'appui technique rapproché et permanente aux producteurs. Toutefois, la base (les coopératives et unions de coopératives) de cette faîtière constitue le maillon le plus faible. Pour améliorer la capacité financière de la FCMN-Niya, il est donc indispensable d'axer les interventions sur les trois niveaux de structuration de la fédération, afin de relever le niveau de compréhension des principes de la vie associative et la nécessité d'envisager l'horticulture comme une activité entrepreneuriale à part entière. Les propositions suivantes entendent, à chaque niveau de la structure faîtière, contribuer à cette ambition :

3.5.1 Niveau des coopératives et unions de coopératives

L'évaluation de la capacité d'autofinancement au niveau des coopératives et unions de coopératives à la base est un exercice complexe aussi bien pour les membres eux-mêmes et que pour les animateurs

endogènes. Mais, de l'avis des chefs de programmes, des responsables techniques régionaux et des animateurs endogènes, la capacité d'autofinancement de la majorité des coopératives maraîchères atteint à peine les 10% en moyenne. Toutefois, dans le cas d'un projet spécifique, les coopératives sont en mesure de mobiliser d'avantage et ce de façon donc ponctuel. Dans ce cas, la capacité de mobilisation de la participation du bénéficiaire varie de 20 et 25%, circonscrits souvent au seul budget du projet en question.

L'analyse et l'interprétation des données d'enquête nous permet de donner des origines diverses à la faible capacité de mobilisation des ressources au niveau des coopératives et unions à la base. D'abord, l'estimation des besoins par les coopératives et unions de coopératives est partielle et ne prend pas en compte tous leurs besoins en début de campagne. Ensuite, aucune distinction n'est faite entre les besoins de fonctionnement et les besoins d'investissement afin d'en dégager ceux à couvrir et définir la stratégie pour y parvenir. Par ailleurs, la majorité des coopératives se sont constituées et ont adhéré à la FCMN-Niya, beaucoup plus pour "*bénéficiaire des appuis et aides de fédération*", moins que pour unir leurs efforts et mettre ensemble les moyens mieux mener leurs activités. Ainsi, les principes caractéristiques et fondamentaux de la vie associative en sont affectés avec *une faible mobilisation de ressources à l'interne, une forte propension à l'émergence de l'individualisme* plutôt que *la construction du groupe associé*.

Néanmoins, de l'avis mêmes de participants aux discussions, il est tout à fait possible pour toute coopérative de mobiliser suffisamment de ressources pour couvrir un pourcentage raisonnable de leurs besoins. Les propositions recueillies varient et incluent :

- la nécessité pour les coopératives de disposer de parcelles collectives d'exploitation pour celles dont les membres ont des exploitations individuelles ;
- la mise en place d'un système de cotisations en nature en ciblant les produits à fort potentiel commercial (pomme de terre, oignon), plutôt que des contributions en espèces ;
- l'initiation et l'appui au niveau des coopératives et unions de coopératives, le système du SILC dans les localités où la religion ne constitue pas un obstacle à l'imposition d'intérêts sur les crédits.

3.5.2 Niveau des sections

Près de 60% des coopératives et unions rencontrées affirment connaître l'existence des sections régionales, mais, elles reconnaissent n'avoir réellement commencé à entretenir des relations

fréquentes avec elles que récemment. En effet, pour les régions de Tillabéry et de Dosso, le recrutement de nouveaux techniciens régionaux, a, selon les participants aux discussions, largement contribué à améliorer ces relations. Toutefois, pour certaines localités de la Région de Tillabéry, telle que Gorbeye Kourou, Bonkoulou, la proximité avec la coordination nationale de la fédération Niya, facilite les rapports avec elle qu'avec la section régionale.

Par rapport à la mobilisation des ressources internes, les sections régionales commencent dorénavant, avec le nouveau bureau exécutif de la FCMN-Niya, à jouer leurs rôles. En effet, les responsables techniques et les bureaux de sections ont entre autre charges de procéder à la collecte des contributions (cotisations annuelles et spéciales) des coopérations et unions de coopératives. Il faut néanmoins déplorer le fait que seuls les animateurs endogènes et parfois les présidents de coopératives, sont souvent conviés à des rencontres avec les sections. Ce qui crée une situation de frustration, et affecte la participation des autres membres aux activités des structures. A Téra, le secrétaire général adjoint de l'union « *Maamar* » s'est plaint en ces termes : « *Finalelement, nous, on ne sait plus ce qui se fait au profit de notre union de coopératives. C'est seulement l'animateur qui se rend aux rencontres avec la section et pire encore, c'est difficilement qu'il organise des restitutions de ce qui se dit ou se fait à la section. IL est bon qu'il se fasse désormais accompagner par des membres à chaque réunion à la section et que le technicien de Tillabéry vienne aussi vérifier si ce qu'ils disent aux rencontres passe auprès de tous les membres* ».

La nouvelle optique de responsabilisation des sections régionales, répond réellement à un besoin de proximité de la Fédération Niya avec sa base. Elle pourrait largement contribuer à améliorer la mobilisation de ressources financières au niveau de la section si elle parvenait à :

- adjoindre aux sections régionales un chargé de suivi et de mobilisation des ressources internes ;
- redynamiser les sections régionales par la définition claire et précise de leurs cahiers de charge et l'affectation effectives de ces responsabilités aux sections ;
- renforcer la capacité opérationnelle des sections (par un moyen de déplacement plus efficace) ;
- impliquer (mettre aux devants) les responsables des sections régionales dans toutes les activités, visites et missions dans les régions ;
- précéder toutes les rencontres au niveau national de rencontre de synthèse au niveau régional ;

3.5.3 Niveau de la coordination Nationale de la FCMN-Niya

Au niveau de la coordination nationale de la fédération Niya, les idées suivantes constituent l'essentiel des propositions sorties de l'analyse des échanges avec les coopératives, les responsables techniques, les personnes ressources et les élus :

- imposer la prise en charge par les producteurs de la moitié des taxes exonérées dans le cadre des commandes groupées des semences de pomme de terre ;
- instaurer des cartes de membres renouvelables chaque année pour maîtriser le nombre total de membre de la fédération ;
- éditer des fiches techniques d'identité pour les coopératives et les unions de coopératives de la fédération ;
- identifier et intensifier les offres de prestations services aussi bien aux membres qu'aux non membres de la fédération Niya ;
- se consacrer à la coordination et à l'intermédiation en laissant la conduite des activités aux sections régionales afin de limiter les charges de fonctionnement ;

3.6 Conditions de réussite de l'autonomisation financière de la FCMN-Niya

Il est évident que les expériences d'autofinancement entreprises par la fédération Niya ne lui ont pas permis, de façon significative permettre, de renforcer sa capacité d'autofinancement. Certaines à l'instar du *Centre de commercialisation des fruits et légumes, le système collectif de mise en marché de l'oignon*, ont connu, certes des échecs, mais il n'en demeure pas moins qu'il s'agit bien d'expériences disposant d'un potentiel financier et économique élevé.

Mais aussi Plusieurs conditions sont à remplir pour réussir à renforcer la capacité de mobilisation de ressources internes à travers les initiatives d'autofinancement entreprises. Elles incluent :

✓ *L'implication des coopératives et l'adoption d'une approche basée sur la vie associative* dans la définition des objectifs et la mise en œuvre des initiatives d'autofinancement. Il semble que les visites des élus aux coopératives s'inscrivent souvent dans le cadre de missions. Ce qui crée une distance entre les membres coopérants et les élus, limite la possibilité d'échanges et de partage de préoccupations de la base et donne l'impression que les élus ne se déplacent que pour des missions intéressées. L'implication des coopératives à la base dans la définition des objectifs des initiatives d'autofinancement permettrait une meilleure compréhension des projets et donc une adhésion aux visions définies par ces projets. Enfin, dans cette optique, les préoccupations de gestion comptable

efficace avec soucis de générer des ressources pour l'autonomisation des coopératives et les prélèvements éventuels seraient mieux appréhendées et adoptés par la base.

✓ ***la qualité et la quantité des produits.*** L'une des conditions à réunir pour maximiser la rentabilisation financière des expériences d'autofinancement de la FCMN, est inévitablement, la qualité des produits. En effet, les produits maraîchers ont la délicatesse d'être rapidement périssables et nécessitent, pour être conservés dans des conditions de production et de conservations adéquates. Par rapport aux conditions de production, il serait indispensable que l'encadrement technique de la FCMN se renforce davantage afin d'amener les producteurs à réduire l'utilisation des engrais chimiques et maximiser l'utilisation du compost et de la fumure organique.

✓ ***facilitation de la commercialisation des produits stockés : aussi bien qu'il est indispensable*** d'éviter la vente des produits maraîchers à fort potentiel économique à la récolte, il est autant vital de que la Fédération dispose d'une réelle capacité de mise en marché de ces produits. Il s'agit dans ce cas de "*trouver des acheteurs crédibles pouvant dégager les stocks en temps record*" à l'avènement des prix intéressants sur le marché, ou alors, disposer des moyens *de transport*le transport et la vente dans les centres urbains.

✓ ***L'innovation organisationnelle relative à la gestion financiarise.*** L'analyse des initiatives d'auto financement et de la gestion financière des coopératives interviewées nous confirme notre avis sur les difficultés de financement dont souffrent les organisations paysannes et notamment les coopératives de la FCMN-Niya. Nombre de coopératives sinon, la totalité ne parviennent à évaluer annuellement, et de façon exhaustives les besoins, et leur capacité à les couvrir, afin d'en dégager les gaps à rechercher. Ceci dénote plutôt d'une faible maîtrise du système de gestion comptable et financier en général et soumet les producteurs à la merci des usuriers.

Le troisième axe stratégique de la FCMN inclut cette préoccupation en prévoyant une ligne de crédit auprès d'une banque de la place qui permet de préserver les producteurs du système usurier. Plus important, elle envisage mettre en place une structure organisationnelle composée d'un chargé de commercialisation et d'un chargé de crédit qui seront responsables de la mise en œuvre de cette stratégie. Ils seront également responsables de la mise en place et de l'accompagnement des comités de gestion créés à cet effet.

3.7 Quelques recommandations

L'analyse des forces et faiblesses des initiatives d'autofinancement de la FCMN-Niya, permet de formuler les recommandations suivantes :

1. Mener des études ciblées sur les quatre autres expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya afin d'établir avec plus de précisions des plans de financement ;
2. Mettre en place un système financièrement autonome d'appui accompagnement des coopératives membres de la FCMN-Niya en gestion financière et comptable afin de :
 - a. amener les coopératives à recouvrer (au moins à leur profit) tous les investissements qu'elles bénéficient ;
 - b. aider les coopératives bénéficiaires à mieux rentabiliser leurs entreprises ;
 - c. instaurer une clé de répartition des bénéfices annuels de ces activités de la base au sommet de la fédération.
3. Appliquer le système SILC aussi bien au niveau des coopératives qu'entre les coopératives et unions de coopératives d'une même zone, avec un mécanisme de rétention des moyens mobilisés pour les financements des besoins des coopératives à l'interne ;
4. Mettre un accent particulier sur la réalisation d'infrastructures de stockage des produits à fort potentiel économique tels que l'oignon et la pomme de terre.
5. Mettre en place (dans les localités où elles se trouvent) des partenariats Coopératives-IMF pour l'appui accompagnement des coopératives en matière de gestion financière et comptable.

CONCLUSION

Les initiatives entreprises par la FCMN-Niya pour assurer son autonomie financière, disposent réellement d'un potentiel financier et économique pour la permettre, à elle et aux coopératives/unions de coopératives membres d'attendre cet objectif. Bien que, l'une des raisons qui explique la faible capacité de mobilisation de ressources à l'interne par les coopératives soit leur faible capacité financière, il faut reconnaître plusieurs autres éléments y concourent à cette situation telle que la faible maîtrise des principes de la vie associative, la faible maîtrise de la gestion financière et l'incapacité d'estimer et de distinguer par campagne de production, l'ensemble des besoins nécessaires et la part mobilisable à l'interne.

La présente étude, malgré les difficultés susmentionnées, nous a permis de mieux comprendre la dynamique de mobilisation des ressources internes des coopératives et unions de coopératives. En effet, nombre d'entre elles se contentent de mobiliser les frais de cotisations à verser à la FCMN-Niya sans pour autant disposer de systèmes de cotisations. Pour les coopératives qui disposent de parcelles collectives, les recettes des ventes de ces sites sont destinées à la caisse. Par ailleurs, les coopératives à majorité féminine mobilisent les ressources à l'interne à travers des prélèvements sur les activités génératrices de revenus entreprises dans le cadre de microcrédit. Enfin, une autre forme

de mobilisation de ressources internes au niveau des coopératives est le système du SILC qui s'apparente à une forme novatrice de tontine. Toutefois, ces ressources mobilisées sans aucun accompagnement technique rapproché en la matière représentent à peine les 10% de leurs besoins. Par conséquent, ces ressources ne servent qu'à honorer les exigences de cotisations annuelles à la coordination nationale et quelques charges de fonctionnement, sans pour autant entretenir de campagne en campagne une comptabilité au niveau de la coopérative. Enfin, les stratégies classiques de cotisation annuelles, de frais d'adhésion, de cotisations spéciales ont des difficultés à être appliquées dans des coopératives en raison de leur faible compréhension des principes mêmes de la vie associative.

Les initiatives entreprises par la FCMN-Niya sont bien appréciées par les coopératives et unions de coopératives. Toutefois, il faut reconnaître que peu d'entre elles maîtrisent les vrais objectifs de ces projets. Il est évident que l'ensemble des actions de la fédération à l'endroit des coopératives est confondu avec les autres types subventions dont elles bénéficient de la part des autres acteurs de développement. Par ailleurs, avec aucun, système d'accompagnement en gestion comptable et financière, les investissements de la FCMN-Niya, tels que les boutiques d'intrants, les banques communautaires sont laissées à la responsabilité des coopératives. La mauvaise gestion et le manque de suivi rapproché ont conduit la plupart à la fermeture alors, qu'un suivi rigoureux aurait, après bilan, permettre de dégager des ressources sur bénéfice, pour renforcer la capacité d'autofinancement de la fédération.

Il apparaît donc évident qu'au-delà, des difficultés liées au caractère imprévisible et instable de la production horticole, à la complexité même des produits maraîchers difficiles à conserver, la méprise des principes de la gestion financière et comptable des coopératives est également une des causes de la faible capacité financière des coopératives à la base. C'est pour amoindrir et réduire les pertes que la Fédération Niya, met l'accent sur la maîtrise des techniques de production privilégiant l'utilisation les fertilisants organiques plutôt que les engrais chimiques. L'objectif est de produire des produits qui pourraient être conservés durant quelques mois afin de que les producteurs bénéficient de prix plus rémunérateurs à la vente. Des abris et magasins de stockage d'oignon et de pomme de terre sont réalisés afin de rendre possible cette vente différée.

Au terme de la présente étude dont la préoccupation majeure était de contribuer à l'analyse des stratégies d'autofinancement, l'hypothèse posée pour répondre à la question de recherche était : « *La FCMN-Niya est en mesure d'identifier des stratégies pour accroître sa capacité d'autofinancement et celle de ces coopératives membres* ». Les résultats de notre étude nous permettent de répondre

positivement à cette question. Pour y parvenir, nous avons d'abord procédé à l'analyse de la viabilité des expériences entreprises par la faîtière afin de réaliser cet objectif, puis échangé avec les coopératives membres afin de nous assurer de leur niveau de compréhension et d'adhésion à l'ambition novatrice, suscitée par les élus et les responsables techniques de la fédération Niya. Bien qu'elles semblent peu maîtriser les vrais objectifs des expériences d'autofinancement menées par la Faîtière nationale, les responsables et membres des coopératives ont affirmé leur satisfaction des actions de leur faîtière et leur entière adhésion à ces processus. Par ailleurs, ils ont relevé que le niveau actuel de contribution relativement insignifiant, pourrait significativement augmenter si les actions et projets entrepris leur permettent effectivement d'accroître leur capacité de mobilisation de ressources financières.

Il faut néanmoins remarquer que, le renforcement de l'autonomie financière des coopératives membres ne pourra entraîner celle de la faîtière nationale qu'à certaines conditions : leur implication effective à la planification des actions à mener, la réalisation d'infrastructures (abris et magasins de stockage), l'encadrement des producteurs pour une production des produits de qualité et surtout, la recherche de débouchés pour leur écoulement.

Malgré le potentiel des expériences d'autofinancement entreprises par la fédération nationale et certains de ses membres, force est de constater que, la capacité d'autofinancement demeure une notion encore embryonnaire et que la quasi-totalité des coopératives rencontrées ne maîtrisent pas leur part de couverture de leurs besoins. Elles ne parviennent d'ailleurs pas à bien estimer. Ce qui explique de faibles taux de capacité d'autofinancement dont les plus élevés n'excèdent guère les 10% au niveau des coopératives. Les sources de mobilisation des ressources internes demeurent classiques et peu respectées. Il s'agit des cotisations d'adhésion, des recettes des parcelles collectives, des intérêts sur les microcrédits réalisés dans le cadre de petites activités génératrices de revenus... Les expériences d'autofinancement, n'ont pu contribuer significativement au renforcement de l'autonomie financière des coopératives, ni de la faîtière nationale. Au terme des discussions à ce propos et par souci d'y remédier de façon participative, plusieurs propositions ont été formulées aux différents niveaux de la structure de la FCMN-Niya. Ces propositions ont trait aussi bien aux aspects organisationnels, techniques qu'à l'amélioration des rapports avec les autres acteurs de la production horticole du Niger et de la sous-région. Bien que dans l'ensemble, ces propositions aient été faites à partir des données collectées auprès des coopératives à la base, elles ont donc ciblé la coordination nationale de la FCMN-Niya, les sections régionales et les coopératives à la base. Par ailleurs, le souci principal qui a guidé ces propositions demeure la nécessité pour la FCMN-Niya et ses différents niveaux d'intervention de rentabiliser financièrement et économiquement tous les projets et actions entreprises, et surtout d'en maîtriser la gestion financière et comptable. Enfin, tout comme pour la

chaîne de valeur oignon, il s'avère indispensable de procéder à une analyse spécifique de chaque initiative afin, de dégager de façon claire et précise, leur potentiel financier et économique et les conditions réelles de leur réalisation pour éviter les insatisfactions relevées à l'occasion de leur mise en œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGES DIVERS

Banque Mondiale, 2008. Abrégé du rapport sur le développement dans le monde : L'Agriculture au service du développement.

Cécile Lapenu, & al. 2002 Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation : quelle contribution de la micro finance ? Séminaire de DAKAR, /21-24 janvier 2002 / Bulletin d'information post séminaire / Fiche n° 12 : Partenariats banques et IMF : acquis et enseignements

Chohin Kuper & al., : *La diversification des cultures : le maraîchage comme complément de la riziculture*, A. Chohin Kuper, V. Kelly, R. Ducrot et Y. Coulibaly, 2002 disponible sur <http://cemadoc.irstea.fr/cemoa/PUB00013137>, consulté le 22 janvier 2013, 10h10.

D'Alessandro, S. & Soumah A., décembre 2008, Évaluation sous régionale de la chaîne de valeurs oignon/échalote en Afrique de l'Ouest. Bethesda, MD: projet ATP, Abt Associates Inc.

Daouda Diagne, 2010 : Les organisations paysannes dans la négociation des politiques agricoles en Afrique de l'Ouest et au Sénégal, Fiche 1 : Connaître la problématique ; Disponible : http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf_Fiche1_OPetPolAgric_Diagne_Interreseaux.pdf; Consulté le 30/01/2013, à 10h22.

Douma A., 2012 : Contribution à l'analyse des Mécanismes de Financement de la Maison de semences de La Fédération des Coopératives Maraichères du Niger : Fcmn-Niya, 2012.

Frédéric De Sousa-Santos (2002) : « Organisations paysannes et micro finance », GRET, 10/07/2002

INGENIORS - Anne KILLI , Animer le partenariat dans le cadre d'un projet, septembre 2008.

Maty Ba Diao : *Le rôle du Nigéria dans la sécurité alimentaire au Niger, Grain de sel n° 51 – juillet-septembre 2010.*

MUMBERE Matumo John: « Organisations paysannes et financement de l'agriculture en territoire de Lubero "cas du SVDIP" », 2009, Mémoire-on-line, consulté le 26/02/13, 11h01

RECA, L'approvisionnement en semences de pomme de terre au Niger, Note d'information / Filière pomme de terre n°2, 31 décembre 2009

Sidi Seyni : *Le maraîchage dans la lutte contre l'insécurité alimentaire au Niger. Analyse et amélioration de la culture de la tomate sur le site périurbain de Gamkalé : vallée du fleuve Niger, EUE, 2011.*

Younoussa S., Haro W., 2004 : *Étude sur l'approfondissement du diagnostic et l'analyse des systèmes de production agro-sylvo-pastoraux dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de développement rural. Région de la Communauté Urbaine de Niamey, Octobre 2004)*

WAMPFLER Betty, Niger : une nouvelle étape dans le partenariat entre organisations paysannes et institutions de micro finance : Synthèse de l'atelier OP-IMF, juin 2005, BIM n° - 14 septembre 2005

2. ARTICLES ET RAPPORTS

Arthur Lewis, « Le développement économique avec une offre illimitée de travail », 1954

FCMN-NIYA, 2011 : *Rapport à mi parcours du PADEF-SOG*

FCMN-Niya : « Plan d'autofinancement de la FCMN-Niya, rapport provisoire », International Consulting House, Niamey, décembre 2012.

FCMN-NIYA, Rapport étude de marché pour la mise en place de la maison de semence, janvier 2012

FCMN-NIYA, 2012 : Plan opérationnel de la FCMN-Niya 2012-2013

Pierre-Cyrille Hautcoeur, « L'autofinancement : théorie, questions de méthode et tentative de cadrage macroéconomique pour la France (1914-1990) », article paru dans « Entreprises et Histoire », n°22, oct. 1999, 55-77

Yamar Mbodj, « L'agriculture en Afrique de l'Ouest doit être nourricière et exportatrice, <http://www.afrik.com/article15890.html>, consulté le 25 janvier 2013 à 11h26

ANNEXES

Annexe 1 : GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX RESPONSABLES DE COOPERATIVES ET UNIONS DE COOPERATIVES

1- Identification de coopérative/union de coopérative

- Nom :
- Région :
- Année de création et raisons justificatives de sa création
- Adhésion à la FCMN-Niya et raisons

2- Part de ressources de ressources internes de la coopérative/union de coopératives/section

- *Pourcentage, niveau de couverture des besoins... de la coopératives/section.*

3- Sources et affectation de ressources internes (provenance des ressources internes et modalités d'affectation : FCMN, coopératives/union/section ? Membres ?).

4- Connaissances/appréciation des expériences de mobilisation des ressources internes

- A quelles expériences de mobilisation de ressources internes avez-vous participé avec la FCMN-Niya ?
- Satisfaction, motifs d'insatisfaction

5- Rapports de la Coopératives/union avec la FCMN-Niya

- Domaines d'appui de la FCMN-Niya à la coopératives/Union
- Quelles initiatives visant l'autofinancement de la coopérative/union ?
- Principales difficultés/contraintes

6- Appréciation des rapports entre FCNM et la coopérative/union

- Quelle appréciation de l'appui de la FCMN en matière d'autofinancement ?
- Principales attentes/besoins de la coopérative/union en matière d'autofinancement

8- Au vue des besoins de la coopérative/union/Section, les ressources internes mobilisées suffisent-elles pour les couvrir ? Si non, quelles amélioration apportées ?

9 - Propositions d'améliorations pour accroître la part de ressources propres

- Membres
- Coopératives/sections régionales
- Niveau de la FCMN-Niya

10 – Des recommandations ?

Annexe 2 : GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX ELUS ET STAFF DE LA FCMN-NIYA

1-Identité de l'interviewé

- élus
- staff

2- Processus de mobilisation et d'affectation des ressources internes

- *aux activités planifiées*
- *aux coopératives et unions de coopératives membres*
- *Contraintes et difficultés (s'interroger sur les contraintes/difficultés liées à la mobilisation des ressources internes)*

3- Expériences d'autofinancement de la FCMN-Niya

- ***Appréciation et perception de l'autofinancement***
- ***Description des initiatives d'autofinancement menées ou en cours de la FCMN***
- ***Contraintes et difficultés des expériences par niveau (Principaux embuches/obstacles à l'atteinte d'un certain niveau d'autofinancement que se serait fixé la FCMN elle-même.)***
 - *coordination nationale*
 - *Coopératives/unions de coopératives*
- ***Des propositions d'améliorations (De l'avis des élus et staff, quelles sont les améliorations possibles au regard du constat ? prospection d'autres voies d'autofinancement, consolidation des acquis ?)***
 - *coordination nationale*
 - *Coopératives/unions de coopératives*

Annexe 3 : Rapport synthétique

**MISSION DE COLLECTE DE DONNEES DU 14 AU 23
MARS 2013 DANS LA REGION DE TILLABERY
(NIGER).**

*Par Félix Mbadjema MAKAYABA
Etudiant en Master AGRINOVIA,
Stagiaires à la FCMN-Niya*

Introduction

Dans le cadre de notre stage AGRINOVIA à la Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger (FCMN-Niya), nous avons mené du 14 au 23 mars 2013 une mission de collecte de données dans la région de Tillabéry. Cette mission de dix jours, menée sous la conduite de monsieur Ibahim NOUHOU, responsable technique de la région de Tillabéry, nous a permis de rencontrer des coopératives/unions de coopératives et des institutions de micro finance dans les localités de : Ayorou, Firgoune, Sanguilé, Famalé, Dessa, Tillakaïna, Touré, Tallé, Garbey Kourou, Babagadey Kouara, Kakassi, Zara-Koira, Téra, Doumba, Latta Kabiyé, Balati, Namaro, Kollo Zarma, Makalondi, Goutoumbou-Koira Tégui, Guessé, Sheet-tondibanda, Louma, Bonkougou et Sandiré. Nous avons également rencontré des élus de la section de Tillabéry. Dans ce rapport nous ferons une présentation succincte de la mission et des résultats des entretiens avec les structures et institutions rencontrées.

I. Présentation succincte de la mission.

1.1. Description de la mission

La présente mission de dix jours a consisté en une collecte de données auprès des coopératives et unions de coopératives, et les institutions de micro finance de la région de Tillabéry. Au total 30 institutions dont 26 coopératives/unions de coopératives.

1.2. Objectifs de la mission

Collecter des données et informations primaires en vue de traitement et d'analyse pour l'alimentation des rapports de stage rentrant dans le cadre des deux études, l'une sur l'autofinancement de la FCMN et l'autre sur la problématique du financement de l'agriculture et des OP en particulier

1.3. Méthodologie adoptée

La collecte de données s'est faite par des entretiens individuels et en focus group. Trois guides d'entretien ont été administrés, le premier destiné aux coopératives/unions de coopératives, le second aux IMF et le troisième aux responsables de la section régionale (élus, techniciens et animateurs). Les échanges ont été faits en français pour certaines structures et une traduction en langue locale a été nécessaire pour d'autres. Dans ce cas, elle a été assurée par le responsable technique de la section et/ou les animateurs endogènes. D'autres questions ouvertes permettant la collecte d'un large éventail d'informations ont été posées.

1.4. Principales difficultés

Plusieurs difficultés ont été rencontrées au cours de la mission. Principalement, il faut distinguer :

- la barrière linguistique. En effet, il a fallu traduire en langues locales (Jerma, Haussa, Tamashek) les échanges avec les groupes de discussion,
- le faible niveau d'instruction des interviewés. A ce niveau, la difficulté de définir la capacité d'autofinancement a été récurrente. En effet, il a été dans certains cas impossible

d'estimer la capacité d'autofinancement dans la mesure où, les coopératives ne procèdent pas préalablement à l'évaluation exhaustive de leurs besoins pour en déduire leur part de couverture,

- la tendance de l'interprète à répondre à certaines questions auxquelles il avait les réponses,
- la faible maîtrise de certaines zones de la région par le Responsable Technique Régional du fait de la concentration des coopératives membres de la FCMN dans cette région (environ 70%) ;

1.5. Les solutions adoptées

Pour remédier à ces difficultés, les solutions suivantes ont été adoptées :

- Pour la barrière linguistique, la traduction en langues locales a été assurée par le technicien régional de Tillabéry et par endroit, les animateurs endogènes.
- Par rapport à l'estimation de la CAF, il a fallu dans la plupart procéder à une estimation sommaire des besoins de la coopérative/union avant d'évaluer leur apport en fonds propres ;
- Concernant les IMF, il a fallu les intégrer au fur et à mesure qu'elles étaient identifiées dans les certaines localités et contacter les responsables pour négocier un entretien lors que la localité était visité pendant le week-end.

II. Synthèses des résultats de la mission et recommandations.

2.1. Forces et faiblesses des initiatives d'autofinancement de la FCMN

2.1.1. Forces des initiatives d'autofinancement

Les principales forces constatées par rapport aux expériences de la FCMN-Niya pour répondre à sa préoccupation d'autofinancement sont multiples :

- le ciblage même d'initiatives du secteur horticole à fort potentiel générateur de ressources financières et répondant effectivement aux attentes des producteurs ;
- l'existence d'un potentiel technique avéré aussi bien à la base qu'au niveau de la coordination pour la réalisation et l'extension des initiatives entreprises ;
- l'adoption de l'approche projet qui permet une analyse complète et qui intègre la plupart des acteurs et préoccupations, en amont et en aval des préoccupations des producteurs ;
- l'initiation d'AGR non horticoles (embouche, petit commerce, ...) constitue des alternatives de génération de ressources financières aux horticultures surtout en période pluviale et/ou de sinistre ;
- l'amélioration des conditions de stockage (magasins de stockage d'oignon et de pomme de terre, ...) permet aux producteurs de différer la vente de toute leurs productions à la récolte et de vendre à des périodes où les prix sont plus rémunérateurs.

2.1.2. Faiblesses des initiatives d'autofinancement

L'analyse des expériences d'autofinancement entreprises au sein de la FCMN-Niya, permet de dégager les principales faiblesses suivantes :

- les élus aussi bien au niveau de la coordination qu'au niveau des sections et des coopératives/unions de coopératives ont une faible maîtrise des expériences d'autofinancement et de leur potentiel à générer des ressources pour renforcer la capacité d'autofinancement des coopératives et de la fédération ;
- les coopératives et unions de coopératives perçoivent l'ensemble des appuis dont elles bénéficient de la part comme des subventions, sans vraiment les inscrire dans une logique d'activités visant leur autonomisation financière ;
- le manque de mécanisme d'assistance en gestion financière et comptable rapproché aux coopératives dans la mise en œuvre des activités génératrices de revenus initiées à leur profit ;
- l'inexistence de bilans annuels de la gestion des boutiques d'intrants, des banques céréalières et des magasins de stockage d'oignon...
- pour certaines coopératives, il n'existe aucun mécanisme de mobilisation des ressources à l'interne : les membres ne se mobilisent bien souvent que pour rassembler cotisation à la FCMN-Niya ;
- il ne semble exister aucune stratégie claire de mobilisation de ressources internes : en effet, les coopératives n'apportent leurs cotisations annuelles que lorsqu'elles perçoivent la menace de ne pouvoir participer aux décisions et aux votes à l'occasion des AG.

2.2.Sources de mobilisation de ressources internes

Les ressources financières de la FCMN sont multiples et diversifiées. Il s'agit entre autres des cotisations ordinaires des membres, les cotisations spéciales, les intérêts sur les microcrédits à l'interne (le petit commerce), les sources de mobilisations des ressources des coopératives sont diverses : les cotisations ordinaires, les cotisations spéciales, la totalité ou les prélèvements sur la vente des produits des parcelles collectives, les intérêts des micro-crédits fait dans le cadre des activités génératrices de revenus (petit commerce, embouche...), les intérêts issus des groupements SILC.

2.3.Options d'autofinancement viables à promouvoir

L'analyse des expériences et stratégies développées par la FCMN-Niya en vue de répondre à sa préoccupation d'autofinancement permet de dégager quatre initiatives disposant d'un réel potentiel économique et financier et répondant aux attentes des producteurs : *la commande groupée des intrants, le système collectif de mise en marché de l'oignon, la production de semences d'oignon, le centre de commercialisation des fruits et légumes*

2.3.1. Propositions d'amélioration de la capacité financière de la FCMN-Niya

L'une des raisons principales qui expliquent la faible capacité de mobilisation des ressources financières au sein des coopératives et unions de coopératives de la FCMN-Niya, réside dans la faiblesse organisationnelle de ces structures. Il est évident que la fédération dispose d'une structure technique efficace, bien qu'elles soient bien souvent plus actives dans la recherche de financement que dans l'appui technique rapproché et permanente aux producteurs. Toutefois, la

base (les coopératives et unions de coopératives) de cette faïtière constitue le maillon le plus faible. Pour améliorer la capacité financière de la FCMN-Niya, il est donc indispensable d'axer les interventions sur les trois niveaux de structuration de la fédération, afin de relever le niveau de compréhension des principes de la vie associative et la nécessité d'envisager l'horticulture comme une activité entrepreneuriale à part entière. Les propositions suivantes entendent à chaque niveau de la structure, contribuer à cette ambition :

2.3.1.1.Niveau des coopératives et unions de coopératives

- la nécessité pour les coopératives de disposer de parcelles collectives d'exploitation pour celles dont les membres ont des exploitations individuelles ;
- la mise en place d'un système de cotisations en nature en ciblant les produits à fort potentiel commercial (pomme de terre, oignon), plutôt que des contributions en espèces ;
- l'initiation et l'appui au niveau des coopératives et unions de coopératives, le système du SILC dans les localités où la religion ne constitue pas un obstacle à l'imposition d'intérêts sur les crédits.

2.3.1.2.Niveau des sections

- adjoindre aux sections régionales un comité de suivi et de mobilisation des ressources internes ;
- redynamiser les sections régionales par la définition claire et précise de leurs cahiers de charge et l'affectation effectives de ces responsabilités aux sections ;
- renforcer la capacité opérationnelle des sections (par un moyen de déplacement plus efficace) ;
- impliquer (mettre aux devants) les responsables des sections régionales dans toutes les activités, visites et missions dans les régions ;
- précéder toutes les rencontres au niveau national de rencontre de synthèse au niveau régional ;

2.3.1.3.Niveau de la coordination Nationale de la FCMN-Niya

- imposer la prise en charge par producteurs de la moitié des taxes exonérées dans le cadre des commandes groupées des semences de pomme de terre ;
- instaurer des cartes de membres renouvelables chaque année pour maîtriser le nombre total de membre de la fédération ;
- éditer des fiches techniques d'identité pour les coopératives et les unions de coopératives ;
- identifier et intensifier les offres de prestations services aussi bien aux membres qu'aux non membres de la fédération Niya ;
- se consacrer à la coordination et à l'intermédiation en laissant la conduite des activités aux sections régionales afin de réduire les charges de fonctionnement ;

2.4.Conditions de réussite

Plusieurs conditions sont à remplir pour réussir à renforcer la capacité de mobilisation de ressources internes à travers les initiatives d'autofinancement entreprises. Elles incluent :

✓ *l'implication des coopératives et l'adoption d'une approche basée sur la vie associatives* dans la définition des objectifs et la mise en œuvre des initiatives d'autofinancement. Il semble que les visites des élus aux coopératives s'inscrivent souvent dans le cadre de missions. Ce qui crée une distance entre les membres coopérants et les élus, limite la possibilité d'échanges et de partage de préoccupations de la base et donne l'impression que les élus ne se déplacent que pour des missions intéressées. L'implication des coopératives à la base dans la définition des objectifs des initiatives d'autofinancement permettrait une meilleure compréhension des projets et donc une adhésion aux visions définies par ces projets. Enfin, dans cette optique, les préoccupations de gestion comptable efficace avec soucis de générer des ressources pour l'autonomisation des coopératives et les prélèvements éventuels seraient mieux appréhendées et adoptés par la base.

- *facilitation de la commercialisation des produits stockés : aussi bien qu'il est indispensable* d'éviter la vente des produits maraîchers à forts potentiels économiques à la récolte, il est autant vital de que la Fédération dispose d'une réelle capacité de mise en marché de ces produits. Il s'agit dans ce cas de *trouver des acheteurs crédibles pouvant dégager la production en temps record* à l'avènement des prix intéressants sur le marché, ou alors, disposer des moyens *de transport* pour la vente dans les centres urbains.

2.5. Quelques recommandations

L'analyse des forces et faiblesses des initiatives d'autofinancement de la FCMN-Niya, permet de formuler les recommandations suivantes :

1. Mettre en place un système financièrement autonome d'appui accompagnement des coopératives membres de la FCMN-Niya en gestion financière et comptable afin de :
 - a. amener les coopératives à recouvrer (au moins à leur profit) tous les investissements qu'elles bénéficient ;
 - b. aider les coopératives bénéficiaires à mieux rentabiliser ces entreprises ;
 - c. instaurer une clé de répartition des bénéfices annuels de ces activités de la base au sommet de la fédération.
2. Appliquer le système SILC aussi bien au niveau des coopératives qu'entre les coopératives et unions de coopératives d'une zone, avec un mécanisme de rétention des moyens mobilisés pour les financements des besoins des coopératives à l'interne ;
3. Mettre un accent particulier sur la réalisation d'infrastructures de stockage des produits à fort potentiel économique tels que l'oignon et la pomme de terre.
4. Mettre en place (dans les localités où elles se trouvent) des partenariats Coopératives-IMF pour l'appui accompagnement des coopératives en matière de gestion financière et comptable.

CONCLUSION

Les initiatives entreprises par la FCMN-Niya pour assurer son autonomie financière, disposent réellement d'un potentiel financier et économique pour la permettre, à elle et aux coopératives/unions de coopératives membres d'attendre cet objet. Bien que, l'une des raisons qui explique la faible capacité de mobilisation de ressources à l'internes par les coopératives soit leur faible capacité financière, il faut reconnaître plusieurs autres éléments y concourent à cette situation. La présente étude, malgré les difficultés susmentionnées, nous a permis de mieux comprendre la dynamique de mobilisation des ressources internes des coopératives et unions de coopératives. En effet, nombre d'entre elles se contentent de mobiliser les frais de cotisations à verser à la FCMN-Niya sans pour autant disposer de systèmes de cotisations. Pour les coopératives qui disposent de parcelles collectives, les recettes des ventes de ces sites sont destinées à la caisse. Par ailleurs, les coopératives à majorité féminine mobilisent les ressources à l'interne à travers des prélèvements sur les activités génératrices de revenus entreprises dans le cadre de microcrédit. Enfin, une autre forme de mobilisation de ressources internes au niveau des coopératives est le système du CILC qui inclut qui s'apparente à une forme de tontine. Toutefois, ces ressources mobilisées sans aucun accompagnement technique rapproché représentent à peine les 20% de leurs besoins et par conséquent,

Les initiatives entreprises par la FCMN-Niya sont bien appréciées par les coopératives et unions de coopératives. Toutefois, il faut reconnaître que peu d'entre elles maîtrisent les vrais objectifs de ces projets, dans la mesure où ils sont confondus avec les subventions qu'elles bénéficient. Par ailleurs, avec aucun, système d'accompagnement en gestion comptable et financière, les investissements de la FCMN-Niya, tels que les boutiques d'intrants, les banques communautaires sont laissées à la responsabilité des coopératives. La mauvaise gestion et le manque de suivi rapproché ont conduit la plupart à la fermeture alors, qu'un suivi rigoureux aurait, après bilan, permettre de dégager des ressources pour renforcer la capacité d'autofinancement de la fédération. Il apparaît donc évident qu'au-delà, des difficultés liées au caractère imprévisible et instable de la production horticole, la gestion financière et comptable des coopératives est également une source de leur faible capacité financière.