

SalvaTerra



Appuis-conseils à huit Fédérations de producteurs agricoles pour utiliser les fonds de garantie IARBIC

Rapport final des missions :

1 → 26 août au 9 septembre 2012

2 → 24 septembre au 6 octobre 2012

3 → 5 au 10 novembre 2012

Olivier BOUYER

Projet d'Intensification
de l'agriculture par le
renforcement des
boutiques d'intrants
coopératives (IARBIC)
FAO Niger



19 novembre 2012

Sommaire

Sommaire	2
Abréviations	4
Carte du Niger – Localisation des sièges des Fédérations	5
Conclusions et recommandations	6
1. Déroulement général de l'appui	Erreur ! Signet non défini.
1.1. Contexte	7
1.2. Calendrier des missions	8
2. Diagnostic des huit Fédérations	9
2.1. FCMN Niya	9
2.2. FUAD Marhaba	10
2.3. FUBI Tarmamoua	11
2.4. FUCAP	12
2.5. FUFO Alkawali	13
2.6. FUGPN Mooriben	14
2.7. FUMA Gaskiya	15
2.8. FUOPAN Sa'a	16
2.9. Atelier de diagnostic croisé du 8 septembre 2012	17
3. Appui à l'élaboration des projets des Fédérations	17
3.1. Guide d'appui et canevas de rédaction d'un plan d'affaire	17
3.2. FUBI Tarmamoua	18
3.3. FUMA Gaskiya	19
3.4. FUOPAN Sa'a	21
3.5. FUFO Alkawali	22
3.6. FUCAP	24
3.7. FCMN Niya	25
3.8. FUAD Marhaba	26
3.9. FUGPN Mooriben	27
Annexe 1 – Termes de référence de la mission	28
Annexe 2 – Comptes-rendus des entretiens de la mission 1	30
Bureau FAO - 27/8/12 – 8h30/10h	30
Bureau IARBIC – 27/8/12 – 10h30/12h30	30
Atelier des Fédé identifiées, Hôtel terminus – 27/8/12 – 14h/17h	31
Briefing sécurité, bureau du PNUD – 28/8/12 – 8h30/9h	32
FCMN Niya - bureau – 28/8/12 – 9h30/11h	32
FCMN Niya – Coop. Wafakaye à Yorizéi Koira - 28/8/12 – 15h/16h30	33
FCMN Niya – Union de Yorizéi Koira - 28/8/12 – 16h30/18h	34
IMF Asusu SA – 29/8/12 – 8h30/9h30	34
FUAD Marhaba – Asso Comba à Karey Gorou - 29/8/12 – 10h/11h	34
FUAD Marhaba – Union Boundjoudaby à Karey G. - 29/8/12 – 11h/12h	35
FUAD Marhaba – bureau – 29/8/12 – 15h/16h30	35
FCMN Niya - bureau – 29/8/12 – 17h/19h	36
FUGPN Mooriben – Coop. Doué à Gobéry - 30/8/12 – 9h30/11h	37
FUGPN Mooriben – Union de Gobéry - 30/8/12 – 11h30/13h	37
FUGPN Mooriben – bureau - 30/8/12 – 14h30/16h	38
FUBI Tarmamoua – Union Fahimta a Bandé – 31/8/12 – 14h/16h	39

FUBI Tarmamoua – Coop. Maïboukourou - 31/8/12 – 16h/17h30	40
FUBI Tarmamoua - bureau – 1/9/12 – 8h30/11h	40
FUOPAN Sa'a – Union Kama Jikinka à Atchidakofato - 1/9/12 – 15h/17h	42
FUOPAN Sa'a – COOP. Wadata à Dambéti – 1/9/12 – 17h/18h	42
FUOPAN Sa'a – bureau – 1/9/12 – 18h30/21h	43
FUMA Gaskiya – Coop. Haskée à Kakourou – 2/9/12 – 9h/10h	44
FUMA Gaskiya – Union Hadin Kan Mata à Sar Saboua – 2/9/12 – 10h/11h	44
FUMA Gaskiya – bureau – 2/9/12 – 12h/15h	45
FUFO Alkawali – Union de Galma à Arewa – 3/9/12 – 11h/12h	47
FUFO Alkawali – Coop. Zunanchi à Galma-Arewa – 3/9/12 – 12h/13h30	47
FUFO Alkawali – bureau – 3/9/12 – 14h/17h	48
FUCAP – Coop. Allah Kaï à Konni – 4/9/12 – 8h30/10h	49
FUCAP – Union Adaltchi à Konni – 4/9/12 – 10h/11h	51
FUCAP – bureau – 4/9/12 – 13h/15h	51
FUGPN Mooriben – bureau – 7/9/12 – 15h-16h	52
Annexe 3 – Compte-rendu de l'atelier diagnostic croisé du 8/09/12	54
Annexe 4 – Guide d'élaboration d'un plan d'affaire	62
Annexe 5 – Canevas de rédaction d'un plan d'affaire	69
Annexe 6 – Comptes-rendus des entretiens des missions 2 et 3	73
Bureau Projet IARBIC – 24/9/12 – 16h30/17h	73
Bureau FAO – 24/9/12 – 17h/19h	73
Appui de la FUBI Tarmamoua, SOS Sahel – 25/8/12 – 14h/18h	73
Suite appui FUBI Tarmamoua, SOS Sahel – 26/8/12 – 9h/17h	75
Appui de la FUMA Gaskiya - siège – 27/9/12 – 10h/18h	76
Suite appui de la FUMA Gaskiya - siège – 28/9/12 – 8h/11h30	78
Appui de la FUOPAN Sa'a - siège – 28/9/12 – 16h/18h30	80
Suite appui de la FUOPAN Sa'a - siège – 29/9/12 – 9h/17h30	81
Appui de la FUFO Alkawali - siège – 30/9/12 – 15h/18h30	81
Suite appui de la FUFO Alkawali - siège – 1/10/12 – 8h30/17h	83
Appui de la FUCAP - CRA – 2/10/12 – 10h/17h	84
Appui de la FCMN Niya - siège – 6/11/12 – 10h/17h	86
Suite appui de la FCMN Niya - siège – 7/11/12 – 9h/14h	86
Appui de la FUAD Marhaba - siège – 7/11/12 – 15h/18h	87
Suite appui de la FUAD Marhaba - siège – 8/11/12 – 9h30/17h	87
Appui de la FUGPN Mooriben - siège – 9/11/12 – 9h00/15h	88
Annexe 7 – Draft de projet FUBI Tarmamoua	89
Annexe 8 – Eléments du projet discutés avec la FUMA Gaskiya	95
Annexe 9 – Draft de projet FUMA Gaskiya (transmis après la rencontre)	97
Annexe 10 – Draft de projet FUOPAN Sa'a	109
Annexe 11 – Autres doc préparés avec FUOPAN Sa'a	118
Annexe 12 – Draft de projet FUFO Alkawali	120
Annexe 13 – Autre doc préparé avec FUFO Alkawali	127
Annexe 14 – Draft de projet FUCAP	128
Annexe 15 – Draft de projet de la FCMN Niya	135
Annexe 16 – Autre doc préparés avec la FCMN Niya	140
Annexe 17 – Draft de projet de la FUAD Marhaba	142
Annexe 18 – Autre doc préparé avec la FUAD Marhaba	149
Annexe 19 – CEP préparé avec la FUGPN Mooriben	150

Abréviations

AGR	Activités génératrices de revenus
ANFO	Association nationale des professionnels de la filière oignon
APEC	Association pour l'épargne et le crédit
BAGRI	Banque agricole du Niger
BC	Banque de céréales
BI	Boutiques d'intrants
BOA	Bank of Africa
CAIMA	Centrale d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles
CRA	Chambre régionale d'agriculture
DAC/POR	Direction de l'action coopérative et de promotion des organismes ruraux
DDA	Direction départementale de l'agriculture
DRA	Direction régionale de l'agriculture
FCMN Niya	Fédération des coopératives maraichères du Niger – Niya (« Volonté »)
FG	Fonds de garantie
FSD	Fonds social de développement
FUAD Marhaba	Fédération des unions des associations de développement - Marhaba (« Bienvenu »)
FUBI Tarmamoua	Fédération des unions de boutiques d'intrants – Tarmamoua (« Etoile »)
FUCAP	Fédération des unions des coopératives agricoles et pastorale
FUCOPRI	Fédération des coopératives de producteurs de riz
FUFO Alkawali	Fédération des unions des producteurs de la filière oignon – Alkawali (« Engagement »)
FUGF Wafakaye	Fédération des unions de Coopératives féminins de Tillabéry – Wafakeye (« Entente »)
FUGPN Mooriben	Fédération des unions de Coopératives paysans du Niger – Mooriben (« Finie la misère »)
FUMA Gaskiya	Fédération des unions de producteurs de Maradi – Gaskiya (« Vérité »)
FUOPAN Sa'a	Fédération des unions des organisations professionnelles agricoles du Niger – Sa'a (« Chance »)
IARBIC	Intensification de l'agriculture par le renforcement des boutiques d'intrants coopératives (<i>projet d'</i>)
IMF	Institution de micro-finance
INRAN	Institut national de la recherche agronomique du Niger
OP	Organisations paysannes
PAM	Programme alimentaire mondial
PTF	Partenaire technique et financier
RECA	Réseau national des chambres d'agriculture
SFD	Système financier décentralisé
SIMA	Système d'information de marché agricole
TRI	Taux de rentabilité interne
UCMA	Union des coopératives maraichères de l'Aïr

Carte du Niger – Localisation des sièges des Fédérations



De l'Ouest vers l'Est :

Niamey **FCMN Niya, FUAD Marhaba, FUGPN Mooriben**

Tahoua **FUCAP**

Madaoua **FUFO Alkawali**

Maradi **FUOPAN Sa'a, FUMA Gaskiya**

Zinder **FUBI Tarmamoua**

Conclusions et recommandations

FUMA Gaskiya et FUFO Alkawali ne semblent pas en état de recevoir des fonds de garantie, vue leur faiblesse en matière de gouvernance et de gestion financière (Cf. infra 2.5. et 2.7.). Pour ces deux Fédérations, les deux préalables seraient :

- (i) La clarification de leur comptabilité interne au regard des exigences posées par les textes. Ceci pourrait se faire simplement, via une mission de deux journées par Fédération qui pourrait être menée par des experts indépendants de la DAC/POR et du RECA, accompagnés d'un expert en comptabilité. Ces missions pourraient permettre de mieux comprendre l'état des comptes de ces deux Fédérations et d'apprécier leurs capacités d'autofinancement et d'endettement. Si, comme il est d'ores et déjà à craindre pour la FUFO Alkawali, l'état d'endettement est tel qu'un nouveau crédit ne soit pas gérable, il faudrait alors réfléchir à une réaffectation des ressources libérées par des Fédérations capables d'en faire bon usage ;
- (ii) La clarification de leur fonctionnement interne au regard des exigences posées par les textes. La même mission qu'évoquée précédemment pourrait permettre d'apprécier si les organes de gouvernance (Assemblée générale, Conseil d'administration, Bureau, Commissariat aux comptes) et d'exécution (équipe technique) fonctionnent correctement et, le cas échéant, proposer des ajustements pour que ces Fédérations se conforment aux textes en vigueur.

Pour les autres Fédérations, l'impact du fonds de garantie devrait être intéressant, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous :

Fédération	FG (MFCFA)	Projet (MFCFA)	Crédit (MFCFA)	% du FG	Marge (MFCFA)	Rentabilité / montant projet	Rentabilité / montant FG
FUBI Tarmamoua	17	21,6	17,9	105%	0,45	2,0%	3,0%
FUOPAN Sa'a	25	44,6	37,4	150%	4,2	9,0%	17,0%
FUCAP	76	71,3	59,7	79%	4,2	6,0%	6,0%
FUAD Marhaba	18	10,9	3,2	18%	0,16	1,5%	0,9%
TOTAL	136	148,4	118,2	87%	9,01	6,1%	6,6%

NB : Faute d'avoir élaboré un projet précis, FCMN Niya n'a pas été intégrée dans ce tableau. FUGPN Mooriben n'apparaît pas non plus, car le FG devrait être utilisé au niveau des Unions.

Il existe bien entendu des marges de progression : idéalement, ces Fédérations pourraient prendre jusqu'à 200% du fonds de garantie en crédit. Cependant, l'objectif à court-terme est plutôt de mener une première opération de crédit adossé au fonds de garantie sans dérapage.

Il sera toujours temps après cette première opération de viser des opérations plus grosses afin de générer plus de bénéfice (que ce soit sous forme de marge collective ou de service rendu aux adhérents individuels).

Si ces Fédérations tiennent à jour leurs documents de gestion, le suivi de l'utilisation de leur fonds de garantie se fera sans problème.

Enfin, il faut souligner le fait que les mois qui viennent vont être déterminants pour ces premiers projets : un accompagnement opérationnel des Fédérations par le projet IARBIC et/ou DAC/POR et/ou RECA (sur financement IARBIC pour ces deux derniers) serait très utile pour éviter toute mauvaise manœuvre toujours possible.

Afin de sécuriser la mise en œuvre des projet, il faudrait ainsi a minima : (i) mettre à disposition un technicien pour chaque Fédération (hormis peut-être pour FCMN Niya, FUGPN Mooriben et FUOPAN Sa'a) sur financement IARBIC, (ii) assurer des échanges réguliers par email et téléphone entre les représentants/techniciens des Fédérations et le chargé de mission BI du Projet IARBIC, (iii) permettre une visite bimensuelle de ce dernier pour chacune des Fédérations. Ceci sera à discuter avec la FAO, en tenant compte des ressources mobilisables et en établissant un plan stratégique de suivi.

L'urgence dans l'immédiat, au niveau du projet IARBIC, est (i) de pouvoir mettre en place les fonds de garantie, car la majorité des Fédérations semble intéressée par la commercialisation des produits agricoles et la période favorable pour de telles activités est octobre-novembre, au plus tard décembre et (ii) d'appuyer les Fédérations pour finaliser leurs dossiers de crédit (Cf. **Annexe 7** à **Annexe 19**).

1. Déroulement général de l'appui

1.1. Contexte

Selon les termes de référence (Cf. **Annexe 1**), l'objectif principal de l'appui est d'accompagner des Fédérations d'organisations professionnelles soutenues par le projet IARBIC dans l'élaboration et l'exécution de plans d'affaire, afin d'utiliser au mieux des Fonds de garantie (FG) qui seront mis à leur disposition d'ici fin 2012 par le projet (426 MFCFA au total, à partager entre huit Fédérations).

Selon la présentation faite lors du Comité de pilotage du projet IARBIC en date du 9/09/12, la répartition par Fédé serait la suivante (en allant d'Ouest en Est) :

- (i) Niamey : Fédération des coopératives maraichères du Niger (FCMN) Niya → 62 MFCFA, Fédération des unions des Coopératives paysans du Niger (FUGPN) Mooriben → 110 MFCFA, Fédération des unions d'association de développement (FUAD) Marhaba → 18 MFCFA,
- (ii) Tahoua : Fédération des unions de coopératives agricoles et pastorales (FUCAP) → 76 MFCFA,
- (iii) Madaoua : Fédération des unions de producteurs d'oignon (FUFO) Alkawali → 20 MFCFA,
- (iv) Maradi : Fédération des unions de producteurs de Maradi (FUMA) Gaskiya → 25 MFCFA, Fédération des unions des OPA du Niger (FUOPAN) Sa'a → 25 MFCFA,
- (v) Zinder : Fédération des unions de boutiques d'intrants (FUBI) Tarmamoua → 17 MFCFA.

Resterait 73 MFCFA pour les débours divers et les renforcements de capacités liés à la mise en place des FG.

Ces FG devraient faciliter l'organisation de services d'approvisionnement collectif en intrants (focus principal des projets intrants et du présent projet IARBIC), mais aussi la commercialisation collective de produits agricoles, voire l'achat et la gestion d'équipements collectifs (magasins, batteuses, etc.).

Afin d'atteindre cet objectif, il était envisagé de faire des formations communes des formateurs aux services de ces Fédérations, axées principalement sur l'élaboration de plans d'affaires bancables. En tenant compte des faits suivants :

- (i) La maîtrise d'activités économiques « élaborées » par les OPA (telles que celles que compte promouvoir le projet IARBIC via la mise à disposition de FG au sein des Fédérations) est soutenue par un ensemble de capacités stratégiques, organisationnelles, techniques et comptables,
- (ii) Le rapport « Sélection des OPA éligibles au FG » de juillet 2012 indique que les profils et niveaux de capacités de ces Fédérations sont hétérogènes, tout comme leurs besoins en appui-conseil-formation, qu'ils soient d'ordre stratégique et/ou organisationnel et/ou technique et/ou comptable,
- (iii) L'évaluation finale avait déjà mis en évidence le fait que « *La mise en œuvre des appuis souffre de la faible analyse des besoins spécifiques des différentes catégories d'OP, faitières, et boutiques d'intrants au départ, résultant dans des formations « générales » pour toute le monde* » (p25 – Rapport d'évaluation finale) et recommande que « *Le plan annuel 2012 [...] sera basé sur les plans individuels des OP, Unions et Fédérations concernées et constituera un appui à ces plans* » (p42 - Rapport d'évaluation finale),
- (iv) Les élus des Fédérations, Unions, Coopératives de base (administrateurs) ont tout autant besoin d'être formés que les techniciens (administratifs) à leur service. D'autant plus que la plupart des Fédérations, mises à part FCMN Niya et FUGPN Mooriben, ne disposent que d'un salarié,
- (v) Le projet IARBIC est dans sa dernière année et l'opérationnalisation des FG revêt un certain caractère d'urgence.

Il a semblé pertinent de prodiguer des appuis-conseils ad hoc, adaptés aux aspirations, besoins et capacités de ces Fédérations. Pour ce faire, une approche en deux temps a été suivie :

- (i) Première mission : diagnostic rapide de leur niveau actuel de capacités, introduction au concept de plan d'affaires et discussion critique sur les premières idées de projet,
- (ii) Seconde et troisième mission : appui-conseil ad hoc durant une journée et demie, avec chaque Fédération, en utilisant un guide d'élaboration de plan d'affaires (Cf. **Annexe 4**) et un canevas de rédaction de plan d'affaire (Cf. **Annexe 5**).

1.2. Calendrier des missions

➔ **1ère mission.** Faisaient partie de la mission : M. MALIKI, Chargé des boutiques d'intrants au projet IARBIC et M. BOUYER, Consultant FAO. Les Chefs d'antennes du projet IARBIC ont participé aux échanges dans leurs zones d'intervention. Pour toutes les Fédérations ont été rencontrés successivement : une Coopérative, une Union et la Fédération. Les comptes-rendus des échanges sont en **Annexe 2**.

J	Date	Lieu	Activité
1	Lundi 27/8/12	Niamey	Rencontre avec la FAO et le MAG, puis rencontre avec les OP
2	Mardi 28/8/12	Niamey	3 entretiens* avec la FCMN Niya
3	Mercredi 29/8/12	Niamey	3 entretiens avec la FUAD Marhaba
4	Jeudi 30/8/12	Niamey	3 entretiens avec la FUGP Mooriben
5	Vendredi 31/8/12	Niamey → Zinder	Trajet vers Zinder puis 2 entretiens avec la FUBI Tarmamoua
6	Samedi 1/9/12	Zinder	1 entretien avec FUBI Tarmamoua, puis reprise des notes
7	Dimanche 2/9/12	Zinder → Maradi	Trajet vers Maradi puis 3 entretiens avec la FUMA Gaskiya
8	Lundi 3/9/12	Maradi	Mise à jour des premières analyses
9	Mardi 4/9/12	Maradi → Madaoua	3 entretiens avec la FUOPAN Sa'a, puis trajet vers Madaoua
10	Mercredi 5/9/12	Madaoua → Tahoua	3 entretiens avec la FUFO Elkawali, puis trajet vers Tahoua
11	Jeudi 6/9/12	Tahoua	3 entretiens avec la FUCAP
12	Vendredi 7/9/12	Tahoua → Niamey	Trajet vers Niamey
13	Samedi 8/9/12	Niamey	Mise à jour des dernières analyses et préparation de l'atelier
14	Dimanche 9/9/12	Niamey	Atelier de diagnostic puis rédaction du rapport de mission 1

➔ **2ème mission.** Faisaient partie de la mission : M. MALIKI, Chargé des boutiques d'intrants au projet IARBIC, M. TIDJANI, Chargé de mission à la Direction de l'action coopérative et à la promotion des organismes ruraux (DAC/POR) et M. BOUYER, Consultant FAO. Les Chefs d'antennes du projet IARBIC ont participé aux échanges dans leurs zones d'intervention, ainsi que certains responsables locaux des Chambres d'agriculture. Les comptes-rendus des échanges sont en **Annexe 6**.

J	Date	Lieu	Activité
1	Lundi 24/09/12	Niamey	14h55 - Arrivée de Paris, puis briefing avec IARBIC et FAO
2	Mardi 25/09/12	Niamey → Zinder	Vol vers Zinder, puis appui-conseil de la FUBI Tarmamoua
3	Mercredi 26/09/12	Zinder	Appui-conseil de la FUBI Tarmamoua
4	Jeudi 27/09/12	Zinder → Maradi	Trajet vers Maradi, puis appui-conseil de la FUMA Gaskiya
5	Vendredi 28/09/12	Maradi	Appui-conseil de la FUMA Gaskiya, puis de la FUOPAN Sa'a
6	Samedi 29/09/12	Maradi	Appui-conseil de la FUOPAN Sa'a
7	Dimanche 30/09/12	Maradi → Madaoua	Trajet vers Madaoua, puis appui-conseil de la FUFO Alkawali
8	Lundi 1/10/12	Madaoua	Appui-conseil de la FUFO Alkawali
9	Mardi 2/10/12	Madaoua → Tahoua	Trajet vers Tahoua, puis appui-conseil de la FUCAP
10	Mercredi 3/10/12	Tahoua → Niamey	Trajet vers Niamey
11	Jeudi 4/10/12	Niamey	Mise à jour des notes, puis rédaction du rapport de mission 2
12	Vendredi 5/10/12	Niamey	Rédaction du rapport de mission 2, puis départ vers Paris

➔ **3ème mission.** Faisaient partie de la mission : M. MALIKI, Chargé des boutiques d'intrants au projet IARBIC, M. TIDJANI, Chargé de mission à la Direction de l'action coopérative et à la promotion des organismes ruraux (DAC/POR) et M. BOUYER, Consultant FAO. Des agents du projet IARBIC ont assisté ponctuellement aux échanges. Les comptes-rendus exhaustifs des échanges sont en **Annexe 6**.

J	Date	Lieu	Activité
1	Lundi 5/11/12	Niamey	Arrivée de Paris puis briefing avec l'équipe IARBIC/FAO
2	Mardi 6/11/12	Niamey	Appui-conseil de la FCMN Niya
3	Mercredi 7/11/12	Niamey	Appui-conseil de la FCMN Niya, puis de la FUAD Marhaba
4	Jeudi 8/11/12	Niamey	Appui-conseil de la FUAD Marhaba
5	Vendredi 9/11/12	Niamey	Appui-conseil de la FUGPN Mooriben, puis départ vers Paris

2. Diagnostic des huit Fédérations

2.1. FCMN Niya

Création	1996
Structuration	X (?) Unions, 140 Coopératives, 22 500 producteurs individuels (Plan d'affaires de la maison de semence d'oignon, mai 2012) ou 26 095 (Communication au projet IARBIC, juillet 2012) Trois problèmes : des Coopératives adhèrent en direct à la Fédé, des sections (géographiques) regroupent à la fois des Unions et des Coopératives, le nombre d'adhérents individuels a varié de +16% en deux mois
Secteur	Maraichage, principalement oignon
Services économiques rendus - Fédé	<ul style="list-style-type: none"> - Achat groupé de semences de pomme de terre (48 t en 2010 auprès de Germicopa en France, 33,4 MFCFA de crédit documentaire auprès de la BOA) - Achat groupé d'engrais (35 t en 2012 à la CAIMA, 20 MFCFA des Unions) - Vente groupée de semences d'oignons certifiés (2,3 t en 2011, 12 MFCFA)
Siège - Fédé	Oui
Actif net - Fédé	351 MFCFA en 2011
Fonds propre	Quasi nul pour Fédé. 2,1 MFCFA pour Union visitée. Nul pour Coopérative visitée
Planification	Oui pour Fédé. Non pour Union et Coopérative visitées
Comptabilité	Oui pour Fédé. Non pour Union et Coopératives visitées
Cotisations	Faibles en général. Pour la Fédé : 10 000 FCFA / an / Union ou Coopérative + 400 FCFA / an / membre individuel. Pour la Section : 400 FCFA / an / membre individuel. Pour la Coopérative : 400 FCFA / an / membre individuel
Liste des idées de projets sur FG	<ul style="list-style-type: none"> - Renflouement de 40 BI (36 fonctionnelles) avec 0,7 MFCFA de fonds de roulement / BI= 28 MFCFA. Risqué : mauvaise gestion des BI). → Abandonné - Approvisionnement collectif en engrais car besoin énorme (840 t / an, 252 MFCFA). Risqué : concurrence avec CAIMA, organisation faible. → Abandonné - Cofinancement de la maison des semences avec 40 MFCFA (sur les 80 requis). Rentabilité incertaine sur le court à moyen terme. → Abandonné - Commercialisation collective d'environ 1 000 t d'oignon avec 250 MFCFA. Potentiellement très rentable, mais aussi très risqué : le prix est très fluctuant (dans le temps et l'espace), l'oignon stockée collectivement est moins surveillée et l'oignon frais est parfois périssable (30% de perte en 2012). → Abandonné - Approvisionnement collectif en semences de pomme de terre car besoin énorme (350 t / an soit 252 MFCFA). Risqué car concurrence avec la CAIMA et les PTF si commande tardive. Rentabilité moyenne : 26,3 MFCFA de coût du crédit, 36,8 MFCFA de recette pour la Fédé, soit TRI = 3% (hors recette d'épargne du FG). → Idée à creuser - Approvisionnement collectif en semences d'oignons car besoin énorme (11,4 t / an soit 350 MFCFA). Risqué car concurrence avec la CAIMA et les PTF. Rentabilité bonne : 26,3 MFCFA de coût du crédit, 38 MFCFA de recette pour la Fédé et 114 MFCFA d'économie pour les producteurs, soit TRI = 36% (hors recette d'épargne du FG). → Idée à creuser
Avis global : Fédé très dynamique, mais encore mal structurée et disposant de peu de fonds propre. Les projets sur FG devront être calibrés par rapport aux capacités actuelles de la Fédé afin d'éviter des investissements trop lourds et trop risqués.	

2.2. FUAD Marhaba

Création	2002
Structuration	16 Unions, 57 Associations villageoises de développement, 6 301 membres Deux problèmes : pas de communication envers Unions et Associations, nombre d'adhérents individuels incertain, faute d'actualisation de la base de données
Secteur	Très (trop ?) large : environnement, agriculture, élevage, crédit, santé
Services économiques rendus - Fédé	Aucun
Siège - Fédé	Oui
Actif net - Fédé	22 MFCFA en 2011
Fonds propre	1,8 MFCFA pour Fédé. 0,2 MFCFA pour Union visitée. Nul pour Association visitée
Planification	Non pour Fédé, ainsi que pour l'Union et l'Association visitées
Comptabilité	Non pour Fédé, ainsi que pour l'Union et l'Association visitées Des irrégularités graves de gestion : 1,45 MFCFA de fonds de roulement BI/IARBIC toujours dans les mains de l'Union depuis 2011, 0,5 MFCFA / Union envoyée à la Fédération en 2011 pour des engrais et pas de retour depuis
Cotisations	Nulles. Pour la Fédé : pas de versement des Unions à la Fédé depuis 2006 et pas de cotisation propre dans l'Union. Pas de cotisation propre dans l'Association
Liste des idées de projets sur FG	<ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement collectif en engrais (besoins totaux non estimés. Risqué : concurrence avec CAIMA, organisation très faible, voire nulle. → Abandonné - Approvisionnement collectif en aliments d'élevage - farines/tourteaux de blé, maïs, sorgho, mil, coton (32 t, 5,8 MFCFA). Rentabilité bonne (0,6 MFCFA pour 5,8 MFCFA d'achat et de coûts divers, hors coût du crédit – faible car opération inférieure à un mois): TRI = environ 10% par opération. Grosse inconnue : capacité organisationnelle de la Fédé... → Idée à creuser
<p>Avis global : Fédé atone, très peu structurée, ne rendant pas services à ses adhérents, disposant de peu de fonds propre et souffrant de graves problèmes de gestion. Le projet sur FG, s'il émerge, devra être le plus simple et le plus sécurisé possible et visera à redynamiser la Fédé, si c'est encore possible.</p>	

2.3. FUBI Tarmamoua

Création	2005
Structuration	19 Unions, 110 Coopératives, plus de 6 000 membres Deux problèmes : peu de communication envers Unions et Coopératives, peu de lien fonctionnel entre les différents niveaux
Secteur	Très (trop ?) large : agriculture, élevage, commerce
Services économiques rendus – Fédé	- Approvisionnement collectif en semences de mil : quantités très faibles (1 200 kg de mil et 300 kg de niébé) et organisation minimale (achat à l'INRAN)
Siège - Fédé	Non : prêt de la salle de réunion de la Direction régionale de l'agriculture (DRA)
Actif net - Fédé	63 MFCFA en 2011
Fonds propre	2,3 MFCFA pour Fédé. 0,08 MFCFA pour Union visitée. 0,56 MFCFA pour la coopérative visitée
Planification	Non pour Fédé, ainsi que pour l'Union et la Coopérative visitées
Comptabilité	Non pour Fédé, ainsi que pour l'Union et la Coopérative visitées Des irrégularités graves de gestion : 1,45 MFCFA de fonds de roulement BI/IARBIC toujours dans les mains de l'Union depuis 2011, 0,5 MFCFA / Union envoyée à la Fédération en 2011 pour des engrais et pas de retour depuis
Cotisations	Très faibles. Cotisation d'une partie des Unions (14/19) à la Fédé (15 000 FCFA / Union / an), pas de cotisation propre dans l'Union et dans la Coopérative visitées
Liste des idées de projets sur FG	<ul style="list-style-type: none"> - Garantie du warrantage. Inutile car sacs disponibles. → Abandonné - Approvisionnement collectif en engrais (besoins totaux estimés à 190 t, soit 57 MFCFA). Risqué : concurrence avec CAIMA, organisation très faible, voire nulle. → Abandonné - Approvisionnement collectif en semences (mil, niébé, sorgho, arachide) car besoin énorme (54 t / an pour le mil). Risqué : beaucoup de producteurs gardent leur propre semence, concurrence avec CAIMA qui subventionne et PTF qui font des dons, organisation faible. → Abandonné - Approvisionnement collectif en insecticides. Pas pertinent : les producteurs achètent en fonction de la météo (qui conditionne la pression parasitaire), donc pas d'anticipation possible des besoins collectifs → Abandonné - Embouche. Achat de 15 taurillons et 15 agneaux / Union et revente six mois après, idéalement avant la Tabaski. Risqué : investissement lourd, non remboursement des crédits individuels en cas de maladie, décès ou mévente si calendrier mal choisi. Rentabilité floue, car dépendante de la disponibilité en fourrage et autres. → Idée à creuser, avec prudence - Achat de matériel à usage collectif (appareil de traitement, moulin, houes asines, décortiqueuses d'arachide + marmite). Faible demande pour les houes asines, mais forte demande pour le reste. Risque : capacité très faible de la Fédération pour gérer une multitude de matériels disséminés dans ses Unions et Coopératives. → Idée à creuser, avec prudence - Approvisionnement collectif en fongicides. Pertinent : le producteur les utilise systématiquement en poudre pour protéger ses semences. Besoin de trois sachets / membre (18 000 sachets, 6 MFCFA). → Idée à creuser
Avis global : Fédération faible, mais avec beaucoup d'idées. Le lancement d'une activité (re)structurante, simple et peu risquée pourrait peut-être lui permettre de se dynamiser.	

2.4. FUCAP

Création	2002
Structuration	44 Unions, X (?) Coopératives, nombre de membres incertain : entre 33 000 et 43 000 selon les membres du Bureau lors de l'entretien ; 41 842 selon le document envoyé au projet IARBIC Quatre problèmes : emprise (revendiquée) immense, peu de communication envers Unions et Coopératives (l'Union et la Coopérative visitées ne se sentent pas réellement membres de la Fédé), pas de lien fonctionnel entre les niveaux, forte dépendance aux PTF (notamment du domaine de l'urgence)
Secteur	Très (trop) large : agriculture, élevage, commerce, artisanat
Services économiques rendus – Fédé	Très faibles et sans aucune mesure avec le nombre de membres revendiqués : - Approvisionnement collectif en semences de mil : 0,5 MFCFA en 2011 - Approvisionnement collectif en engrais : six t en 2011
Siège - Fédé	Oui
Actif net - Fédé	20 MFCFA en 2011
Fonds propre	1,2 MFCFA pour Fédé. Rien pour l'Union. 4 MFCFA pour la Coopérative
Planification	Non pour Fédé. Non pour l'Union visitée. Oui pour la Coopérative visitée
Comptabilité	Oui pour Fédé, ainsi que pour l'Union et la Coopérative visitées Irrégularité probable de gestion : 1 MFCFA envoyée par l'Union visitée à la Fédération en 2007 pour des engrais et pas de retour depuis
Cotisations	Faibles. Cotisation des Unions à la Fédé (10 000 FCFA / Union / an) d'après la Fédé. Pas de cotisation dans l'Union visitée. Redevances de maintenance du périmètre dans la Coopérative visitée (34 000 FCFA / 0,75 ha / an)
Liste des idées de projets sur FG	<ul style="list-style-type: none"> - Embouche. Achat de 10 agneaux / Coopératives et revente trois mois après. Faibles capacités techniques de la Fédé pour juger de la pertinence du projet (embouche en trois mois, dans la région de Tahoua ?). Risques : investissement lourd, non remboursement des crédits individuels en cas de maladie, décès ou mévente si calendrier mal choisi. Rentabilité floue, car dépendante de la disponibilité en fourrage. → Idée à creuser, avec prudence - Commercialisation collective du niébé, du mil et de l'arachide. Les quantités estimées (300 t de mil, 200 t de niébé et 100 t d'arachide) sont hors de portée des capacités organisationnelles actuelles de la Fédé. Le raisonnement est centré sur la marge de l'opération pour la Fédé (qui projette d'acheter à tout le monde, membres et non membres), plus que le service rendu aux membres (débouché pour les produits et ristourne si plus-value). Les risques liés à la fluctuation des prix dans le temps et dans l'espace ne sont pas perçus clairement. → Idée pas abandonnée à ce stade, mais gros effort de réflexion collective à faire
<p>Avis global : Fédération inactive et dont le périmètre exact ne peut pas être déterminé. Les idées de projet sur FG sont complètement disproportionnées par rapports aux capacités actuelles de la Fédé. Il faudra donc tenter de dynamiser cette Fédé en l'aiguillant sur une activité simple et structurante, mais l'exercice s'avère compliqué et périlleux si le Bureau ne se rend pas compte de l'état de la Fédé</p>	

2.5. FUFO Alkawali

Création	2005
Structuration	Huit Unions, 200 Coopératives, 6 856 membres Trois problèmes : peu de communication envers Unions et Coopératives, pas de lien fonctionnel entre les niveaux si ce n'est pour les opérations de crédit, forte dépendance aux PTF
Secteur	Filière oignon
Services économiques rendus – Fédé	La Fédé s'approprie beaucoup de services qui, (i) soit ne sont pas de son fait : achat de motopompes et forages à crédit, achat/revente d'oignons avec fonds de roulement à crédit : ces crédits ont été facilités par la Fédé en 2008 auprès de la BRS et en 2011 auprès de la BAGRI, mais souscrits par ses Unions et/ou Coopératives, qui sont donc responsables des impayés (Cf. infra), (ii) soit ne profitent pas directement aux membres (mise en place d'un comptoir commercial pour taxer les transporteurs d'oignon). Seul service rendu : - Approvisionnement collectif en semences et semis d'oignons : 41,5 MFCFA en 2011 avec un prêt de la BAGRI et 8,5 MFCFA en x (?) avec don de l'ONG ADF
Siège - Fédé	Oui : comptoir de commercialisation de l'oignon
Actif net - Fédé	77 MFCFA en 2011
Fonds propre	La situation comptable de la Fédé est critique et obscure : (i) 14 MFCFA d'impayés de crédit BRS de 105 MFCFA souscrit en 2010 et saisie des 34 FCFA de fonds de garantie de la Fédé, (ii) Perte de 1,9 MFCFA et consommation de 23,6 MFCFA de fonctionnement en 2010, sur un don de l'ONG ADF, (iii) Gros montant d'impayés à prévoir sur le crédit BAGRI de 93 MFCFA souscrit en 2012 (11,5% /an et aucune garantie !) suite à l'échec actuel des achats/reventes d'oignons (prix peu rémunérateur, jusqu'à 40% de pertes avec les fortes pluies) 2,47 MFCFA pour l'Union visitée. Rien pour la Coopérative visitée. Les crédits BRS et BAGRI vont plomber les comptes des Unions et Coopératives
Planification	Non pour Fédé, ainsi que pour l'Union et la Coopérative visitées Au-delà de l'absence de planification, il faut souligner les erreurs récurrentes de pilotage stratégique de la Fédé (trois échecs récents en termes de commercialisation et approvisionnement groupés) et l'absence d'esprit coopératif (« que les Unions et les Coopératives se débrouillent pour repayer leurs crédits »)
Comptabilité	Non pour Fédé, ainsi que pour l'Union et la Coopérative visitées Fortes irrégularités de gestion : impossibilité d'identifier l'usage précis fait du crédit BRS en 2008, impossibilité d'identifier l'usage fait d'un quart du don ADF en 2010 (23,6 MFCFA sur 98)
Cotisations	Montant non communiqué pour les cotisations des Unions à la Fédé. Cotisation de 5 000 FCFA / Coopérative / an dans l'Union visitée. Pas de cotisation dans la Coopérative visitée
Liste des idées de projets sur FG	Sujet quasiment pas abordé, l'essentiel de l'entretien avec la Fédé ayant porté sur ses problèmes de gestion
Avis global : Le pilotage stratégique et la gestion comptable de la Fédé ne sont pas bons et la Fédé entraîne dans sa chute ses Unions et Coopératives. Elle est fortement endettée depuis 2008 avec un crédit BRS et le sera certainement d'avantage avec un crédit BAGRI contracté cette année. Les élus de la Fédération ne semblent pas prendre conscience de l'ampleur des difficultés. L'utilisation du FG par la Fédé s'avère donc très délicat	

2.6. FUGPN Mooriben

Création	1993
Structuration	27 Unions, 1 454 Coopératives, 60 121 membres Structuration forte, malgré la taille record de la Fédé
Secteur	Agriculture, élevage, petit commerce
Services économiques rendus – Fédé	La Fédé est énorme et semble fonctionner suivant le principe de subsidiarité : le service qui ne peut pas être rendu à un niveau (membre individuel, Coopérative, Union) est rendu par le niveau supérieur. La Fédé se retrouve donc surtout dans un rôle de facilitateur, plutôt que d'opérateur direct de service. Cependant, on peut lister certains des services économiques suivants, rendus directement par la Fédé : <ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement collectif en semences de mil : 25 t en 2011 (pour un besoin total estimé à 600 t) - Approvisionnement collectif en engrais : 311 t, soit 84 MFCFA, en 2011 pour un besoin total estimé à 600 t) - Commercialisation collective : 35 MFCFA de fonds de roulement en 2011 pour un besoin total estimé à 72 MFCFA
Siège - Fédé	Oui
Actif net - Fédé	473 MFCFA en 2011
Fonds propre	109 MFCFA pour la Fédé. 4,7 MFCFA pour l'Union visitée. Rien pour la Coopérative visitée.
Planification	Oui pour Fédé. Non pour l'Union et la Coopérative visitées
Comptabilité	Oui pour Fédé, ainsi que pour l'Union visitée. Non pour la Coopérative visitée La Fédé est en cours de séparation de sa comptabilité propre avec celle de ses Union
Cotisations	Oui, à tous les niveaux, mais divers systèmes en place (espèce, nature, ristourne)
Liste des idées de projets sur FG	Sujet quasiment pas abordé, l'essentiel de l'entretien avec la Fédé ayant porté sur son rapport d'activités 2011. La seule indication apportée par la Fédé est la suivante : l'utilisation du fonds de garantie suivra la politique interne de crédit (garanties à fournir, plafonds, modalités d'accès – notamment obligation pour une Union de garantir 15% du crédit). Cette Fédé étant vraiment unique parmi les huit analysées – que ce soit par son ancienneté, sa taille ou ses ressources – la démarche globale devra être adaptée à son cas et un temps supplémentaire lui sera consacré lors des prochaines missions
Avis global : Fédération la plus robuste et importante des huit analysées. L'utilisation du FG ne "révolutionnera" pas son fonctionnement actuel, étant donné qu'il devrait représenter moins de 20% de son budget (110 MFCFA sur 643 MFCFA). Il est donc fort probable que le FG ne soit pas utilisé comme un outil budgétaire en soi, mais plutôt intégré parmi les outils budgétaires variés de la Fédé.	

2.7. FUMA Gaskiya

Création	2002
Structuration	17 Unions, 324 Coopératives, 8 276 membres
Secteur	Agriculture, élevage, petit commerce
Services économiques rendus – Fédé	- Approvisionnement collectif en engrais : 118 t, soit 41 MFCFA, en 2011
Siège - Fédé	Non : location
Actif net - Fédé	12,7 MFCFA en 2011
Fonds propre	18 MFCFA pour la Fédé (solde du compte BIA. Celui d'Asusu SA est inconnu). 0,2 MFCFA pour l'Union visitée. 10 000 FCFA pour la Coopérative visitée.
Planification	Non pour la Fédé, ainsi que l'Union et la Coopérative visitées
Comptabilité	Non pour Fédé, ainsi que pour l'Union et la Coopérative visitées La Fédé a fait 37 MFCFA de pertes en 2011, mais les explications fournies sur les causes de ces pertes semblent difficiles à croire
Cotisations	15 000 FCFA /an de cotisation de l'Union à la Fédé. Pas de cotisation interne pour l'Union visitée. 100 FCFA / membre / semaine pour la Coopérative visitée
Liste des idées de projets sur FG	<ul style="list-style-type: none"> - Activités n'ayant pas un impact économique direct : formations, construction de magasins, construction d'un siège, recrutement de personnel, achat de moyens de transport (motos et voiture), voyages d'échange. → Abandonné - Construction de 10 magasins pour le warrantage. Construction et donc remboursement de crédit impossible en moins d'un an. → Abandonné - Crédit pour le warrantage. Inutile de vouloir porter ceinture (sacs en garantie) et bretelles (fonds en garantie). → Abandonné - Crédit pour les AGR : cela marche déjà sans FG. → Abandonné - Approvisionnement groupé en engrais. Avec l'hypothèse (forte) de cinq sacs / membre, soit une commande de 2 000 t (!), il faudrait 602 MFCFA...alors que la Fédé a pu commander 41 MFCFA en 2012. Risques : (i) sur-stockage si CAIMA envoie des sacs au moment de l'opération, (ii) mauvais recensement des besoins des Unions et surévaluation, (iii) manque de maîtrise de la logistique de l'opération, (iv) achat en direct à la CAIMA par certaines Unions. → Idée à creuser, en évaluant mieux le volume à commander, (une marge de progression de 10% / an en volume semble un grand maximum) - Commercialisation collective (mil et/ou souchet et/ou niébé et/ou arachide). Rentabilité incertaine pour le mil (1,3%, alors que l'inflation réelle est supérieure à 3% et que l'épargne est rémunérée à plus de 3%), meilleure a priori pour le souchet (17%)... → Idée à creuser, en utilisant des hypothèses affinées et en faisant l'analyse pour toutes les productions
<p>Avis global : La gestion de la Fédé est inquiétante : pas de documents de gestion, pertes de 37 MFCFA en 2011, crédit contracté en 2012 pour le warrantage aux niveaux des Unions et Coopératives, alors que ces dernières sont assez faibles. Hormis cela, la Fédé a beaucoup d'idées de projets. Il faudra quand même être très prudent dans l'identification des projets, afin de ne pas prendre de risques supplémentaires, qui pourraient aggraver la situation</p>	

2.8. FUOPAN Sa'a

Création	2002
Structuration	20 Unions, 85 Coopératives, 8 000 membres
Secteur	Agriculture, élevage, petit commerce
Services économiques rendus – Fédé	<ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement collectif en engrais : achat de 224 t et marge de 1,01 MFCFA en 2011 - Commercialisation collective des produits agricoles : achat pour 10,2 MFCFA et marge de 3,15 MFCFA en 2011
Siège - Fédé	Oui
Actif net - Fédé	19,8 MFCFA en 2011
Fonds propre	12,7 MFCFA en 2010 et 21,4 MFCFA en 2011 (+69% !) pour la Fédé. 0,52 MFCFA pour l'Union visitée. 0,64 MFCFA pour la Coopérative visitée.
Planification	Partiellement pour la Fédé (vision et objectif, sans détail des tâches ni calendrier). Non pour l'Union et la Coopérative visitées
Comptabilité	Oui pour Fédé. C'est même la seule Fédé à avoir produit des situations détaillées 2010 et 2011 : stocks en BI (stock et caisse) et AGR, Coopérative par Coopérative, soldes en banque et caisse, stocks physiques et inventaires de mobilier pour la Fédé !
Cotisations	10 000 FCFA /an de cotisation de l'Union visitée à la Fédé. Cotisation limitée pour la Coopérative visitée au montant nécessaire pour que l'Union cotise à la Fédé
Liste des idées de projets sur FG	<ul style="list-style-type: none"> - Formations. Pas directement économiques, donc remboursement difficile du crédit → Abandonné - Crédit pour le warrantage. Pas d'utilité, car les sacs servent déjà de garantie → Abandonné - Magasins pour le warrantage. Durée de remboursement trop long et modalités de remboursement compliquées car le bénéfice du warrantage est individuel → Abandonné - Approvisionnement en matériels (semoirs, charrettes, charrues, canadiennes). Besoins avérés de 10,8 MFCFA, donc pas besoin du crédit sur FG car fonds propre deux fois supérieurs à l'investissement → Abandonné - Approvisionnement en engrais. Besoins estimés à cinq sacs / membre x environ 10 000 membres = 50 000 sacs, soit 2 500 t et 800 MFCFA d'investissement. Risqué : concurrence probable de la CAIMA ? Capacité à distribuer plus de dix fois plus d'engrais qu'en 2011 et 2012 → Idée à travailler - Commercialisation collective. Rentabilité intéressante (TRI de 73% pour le mil, 14% pour le souchet). → Idée à creuser en raffinant les hypothèses et faisant l'analyse sur l'arachide et le niébé
Avis global : Fédé dynamique, transparente, très volontaire pour se structurer et avec beaucoup d'idées de projet, qu'il faudra analyser en détail.	

2.9. Atelier de diagnostic croisé du 8 septembre 2012

Cet atelier a pris place à la fin de la 1^{ère} mission et avaient les objectifs suivants : (i) Que tous les représentants des Fédé comprennent le fonctionnement du FG et les critères de sélection de la banque de dépôt du FG et de la banque ou SFD de crédit ; (ii) Que tous les représentants des Fédé aient conscience des forces et faiblesses générales des Fédé et de leur base, ainsi que des faiblesses de structuration et de gestion de certaines Fédé ; (iii) Que tous les représentants des Fédé aient en tête les étapes clefs de l'élaboration d'un plan d'affaires et les calculs économiques afférents (compte d'exploitation, prix d'équilibre, taux de rentabilité) ; (iv) Que les représentants de chaque Fédé exposent leurs idées de plan d'affaire afin que les autres puissent les critiquer de façon constructive.

L'atelier a été bien suivi et les quatre objectifs précités ont été remplis. L'agenda, la liste des participants, la présentation faite à cette occasion sur les FG et le compte-rendu des échanges sont en **Annexe 3**.

3. Appui à l'élaboration des projets des Fédérations

3.1. Guide d'appui et canevas de rédaction d'un plan d'affaire

Le guide et le canevas en question sont respectivement en **Annexe 2** et **Annexe 3**. Ils doivent être considérés d'avantage comme des supports d'appui à la réflexion collective que comme des supports de formation en tant que tel. Les niveaux de capacités et idées de projet des Fédérations étant divers, il a fallu s'appesantir sur tels ou tels aspects spécifiques du montage du plan d'affaire.

De façon générale, on peut retenir que la gestion comptable est faiblement développée dans les Fédérations (à quelques rares exceptions près, telle FUOPAN Sa'a qui documente toutes ses activités ou FUCAP qui tient bien ses livres de caisse et banque), et que les écrits restent rares.

La majeure partie des échanges a donc porté sur l'élaboration du compte d'exploitation prévisionnel de projet et sur la détermination du prix de revient et de la marge. Sans volonté de « niveler par le bas », mais en faisant preuve de réalisme : il a fallu s'adapter au niveau moyen des participants et renoncer à l'élaboration de plans d'affaire trop « sophistiqués », afin que le projet soit compris et suivi par le plus grand nombre. On a en effet parfois noté des difficultés sur des éléments de calcul basiques, tels que : conversion d'unités (tia en kg, sacs en t, etc.), notion de % (taux d'intérêt de crédit, taux de rentabilité et comparaison de ces taux avec le taux d'intérêt d'épargne), passage du taux d'intérêt annuel en équivalent mensuel, etc.

L'utilisation d'Excel, quoique utile pour faire des simulations de diverses hypothèses, a sûrement été appréciée de diverses façons : une aide pour les participants utilisant l'informatique, un obstacle à la compréhension pour les personnes peu familières de l'informatique. Les calculs ont donc quasi-systématiquement été menés en parallèle sur padex et sur Excel, afin de ne pas perdre l'auditoire. Enfin, au-delà de ces contraintes liées aux profils des participants, il faut noter trois contraintes :

- (i) Faible historique de coopération entre le projet IARBIC et les Bureaux des Fédérations : l'essentiel des activités du projet IARBIC (BI, Champ école paysan, etc.) a touché les Coopératives ou les Unions. Les Bureaux des Fédérations étaient pour la plupart peu connus. Ajouté au fait que les documents comptables sont souvent absents, il était difficile de jauger des capacités de cofinancement et d'endettement des Fédérations. Pour deux d'entre-elles (FUMA Gaskiya et FUFO Alkawali), cela a amené à beaucoup de prudence dans les projets, n'ayant pas d'idée claire sur leur endettement ;
- (ii) Informations peu précises sur les prix agricoles : le RECA avait transmis 76 bulletins mensuels du SIMA, étalés entre 2007 et 2012, et donnant les prix des principaux produits par localité. Il a fallu reprendre tous les prix à la main dans ces bulletins (en format pdf), les rentrer dans Excel et tracer des courbes de prix, ce qui a représenté près d'une journée pleine de travail. Malheureusement, si ces courbes ont été utiles pour certains produits (tels le mil ou le niébé), elles l'ont moins été pour d'autres, car rapportant des prix de gros, de semi-gros ou aux consommateurs ;
- (iii) Manque d'information sur les conditions bancaires (banques et IMF) : un draft de lettre accompagné d'une liste de banques et IMF avait été transmis pour avis et signature éventuelle à la FAO le 3 septembre, afin de collecter des informations sur les conditions bancaires (conditions d'accès, taux d'intérêt, frais de dossier, mode de calcul des intérêts, etc.) mais n'a finalement pas été envoyé aux banques et IMF, ce qui a conduit à prendre des hypothèses standards dans les calculs économiques.

3.2. FUBI Tarmamoua

Analyse faite lors de la première mission	Fédération faible, mais avec beaucoup d'idées. Le lancement d'une activité (re)structurante d'organisation simple et peu risquée pourrait peut-être lui permettre de se dynamiser (Cf. supra 2.3).
Idées de projet listées lors de la première mission	<ul style="list-style-type: none"> • Embouche. Achat de 15 taurillons et 15 agneaux / Union et revente six mois après, idéalement avant la Tabaski. Risqué : investissement lourd, non remboursement des crédits individuels en cas de maladie, décès ou mévente si calendrier mal choisi. Rentabilité floue, car dépendante de la disponibilité en fourrage et autres ; • Achat de matériel à usage collectif (appareil de traitement, moulin, houe asine, décortiqueuse d'arachide, marmite, etc.). Faible demande pour les houes asines, mais forte demande pour le reste. Risque : capacité très faible de la Fédération pour gérer une multitude de matériels disséminés dans ses Unions et Coopératives ; • Approvisionnement collectif en fongicides. Pertinent : le producteur les utilise systématiquement en poudre pour protéger ses semences avant semis. Besoin de trois sachets / membre (18 000 sachets, 6 MFCFA).
Etat des documents de gestion	Aucun document de gestion lors de la première mission. Mises à jour des livres de banque (BIA) et de caisse faites depuis, mais sur informatique. Conseils : mettre à jour sur des cahiers afin de permettre un accès facile aux comptes pour les membres de la Fédération ; différencier entrée-sortie pour les mouvements de banque ; adjoindre un classeur à chacun des cahiers et y archiver les pièces comptables numérotées par ordre chronologique (un mouvement comptable = une écriture dans le livre de banque ou de caisse = une pièce justificative)
Participation lors de la deuxième mission	Faible, mais pas surprenante étant donné le faible niveau de structuration de la FUBI Tarmamoua : Président, Commissaire aux comptes, Secrétaire chargé de l'approvisionnement en intrants. Secrétaire général, Secrétaire général adjoint et Trésorière empêchés.
Idée de projet développée lors de la deuxième mission	Achat/revente de mil : 100 t achetées en novembre auprès de quatre Unions (50 t pour B. Birgi, 20 t pour Sabon Kafi, 10 t pour Guezaoua, 10 t pour Yagagi) à un prix maximal de 180 FCFA/kg, stockées dans des magasins propres des Unions, revendues en juillet à de gros commerçants ou au PAM à un prix minimal de 220 FCFA/kg (Cf. Annexe 7)
Aspects techniques et organisationnels	Minimisation des risques en limitant les volumes d'achat et les Unions/localités/marchés impliqués. Lors de l'appui, gros travail de stimulation de la réflexion collective afin d'explicitier les opérations d'achat, de stockage et de revente afin de bien circonscrire les rôles/responsabilités des adhérents individuels, des Coopératives, des Unions, des pisteurs (« ejaha ») et des élus/techniciens de la Fédération.
Aspects économiques	Fonds de garantie estimé : 17 MFCFA. Coût du projet : 21,6 MFCFA, dont 19,7 MFCFA de coûts opérationnels et 1,9 MFCFA de coûts bancaires. Financement des 19,7 MFCFA de coûts opérationnels par un crédit BIA de 17,9 FCFA à 12% annuel (à vérifier par Fédé) et par un autofinancement de 1,8 MFCFA (9,1%). Prix de revient de 216 FCFA/kg de mil, marge de 0,45 MFCFA et taux de rentabilité de 2,1%. Rentabilité faible, mais (i) a priori pas d'autre idée de projet maîtrisable par la Fédé vu son faible niveau de structuration, (ii) hypothèses de prix d'achat et de revente basées sur la moyenne 2009-2012 de prix du mil à Zinder et très conservatrices, d'où la probabilité forte d'augmenter la rentabilité. Redistribution de la marge entre Fédé et Unions envisagée mais pourcentages encore à fixer.
Commentaire global	Bonne surprise : la Fédé avait préparé sérieusement son dossier et les discussions ont été constructives et approfondies. Les discussions sur les aspects organisationnels ayant pris beaucoup de temps, l'élaboration du plan de trésorerie n'a pu être abordée succinctement qu'en fin d'appui. Néanmoins, le secrétaire chargé de l'approvisionnement en intrants ayant une certaine maîtrise de la comptabilité, ce plan devrait pouvoir être élaboré sans trop de difficulté. Le projet est volontairement peu ambitieux, afin de garantir une redynamisation sans trop de risque de la Fédé.

3.3. FUMA Gaskiya

<p>Analyse faite lors de la première mission</p>	<p>La gestion de la Fédé est inquiétante : pas de documents de gestion, pertes de 37 MFCFA en 2011, crédit contracté en 2012 pour le warrantage aux niveaux des Unions et Coopératives, alors que ces dernières sont assez faibles. Hormis cela, la Fédé a beaucoup d'idées de projets. Il faudra quand même être très prudent dans l'identification des projets, afin de ne pas prendre de risques supplémentaires, qui pourraient aggraver la situation (Cf. supra 2.7).</p>
<p>Idées de projet listées lors de la première mission</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement groupé en engrais. Avec l'hypothèse (forte) de cinq sacs / membre, soit une commande de 2 000 t, il faudrait 602 MFCFA ; alors même que la Fédé a pu commander 41 MFCFA en 2012. Risques : (i) sur-stockage si CAIMA envoie des sacs au moment de l'opération, (ii) mauvais recensement des besoins des Unions et surévaluation, (iii) manque de maîtrise de la logistique de l'opération, (iv) achat en direct à la CAIMA par certaines Unions. L'idée est à creuser, en évaluant mieux le volume à commander, (une marge de progression de 10% / an en volume semble un grand maximum) ; • Commercialisation collective (mil et/ou souchet et/ou niébé et/ou arachide). Rentabilité incertaine pour le mil (1,3%, alors que l'inflation réelle est supérieure à 3% et que l'épargne est rémunérée à plus de 3%), meilleure a priori pour le souchet (17%). L'idée est à creuser, en utilisant des hypothèses affinées et en faisant l'analyse pour toutes les productions.
<p>Etat des documents de gestion</p>	<p>Préoccupant. Aucun document de gestion disponible lors de la première mission, ni lors de la deuxième. Devant l'insistance de la mission pour récupérer ces documents, le directeur a envoyé un fichier informatique par email le 1/10/12, avec deux onglets : « journal centralisateur » (avec différentes colonnes : compte BIA, fonds propres, MCK et autres ») et « journal auxiliaire » qui semble être un journal de caisse.</p> <p>Dans chacun de ces deux onglets, il n'y a pas trace des mouvements comptables antérieurs au 30/07/2012, ce qui ne permet pas de comprendre la dynamique de gestion comptable et d'apprécier la santé financière de la Fédé, afin d'éviter du surendettement avec l'utilisation du crédit adossé sur les fonds de garantie IARBIC.</p> <p>La colonne « fonds propres » dans l'onglet « journal centralisateur » correspondrait, d'après le Directeur, à un compte à la BIA. Pas d'explication claire sur la localisation physique des fonds des colonnes « MCK » et « autres » dans l'onglet « journal centralisateur ».</p> <p>Lors de l'appui, le Directeur a déclaré que la Fédé n'avait pas de fonds mobilisable (en caisse ou en banque) pour assurer un co-financement de son potentiel projet adossé au fonds de garantie. Hors, il s'avère que les soldes des comptes BIA, fonds propres et MCK seraient respectivement de 15, 4,5 et 7 MFCFA, soit 26,5 MFCFA. De plus, le Directeur a déclaré que la Fédé possédait pour 12 M FCFA de semences, mais on ne trouve pas trace de la valeur de ce stock dans les écritures. Enfin, les documents ne permettent pas de comprendre l'origine des 37 MFCFA de pertes en 2011, signalées lors de la première mission.</p> <p>Tous ces points ont été rappelés par email au Directeur le même jour et une recommandation générale a été faite : il serait souhaitable que ces documents soient disponibles en version papier et soient accessibles facilement au niveau de votre siège, afin que quiconque dans la Fédé (Bureau, Conseil d'administration, élus des Unions ou des Coopératives de base) puisse avoir rapidement et simplement l'accès à l'information. Comme vous le savez, la transparence dans une Fédé est un des clefs de sa réussite.</p>

Participation lors de la deuxième mission	Vice-présidente, Secrétaire général, Secrétaire général adjoint, Trésorier général, Trésorier général adjoint, Chargé du système d'appro en intrants, deux Conseillers. Le Président n'est pas venu et le Directeur a participé sporadiquement. Malgré les efforts du Chargé du système d'appro en intrants pour organiser les débats, ceux-ci ont été chaotiques : l'écoute mutuelle est faible et la réflexion collective est lente. Ceci ajouté au fait que la Fédé n'avait préparé aucun document écrit (seul cas parmi les cinq fédé touchées lors de cette deuxième mission), a considérablement retardé les travaux et n'a pas permis d'aller plus loin que l'élaboration d'un compte d'exploitation prévisionnel et d'un plan d'actions.
Idée de projet développée lors de la deuxième mission	Achat/revente de niébé : 160 t achetées en octobre auprès de quatre Unions (20 t à Tchaké, 60 t à Gabi, 30 t à Maïki, 50 t à Sarké Haoussa) à un prix maximal de 240 FCFA/kg, stockées dans des magasins propres des Unions (sauf pour Tchaké, où le magasin sera loué), revendues en avril à de gros commerçants à un prix minimal de 340 FCFA/kg (Cf. Annexes 8 et 9)
Aspects techniques et organisationnels	Minimisation des risques en limitant les volumes d'achat et les Unions/localités/marchés impliqués. Lors de l'appui, gros travail de stimulation de la réflexion collective afin d'explicitier les opérations d'achat, de stockage et de revente afin de bien circonscrire les rôles/responsabilités des adhérents individuels, des Coopératives, des Unions, des pisteurs (« ejaha ») et des élus/techniciens de la Fédération. Ces discussions ont été relativement longues, étant donné le faible niveau d'écoute mutuelle et le turn-over important dans la salle de réunion.
Aspects économiques	Fonds de garantie estimé : 25 MFCFA. Coût du projet : 48,3 MFCFA, dont 42,2 MFCFA de coûts opérationnels et 6,1 MFCFA de coûts bancaires. Financement des 42,2 MFCFA de coûts opérationnels par un crédit IMF de 38 FCFA à 30% annuel (banques et IMF locales à contacter par Fédé) et par un autofinancement de 4,2 MFCFA (10%). Prix de revient de 302 FCFA/kg de niébé, marge de 6,1 MFCFA et taux de rentabilité de 12,6%. Rentabilité bonne avec hypothèses de prix d'achat et de revente basées sur la moyenne 2009-2012 de prix du niébé à Maradi. Probabilité forte d'augmenter la rentabilité si prise de crédit bancaire (dans l'hypothèse d'un taux annuel de 12%, la marge serait de 9,5 MFCFA et le taux de rentabilité de 21,2%). Redistribution de la marge entre Fédé et Unions envisagée : 90% pour Fédé et 10% pour Unions impliquées, afin d'accroître le fonds de roulement de la Fédé. Difficile d'apprécier cette décision : le montant exact des fonds propres n'est pas clair (Cf. supra).
Commentaire global	<p>La situation comptable de la Fédé n'est pas claire. Il y a apparemment des dysfonctionnements internes au sein du Bureau. Le dossier n'avait pas été préparé avant la seconde mission (seul cas parmi les cinq Fédé touchées) et l'appui a été limité à l'élaboration du compte d'exploitation prévisionnel et du plan d'actions.</p> <p>Le dossier envoyé le 1/10/12 par email par le Chargé de l'appro. en intrants (Cf. Annexe 8) est très perfectible, tant sur le fond que sur la forme : (i) Présenter de façon plus simple l'objectif général, les objectifs spécifiques, les actions ; (ii) Supprimer le deuxième calendrier ; (iii) Enlever les amortissements et les années 2 et 3 dans le tableau « analyse du compte d'exploitation » ; (iv) Enlever, dans la dernière partie « gestion du crédit », les références aux systèmes de caution solidaire et double caution solidaire entre membres ou Unions : c'est la Fédé qui prend le crédit et est seule responsable. Les membres et les Unions ne seront pas responsables ; (v) Harmoniser les polices de caractère, bien numéroter les parties et sous-parties. De façon générale, supprimer les longueurs et viser l'essentiel. Il faut que le banquier comprenne vite ce qui sera fait avec le crédit. Tous ces commentaires ont été envoyés par email le 3/10/12 au Chargé de l'appro. en intrants, afin que le dossier soit revu.</p> <p>En l'état actuel, il apparaît risqué de mettre à disposition un fonds de garantie au niveau de la FUMA Gaskiya. Il faudrait auparavant (i) avoir une clarification complète de sa comptabilité, afin de jauger de sa capacité de gestion et éviter du surendettement et (ii) avec l'appui de la DAC/POR, mener un diagnostic organisationnel approfondi et déterminer les causes du dysfonctionnement et les solutions possibles pour y remédier. Une action possible, à confirmer par ladite mission, pourrait être de provoquer une Assemblée générale afin de renouveler le Conseil d'administration et le Bureau, dont les mandats sont visiblement expirés, puis redéfinir les rôles/responsabilités des salariés de la Fédé.</p>

3.4. FUOPAN Sa'a

Analyse faite lors de la première mission	Fédé dynamique, transparente, très volontaire pour se structurer et avec beaucoup d'idées de projet, qu'il faudra analyser en détail. (Cf. supra 2.8).
Idées de projet listées lors de la première mission	<ul style="list-style-type: none"> • Appro. en engrais. Besoins estimés à cinq sacs/membre x environ 10 000 membres = 50 000 sacs, soit 2 500 t et 800 MFCFA d'investissement. Risqué : concurrence probable de la CAIMA ? Capacité à distribuer plus de dix fois plus d'engrais qu'en 2011 et 2012 → Idée à travailler • Commercialisation collective. Rentabilité intéressante (TRI de 73% pour le mil, 14% pour le souchet) → Idée à creuser en raffinant les hypothèses et faisant l'analyse sur l'arachide et le niébé.
Etat des documents de gestion	Documents de gestion à jour.
Participation lors de la deuxième mission	Bonne. Secrétaire général, Trésorier général, Conseiller, Personne ressource, Directeur, un animateur. Ambiance studieuse et écoute mutuelle très satisfaisante.
Idée de projet développée lors de la deuxième mission	Achat/revente de 245 t de produits agricoles : 110 t de mil, 27 t de niébé, 90 t de gros souchet et 18 t d'arachide. Après analyse rapide des taux de rentabilité, il a en effet été décidé de minimiser les risques en répartissant les achats. Autre particularité : l'arachide serait achetée sur fond propre, car les achats doivent se faire dès octobre, date à laquelle le fonds de garantie ne devrait pas encore être opérationnel. Les prix d'achat et revente respectifs des produits sont les suivants (tous exprimés en FCFA/kg) : 170 en novembre et 240 en mai pour le mil, 156 en novembre et 208 en mai pour le gros souchet, 240 en novembre et 300 en mai pour le niébé, 250 en octobre et 350 en avril pour l'arachide (Cf. Annexes 10 et 11)
Aspects techniques et organisationnels	Minimisation des risques en diversifiant les achats de produits agricoles. Opérations d'achat, de stockage et de revente bien maîtrisées par la Fédé, qui a l'habitude d'en faire depuis plusieurs années. Rôles/responsabilités des adhérents individuels, des Coopératives, des Unions, des pisteurs (« ejaha ») et des élus/techniciens de la Fédération bien identifiés.
Aspects économiques	Fonds de garantie estimé : 25 MFCFA. Coût du projet (hors arachide) : 44,6 MFCFA, dont 41,6 MFCFA de coûts opérationnels et 3 MFCFA de coûts bancaires. Financement des 41,6 MFCFA de coûts opérationnels par un crédit bancaire de 37,4 FCFA à 12% annuel (à vérifier par Fédé) et par un autofinancement de 4,2 MFCFA (10%). Mil : prix de revient de 196 FCFA/kg, marge de 1,4 MFCFA et taux de rentabilité de 6,9%. Gros souchet : prix de revient de 180 FCFA/kg, marge de 2,9 MFCFA et taux de rentabilité de 14,2%. Niébé : prix de revient de 284 FCFA/kg, marge de 0,4 MFCFA et taux de rentabilité de 5,5%. Pour info, pour l'arachide (achetée sur fonds propres, donc non prise en compte dans le dossier de demande de crédit) : prix de revient de 272 FCFA/kg, marge de 1,4 MFCFA et taux de rentabilité de 28,5% (bien plus élevé, car pas de coûts bancaires). Globalement (hors arachide) : marge de 4,2 MFCFA et taux de rentabilité de 9,3%. Rentabilité bonne avec hypothèses de prix d'achat et de revente basées sur les moyennes 2009-2012 de prix à Maradi et conservatrices, d'où probabilité forte d'augmenter la rentabilité. Redistribution de la marge : 40% pour le fonds de roulement commercialisation, 30% pour Fédé, 17% pour Unions impliquées, 6,5% pour Coopératives impliquées et 6,5% pour producteurs impliqués. Il serait utile que la FUOPAN Sa'a revoie cette clef lors de la réunion post-commercialisation, car les 6,5% payés aux producteurs représentent 85 FCFA/sac de 100 kg, ce qui est minime.
Commentaire global	Travail collectif excellent. La Fédé avait préparé sérieusement son dossier et les discussions ont été constructives et approfondies. Quatre comptes d'exploitation par produit et un compte d'exploitation global ont pu être élaborés, ainsi qu'un plan de trésorerie (incluant l'achat d'arachide sur fonds propres. Cf. Annexe 10). L'appui du fonds de garantie devrait permettre à la FUOPAN Sa'a de franchir une nouvelle étape de développement.

3.5. FUFO Alkawali

<p>Analyse faite lors de la première mission</p>	<p>Le pilotage stratégique et la gestion comptable de la Fédé ne sont pas bons, ce qui se répercute sur certaines Unions et Coopératives (prises de crédit à risque. Cf. infra). Elle est fortement endettée depuis 2008 avec un crédit BRS et l'est encore d'avantage avec un crédit BAGRI contracté cette année. Les élus de la Fédération ne semblent pas prendre conscience de l'ampleur des difficultés. L'utilisation du FG par la Fédé s'avère donc très délicat. Les idées de projet n'ont quasiment pas été discutées, l'essentiel de l'entretien avec la Fédé ayant porté sur ses problèmes de gestion (Cf. supra 2.5).</p>
<p>Idées de projet listées lors de la première mission</p>	<p>Pas de discussion.</p>
<p>Etat des documents de gestion</p>	<p>Ce point a suscité beaucoup d'émotions, les Vice-Président, Directeur et Comptable s'étant sentis mis en cause injustement dans le premier rapport de mission (Cf. partie 1.5). ils ont donc donné un aperçu général des dons reçus et crédits contractés depuis 2007 : (i) Don de 83 MFCFA de LWR en 2007-2009, (ii) Don de 38 MFCFA de ADF en 2007 (Madaoua I), (iii) Don de 98 MFCFA de ADF en 2008 (Madaoua II), (iv) Crédit de 101 MFCFA de BRS en 2008 (pour lequel 34 MFCFA du don ADF ont été versés afin de combler les impayés ; reste toujours 8 MFCFA d'impayés), (v) Crédit de 84 MFCFA de BAGRI au début 2012, dont 41 MFCFA emprunté directement par la FUFO Alkawali et 43 MFCFA emprunté par deux Unions, Galma et Tama. Le crédit a pris fin le 30/09/12 et il reste beaucoup d'impayés : 24 MFCFA sur les 41 MFCFA empruntés par la FUFO Alkawali ; 23 MFCFA sur les 31,5 MFCFA empruntés par l'Union Galma ; xx MFCFA sur les 11,5 MFCFA empruntés par l'Union Tama.</p> <p>Le total cumulé des crédits contractés et dons perçus depuis 2007 s'élève donc à 404 MFCFA, à mettre en regard d'un solde consolidé en caisse et comptes en banque d'environ 0,7 MFCFA...Actuellement, la FUFO Alkawali a au moins 32 MFCFA d'impayés connus (8 MFCFA du crédit BRS de 2008 + 24 MFCFA du crédit BAGRI de 2012), sans compter les impayés des crédits BAGRI de 2012 contractés par les Unions de Galma et Tama (au moins 23 MFCFA pour l'Union de Galma), sachant que la Fédé est a priori garante pour ses Unions.</p> <p>Le comptable utilise un logiciel de gestion, SAGE. Néanmoins, il est difficile d'avoir une vue d'ensemble des comptes, en l'absence de livres de caisse et de banques standard. Chaque question posée amène une nouvelle information sur la comptabilité et seules quelques personnes parmi les participants semblent maîtriser la situation des comptes.</p>
<p>Participation lors de la deuxième mission</p>	<p>Bonne. Président, Vice-président, Trésorier général, Secrétaire général du comptoir d'oignons de Madaoua, Directeur, Comptable, Président Union Madaoua, Trésorier général adjoint Union Madaoua, deux Directeurs d'Unions.</p>
<p>Idée de projet développée lors de la deuxième mission</p>	<p>Il y en a deux, qui seraient successivement mis en œuvre : (i) Appro. collectif de 102 t d'engrais pour sept Unions (sur les huit que compte la Fédé). L'achat se ferait à 13 500 FCFA/sac auprès de la CAIMA et l'engrais serait revendu aux adhérents individuels à 15 500 FCFA/sac, (ii) Commercialisation groupée de l'oignon à Abidjan. L'achat des oignons se ferait en vrac sur les marchés locaux à 1 500 FCFA/25 kg. Après tri et reconditionnement en filets de 25 kg, il serait expédié par camion jusqu'à la frontière ivoirienne où une intermédiaire l'achèterait à 6 250 FCFA/filet (Cf. <u>Annexes 12 et 13</u>)</p>

<p>Aspects techniques et organisationnels</p>	<p>La réflexion sur ces aspects est faible, ce qui amène la Fédé à envisager des opérations risquées et/ou trop grosses par rapport à ses capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur l'engrais, il a fallu discuter longuement avant d'identifier les risques potentiels (absence ou surabondance d'engrais à la CAIMA, présence de dépôts CAIMA dans certaines localités, réticences des paysans à acheter à 15 200 FCFA/sac - soit 13% plus cher que l'engrais de la CAIMA, etc.) et diviser le volume initial par trois, de 285 t à 102 t, - sur l'oignon, il a là encore fallu longuement discuter avant d'identifier les risques potentiels : minimisation du prix payé aux producteurs (1 500 FCFA/25 kg : très faible pour un oignon de qualité), achat d'oignons en vrac donc risque de pourriture même après tri préalable (oignons trop gros ou trop petits, ayant reçu trop d'urée, avec hampe florale coupée trop court, etc.), manque d'assurance sur l'achat par l'intermédiaire ivoirienne (risque que le camion stationne pendant des jours à la frontière et que la vente se fasse au rabais, par crainte de perdre toute la cargaison), absence de connaissance des prix du marché ivoirien, etc. Le volume a finalement été divisé par sept, de 250 t à 37,5 t. Le taux de perte a été estimé à seulement 5%, malgré l'insistance des facilitateurs pour revoir ce taux à la hausse et être prudent dans les estimations de rentabilité. <p>Cependant, et c'est là un réel problème, il est à craindre que des mauvaises anticipations techniques ou organisationnelles surviennent lors de la potentielle mise en œuvre de ces projets.</p>
<p>Aspects économiques</p>	<p>Fonds de garantie estimé : 20 MFCFA.</p> <p>Coût du projet « engrais » : 31 MFCFA, dont 29,7 MFCFA de coûts opérationnels et 1,3 MFCFA de coûts bancaires. Financement des 31 MFCFA de coûts opérationnels par un crédit bancaire de 27 FCFA à 12,75% annuel (à vérifier par Fédé) et par un autofinancement de 2,7 MFCFA (10%). Calcul du taux de rentabilité non pertinente dans ce cadre : on peut juste dire que si l'opération réussie, elle aura permis de mettre à disposition 2 040 sacs d'engrais aux adhérents individuels de la Fédé.</p> <p>Coût du projet « oignon » : 6,7 MFCFA, dont 6,5 MFCFA de coûts opérationnels et 0,2 MFCFA de coûts bancaires (peu d'intérêts car opération réalisée en deux mois). Financement des 6,5 MFCFA de coûts opérationnels par un crédit bancaire de 5,9 FCFA à 12,75% annuel (à vérifier par Fédé) et par un autofinancement de 0,6 MFCFA (10%). Prix de revient de 4 503 FCFA/filet de 25 kg, marge de 2,2 MFCFA et taux de rentabilité de 32%... Ces chiffres sont à prendre avec une extrême prudence, étant donné l'incertitude forte sur les prix d'achat d'oignon de conservation, les prix de vente à Abidjan et à la frontière ivoirienne, le coût du transport, le taux de perte potentiel, etc.</p>
<p>Commentaire global</p>	<p>La situation comptable de la Fédé n'est pas claire : les informations disponibles sont sur informatique et il n'a pas été possible lors de la rencontre de bien saisir l'état des comptes (Cf. comptes rendus des échanges avec la FUFO Alkawali à l'Annexe 2). Il y a apparemment des dysfonctionnements internes au sein du Bureau. Les deux dossiers (engrais et oignon) ont été préparés avant la seconde mission, mais des problèmes techniques et organisationnels ont été minimisés, ce qui a impliqué une révision en profondeur des dossiers.</p> <p>En l'état actuel, il semble difficile de mettre à disposition un fonds de garantie au niveau de la FUFO Alkawali. Il faudrait auparavant :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) avoir une clarification complète de sa comptabilité et de sa stratégie de désendettement auprès de la BRS et de la BAGRI et (ii) avec l'appui de la DAC/POR, les aider à présenter les activités et l'état financier de la Fédération à ses Unions lors d'une Assemblée générale, clarifier les attributions du Conseil d'administration, du Bureau et des salariés de la Fédé, et, le cas échéant, procéder à de nouvelles élections.

3.6. FUCAP

Analyse faite lors de la première mission	Fédération peu active et dont le périmètre exact ne peut pas être déterminé. Les idées de projet sur FG sont complètement disproportionnées par rapports aux capacités actuelles de la Fédé. Il faudra donc tenter de dynamiser cette Fédé en l'aiguillant sur une activité simple et structurante, mais l'exercice s'avère compliqué et périlleux si le Bureau ne se rend pas compte de l'état de la Fédé (Cf. supra 2.4).
Idées de projet listées lors de la première mission	<ul style="list-style-type: none"> • Embouche. Achat de 10 agneaux / Coopératives et revente trois mois après. Faibles capacités techniques de la Fédé pour juger de la pertinence du projet (embouche en trois mois, dans la région de Tahoua ?). Risques : investissement lourd, non remboursement des crédits individuels en cas de maladie, décès ou mévente si calendrier mal choisi. Rentabilité floue, car dépendante de la disponibilité en fourrage ; • Commercialisation collective du niébé, du mil et de l'arachide. Les quantités estimées (300 t de mil, 200 t de niébé et 100 t d'arachide) sont hors de portée des capacités organisationnelles actuelles de la Fédé. Le raisonnement est centré sur la marge de l'opération pour la Fédé (qui projette d'acheter à tout le monde, membres et non membres), plus que le service rendu aux membres (débouché pour les produits et ristourne si plus-value). Les risques liés à la fluctuation des prix dans le temps et dans l'espace ne sont pas perçus clairement.
Etat des documents de gestion	Documents de gestion à jour.
Participation lors de la deuxième mission	Bonne. Trésorier général, Secrétaire général, Secrétaire général adjoint, Conseiller juridique, Directeur, Président Union Fahima, Président Union Tallaba. Ambiance studieuse et écoute mutuelle très satisfaisante.
Idée de projet développée lors de la deuxième mission	Achat/revente de 300 t de mil. Les achats se feraient dans 10 Unions réparties dans six localités (50 km de Tahoua). Les prix d'achat et revente ont été estimés sur la base des relevés du SIMA pour Tillabéry (jugée assez similaire à celle de Tahoua par les participants), soit achat à 213 FCFA /kg en novembre et revente à 250 FCFA/kg en mai (Cf. Annexe 14).
Aspects techniques et organisationnels	Minimisation des risques en ciblant seulement quelques Unions et en visant à stocker dans les propres magasins de la Fédé. Opérations d'achat, de stockage et de revente maîtrisées par la Fédé, car elle avait l'habitude d'en faire il y a plusieurs années, avant de tomber en léthargie. Rôles/responsabilités des adhérents individuels, des Coopératives, des Unions et des élus/techniciens de la Fédération bien identifiés.
Aspects économiques	<p>Fonds de garantie estimé : 76 MFCFA. Coût du projet : 71,3 MFCFA, dont 66,7 MFCFA de coûts opérationnels et 4,6 MFCFA de coûts bancaires. Financement des 66,7 MFCFA de coûts opérationnels par un crédit bancaire de 59,7 FCFA à 13% annuel (à vérifier par Fédé) et par un autofinancement de 7 MFCFA (10%). Prix de revient du mil de 240 FCFA/kg, marge de 3 MFCFA et taux de rentabilité de 4,2%.</p> <p>Rentabilité moyenne avec hypothèses de prix d'achat et de revente basées sur les moyennes 2009-2012 de prix des produits à Tillabéry et très conservatrices, d'où probabilité forte d'augmenter la rentabilité. Redistribution de la marge fixée ainsi : 80% pour la Fédé, 20% pour les Unions.</p>
Commentaire global	Travail collectif excellent. La Fédé avait préparé sérieusement son dossier, déjà discuté avec la banque et les discussions ont été constructives et approfondies, permettant de discuter rapidement et précisément du compte d'exploitation, du plan d'actions, du plan de trésorerie, de la stratégie de remboursement du crédit. Parmi les cinq Fédé touchées lors de cette seconde mission, la FUCAP est celle qui devrait recevoir le plus gros fonds de garantie : a priori 76 MFCFA, ce qui lui permettrait de garantir jusqu'à 152 MFCFA de crédit. Un tel crédit semble un peu prématuré : les capacités techniques et organisationnelles de la Fédé demandent à être redynamisées progressivement et il lui faut reconstituer une capacité d'autofinancement. Cependant, (i) la FUCAP avait déjà fait pour 110 MFCFA de commande groupée d'engrais en 2009, donc elle a une certaine expertise en la matière, (ii) en conservant 80% des 3 MFCFA de marge, soit 2,4 MFCFA, la Fédé devrait accroître cette capacité dès 2013.

3.7. FCMN Niya

Analyse faite lors de la première mission	Fédé très dynamique, mais encore mal structurée et disposant de peu de fonds propre. Les projets sur FG devront être calibrés par rapport aux capacités actuelles de la Fédé afin d'éviter des investissements trop lourds et trop risqués (Cf. supra 2.1.)
Idées de projet listées lors de la première mission	<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement collectif en semences de pomme de terre car besoin énorme (350 t / an soit 252 MFCFA). Risqué car concurrence avec la CAIMA et les PTF si commande tardive. Rentabilité moyenne : 26,3 MFCFA de coût du crédit, 36,8 MFCFA de recette pour la Fédé, soit TRI = 3% (hors recette d'épargne du FG). → Idée à creuser ; • Approvisionnement collectif en semences d'oignons car besoin énorme (11,4 t / an soit 350 MFCFA). Risqué car concurrence avec la CAIMA et les PTF. Rentabilité bonne : 26,3 MFCFA de coût du crédit, 38 MFCFA de recette pour la Fédé et 114 MFCFA d'économie pour les producteurs, soit TRI = 36% (hors recette d'épargne du FG). → Idée à creuser.
Etat des documents de gestion	Documents de gestion à jour (audit externe réalisé de façon satisfaisante en 2011)
Participation lors de la deuxième mission	Faible et fluctuante. Chargé de l'appro et Comptable en quasi-permanence. Président, Vice-Président, Trésorier général et Secrétaire général par intermittence, avec avis contradictoires donnés par les uns et par les autres. Travail assez peu efficace.
Idée de projet développée lors de la deuxième mission	Plusieurs idées ont été successivement abordées, avec des volumes fluctuants : achat/revente de semences de pomme de terre, puis de semences d'oignons, puis commercialisation de l'oignon et/ou de la pomme de terre et/ou du poivron. Tous ces changements sont révélateurs d'un manque de préparation de la FCMN Niya. Il a été rappelé aux participants que la mise à disposition d'un FG ne signifie pas nécessité de se lancer dans des opérations gigantesques et risquées. Finalement, le travail s'est focalisé sur la commercialisation groupée de 50 t de pomme de terre et de 250 t d'oignons (Cf. Annexes 15 et 16)
Aspects techniques et organisationnels	Beaucoup de débats sur les volumes à retenir. Les participants souhaitaient initialement commander et/ou vendre de très gros volumes par rapport à leurs volumes habituels (par ex, commercialiser 1 000 t de pommes de terre, alors qu'une seule Union – Bonkunku – aurait réussi à commercialiser une centaine de t en 2011). Attention des participants attirée sur la nécessité de minimiser les risques en ciblant seulement quelques Unions et en visant des volumes réduits. Rôles/responsabilités des adhérents individuels, des Coopératives, des Unions et des élus/techniciens de la Fédération peu identifiés, faute de temps de discussion.
Aspects économiques	En l'absence de préparation approfondie, deux exercices sur des opérations bien contrastées : <ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation de pomme de terre. Fonds de garantie estimé : 68 MFCFA. Coût du projet : 12,5 MFCFA, dont 6,70 MFCFA de coûts opérationnels (deux roulements) et 0,16 MFCFA de coûts bancaires. Financement des 6,70 MFCFA de coûts opérationnels par un crédit bancaire de 5,31 FCFA à 1% mensuel (à vérifier par Fédé) et par un autofinancement de 1,31 MFCFA (19,6%). Prix de revient de la pomme de terre : 251 FCFA/kg, marge de 0,056 MFCFA, taux de rentabilité de 0,4%. Prudence : prix et coûts de la filière clairement non maîtrisés ; • Commercialisation de l'oignon. Coût du projet : 32,7 MFCFA, entièrement autofinancé. Prix de revient de l'oignon : 163 FCFA/kg, marge de 17,3 MFCFA, taux de rentabilité de 53%. Prudence : grosses incertitudes sur les prix d'achat et revente et sur le taux de perte.
Commentaire global	Travail collectif décevant. La Fédé s'était préparé sur un projet de commande de semences de pomme de terre, qui a finalement été lancé sans recours au FG entre les deux missions. La réflexion collective était insuffisante pour permettre de bâtir un bon dossier lors de la seconde mission.

3.8. FUAD Marhaba

Analyse faite lors de la première mission	Fédé atone, très peu structurée, ne rendant pas services à ses adhérents, disposant de peu de fonds propre et souffrant de graves problèmes de gestion. Le projet sur FG, s'il émerge, devra être le plus simple et le plus sécurisé possible et visera à redynamiser la Fédé, si c'est encore possible (Cf. supra 2.6)
Idées de projet listées lors de la première mission	<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement collectif en aliments d'élevage - farines/tourteaux de blé, maïs, sorgho, mil, coton (32 t, 5,8 MFCFA). Rentabilité bonne (0,6 MFCFA pour 5,8 MFCFA d'achat et de coûts divers, hors coût du crédit – faible car opération inférieure à un mois): TRI = environ 10% par opération. Grosse inconnue : capacité organisationnelle de la Fédé... → Idée à creuser.
Etat des documents de gestion	Documents de gestion non disponibles lors de la troisième mission...
Participation lors de la deuxième mission	Moyenne. Président, Vice-Président, Conseiller, Ex-Secrétaire exécutif général. Ambiance studieuse et écoute mutuelle satisfaisante.
Idée de projet développée lors de la deuxième mission	Achat/revente de 60 t de tourteaux et son de blé. Les achats se feraient au grand marché de Niamey et la revente dans cinq Unions. Les prix d'achat et revente ont été estimés sur la base des expériences des participants. L'idée de s'approvisionner à Malanville, au Nord Bénin, a donc été abandonnée en cours de préparation, car l'achat en gros est impossible là-bas (Cf. Annexes 17 et 18)
Aspects techniques et organisationnels	Minimisation des risques en ciblant seulement quelques Unions et en revendant via les propres BI de la Fédé. Opérations d'achat, de stockage et de revente pas maîtrisées par la Fédé, mais plusieurs membres du bureau font ces opérations à titre individuel. Rôles/responsabilités des adhérents individuels, des Associations de développement, des Unions et des élus de la Fédération bien identifiés lors des échanges.
Aspects économiques	<p>Fonds de garantie estimé : 18 MFCFA. Coût du projet : 12,9 MFCFA, dont 2,15 MFCFA de coûts opérationnels (six rotations d'un mois chacune) et 0,14 MFCFA de coûts bancaires. Financement des 2,15 MFCFA de coûts opérationnels par un crédit bancaire de 1,94 FCFA à 1% mensuel (à vérifier par Fédé) et par un autofinancement de 0,21 MFCFA (10%). Prix de revient du tourteau de 8 141 FCFA/sac et du son de 4 495 FCFA/sac. Marge de 0,94 MFCFA et taux de rentabilité de 7,2%...Avec marge de 505 FCFA/sac de son et perte de 141 FCFA/sac de tourteau !</p> <p>Rentabilité globalement bonne, mais surprise des participants sur le fait que l'achat/revente du tourteau conduise à des pertes...Les participants sont invités à se renseigner rapidement sur les prix du tourteau et du son auprès des opérateurs de la filière. Discussions sur la redistribution de la marge : accord de principe pour laisser un gros pourcentage à la Fédé, mais redistribuer quelques pourcentages aux Unions pour les fidéliser</p>
Commentaire global	Travail collectif satisfaisant. La Fédé avait préparé sérieusement son dossier. Cependant, elle semble avoir du mal à développer une stratégie de développement de services pour ses adhérents. En témoigne l'idée de projet alternatif qui consistait à acheter des bâches et des chaises pour les louer à l'occasion d'événements familiaux...Un des secteurs d'intérêt pour la Fédé semble être l'élevage. Or, autant sur l'idée de projet développée en détail (achat/revente de tourteau et son) que sur celle discutée à la fin de la rencontre (embouche bovine et ovine), les participants semblaient manquer de références techniques et économiques. Un appui des services de l'élevage et/ou de la DAC/POR et/ou du RECA serait bienvenu, en plus de celui que le projet IARBIC pourrait offrir.

3.9. FUGPN Mooriben

Analyse faite lors de la première mission	Fédération la plus robuste et importante des huit analysées. L'utilisation du FG ne "révolutionnera" pas son fonctionnement actuel, étant donné qu'il devrait représenter moins de 20% de son budget (110 MFCFA sur 643 MFCFA). Il est donc fort probable que le FG ne soit pas utilisé comme un outil budgétaire en soi, mais plutôt intégré parmi les outils budgétaires variés de la Fédé (Cf. supra 2.6)
Idées de projet listées lors de la première mission	<ul style="list-style-type: none"> Sujet quasiment pas abordé, l'essentiel de l'entretien avec la Fédé ayant porté sur son rapport d'activités 2011. La seule indication apportée par la Fédé est la suivante : l'utilisation du fonds de garantie suivra la politique interne de crédit (garanties à fournir, plafonds, modalités d'accès – notamment obligation pour une Union de garantir 15% du crédit). Cette Fédé étant vraiment unique parmi les huit analysées – que ce soit par son ancienneté, sa taille ou ses ressources – la démarche globale devra être adaptée à son cas et un temps supplémentaire lui sera consacré lors des prochaines missions.
Etat des documents de gestion	Documents de gestion à jour (audit externe réalisé de façon satisfaisante en 2011)
Participation lors de la deuxième mission	Bonne. Trésorier général, Secrétaire exécutif, Animateur crédit de Tillabéry, Chargé de programme sécurité alimentaire, Animateur crédit Union Kara-Kara, Animateur crédit Union Boké, Chargé de commercialisation et genre, Coordinateur du crédit, comptable. Ambiance studieuse et écoute mutuelle satisfaisante.
Idée de projet développée lors de la deuxième mission	Cas particulier : la FUDPN Mooriben avait prévu qu'elle intégrerait l'usage du FG dans sa politique générale de crédit. Dans ce contexte, les échanges ont été réalisés en deux temps : (i) formation théorique des participants sur l'élaboration d'un plan d'affaire (Cf. Annexe 3 et Annexe 4) et (ii) étude d'un cas pratique concernant l'Union des paysans de Dosso : achat/revente de 50 t de semences de mil et 8 t de semences de niébé (Cf. Annexe 19)
Aspects techniques et organisationnels	Projet solide : (i) 4 BI et un magasin de commercialisation avec comités de gestion fonctionnels, (ii) appui de techniciens de l'INRAN, ICRISAT et du Minagri, ce qui permet de produire des semences de qualité (20aine de semences testées en milieu paysan et 4 sélectionnées. Semences de prébase de l'ICRISAT et semences de base de l'INRAN), (iii) 18 producteurs agréés produisant sur plus de 70 ha, (iv) Tri/criblage facilité par la présence d'une cribleuse, (v) Tests de germination supervisés par des inspecteurs des semences, (vi) production de 30 t de semences de mil et 1 t de semences de niébé en 2011, 50 t et 8 t en 2012.
Aspects économiques	Fonds de garantie estimé : 110 MFCFA. Coût du projet achat/revente de semence de mil : 20,9 MFCFA, dont 19,75 MFCFA de coûts opérationnels et 1,15 MFCFA de coûts bancaires. Financement des 19,75 MFCFA de coûts opérationnels par un crédit bancaire de 16,75 FCFA à 0,9% mensuel et par un autofinancement de 5,25 MFCFA (26%). Prix de revient de la semence de mil : 441 FCFA/kg, marge de 2,22 MFCFA et taux de rentabilité de 10,6%. Rentabilité bonne avec hypothèses de prix d'achat et de revente basées sur l'expérience des participants, d'où bonne probabilité d'augmenter la rentabilité.
Commentaire global	Travail collectif satisfaisant. La formation théorique a été bien suivie et l'Union avait bien préparée son dossier pour le volet étude de cas. Cependant, étant donné (i) que la FUGPN Mooriben devrait avoir le plus gros FG (110 MFCFA), (ii) qu'elle a prévu d'utiliser ce FG en l'intégrant dans sa politique de crédit et (iii) que cette politique de crédit souligne le rôle clef des Unions – que ce soit pour l'élaboration de l'idée de projet, le dépôt de la demande de crédit, la constitution d'un garantie de crédit, etc. – il faudrait démultiplier cette formation au niveau d'un grand nombre d'Unions de la FUGPN Mooriben afin de permettre une utilisation optimale du FG.

Annexe 1 – Termes de référence de la mission

Titre du poste	Expert/e en investissement agricole	
Division/département	AGS	
N° de projet	GCP/NER/047/MUL	
Localisation	Résidence (10 jours) + Niamey, Niger (30 jours) voyage inclus	
Date d'entrée en fonction : 10/08/2012		Durée : 30/11/2012
Suivi par : Emilio HERNANDEZ		Titre :

CONTEXTE

Le projet IARBIC va mettre en place des FG auprès des Fédérations des organisations de producteurs qui ont travaillées avec lui dans le passé. Ces FG permettront aux Fédérations d'obtenir des crédits auprès des institutions financières pour la mise en œuvre d'activités économiques (commandes groupées d'intrants, commercialisation, autres).

A cette fin, les Fédérations seront introduites à l'élaboration des plans d'affaires pour mieux gérer leurs activités économiques et leurs crédits et pour améliorer l'accès aux crédits auprès des institutions financières. Un programme de « formation de formateurs » pour les plans d'affaires sera mise en place. Ces formateurs auront la responsabilité de former les personnes ressources des fédérations impliquées dans les activités économiques et les Coopératives membres au niveau communautaire sur les aspects concernant l'élaboration des plans d'affaires agricoles.

Sous la direction générale du représentant de la FAO au Niger, et la direction technique des divisions OEKR et AGS au siège de la FAO à Rome, et en collaboration avec le coordinateur national du projet, l'expert ou experte en investissement et finance agricole devra accomplir les tâches suivantes :

- Concevoir et développer un programme de « formation de formateurs », destiné aux représentants de ces fédérations et partenaires (agents de crédit, secrétaires générales, autres), sur l'élaboration et l'utilisation des plans d'affaires bancables :
 - Concevoir et développer le contenu des formations consistant en une méthode compréhensive pour l'élaboration des plans d'affaires collectifs, en détaillant l'information qui doit être inclus pour démontrer la faisabilité financière des investissements proposés (exigences en matière des intrants, opérations, ressources humaines, revenus, risques, etc.) Le développement d'une stratégie de remboursement de crédit qui engage directement les membres des fédérations et montre l'importance de maintenir le FG pour accéder aux services financiers dans le long terme fait partie de la formation.
 - Concevoir et développer une méthodologie participative de formation, basé sur la connaissances et l'expérience des participants, combinant la théorie et la pratique, et en choisissant des études de cas illustratives qui couvrent une gamme d'activités économiques.
- Livrer le programme de « formation de formateurs » mentionné ci-dessus aux représentants des fédérations et quelques autres partenaires travaillant avec le projet IARBIC. Trois sessions de formation des formateurs sont envisagées, chacune avec une durée de cinq jours, lesquelles seront planifiée en étroite collaboration avec le personnel du projet.
- Développer un system d'évaluation du programme de formation livré.
- Identifier des indicateurs qui montrent l'efficacité du FG pour faciliter du financement.
- Soumettre un rapport avec la « conception de la formation de formateurs » et de l'évaluation (y compris les outils qui seront proposés), et un rapport de chaque mission et un rapport final qui résume toutes les activités faites, le contenu, méthodologie et outils du programme de formation, les résultats, et qui donne des recommandations au projet.

RESULTATS ATTENDUS

Livraison d'un programme de formation de formateurs sur l'élaboration et l'utilisation des plans d'affaires collectifs de bonne qualité pour les fédérations ciblées	20/08/2012
Livraison de trois sessions de formation de formateurs au Niger	20/11/2012
Un rapport final (inclus la conception du programme de formation)	30/11/2012

QUALIFICATIONS ACADEMIQUES

Etudes supérieures en économie agricole, finance agricoles ou une discipline similaires.

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

- Un minimum de sept ans d'expérience dans la mise en œuvre d'études d'investissement agricole ;
- Bonne expérience dans la conception de « formation de formateurs » et une capacité démontrée pour mener des ateliers d'apprentissage ;
- Expérience des projets de développement en Afrique ;
- Expérience acquise dans le système de Nations Unies souhaitée ;
- Excellente compétence dans l'élaboration de rapports et de manuels ;
- Une bonne attitude pour le travail en équipe, proactif, et capacité pour respecter les délais impartis ;
- Excellente compétence en informatique ;
- Bonne connaissance du français et anglais.

Annexe 2 – Comptes-rendus des entretiens de la mission 1

Bureau FAO - 27/8/12 – 8h30/10h

Personnes rencontrées : M. WAISS - Représentant de la FAO au Niger, M. SALEY - Représentant adjoint de la FAO au Niger, M. MAHAMADOU - Coordinateur du projet IARBIC, M. HERNANDEZ – Expert en finances agricoles à la division AGS de la FAO de Rome

Discussion :

- Présentation des missions prévues sur la question des FG par M. HERNANDEZ : (i) Missions techniques du Consultant (trois : une première de 15 jours, suivis d'une seconde de 12 jours fin septembre et une troisième de sept jours début novembre) pour appuyer les Fédérations à utiliser leur FG, (ii) Mission juridique par un cabinet de notaires nigériens (dès que possible) à identifier pour appuyer les Fédérations et le projet IARBIC à identifier des banques, signer un contrat Fédération/Banque (avec visa de la FAO, y loger les FG et préparer les lettres de garantie ;
- Présentation du programme de la première mission du Consultant par M. MAHAMADOU : changement de dernière minute avec organisation d'un atelier ce jour même à 11h avec les 10 Fédérations et les deux Union pré-identifiées pour bénéficier des FG ;
- MM. WAISS et SALEY rappellent que pour des raisons politiques, il est indispensable (i) d'aller vite car tout le monde (Etat, Fédérations, FAO) attend la mise en place effective des FG, (ii) que toutes les régions du Niger soit couvertes par les Fédérations bénéficiant des FG. M. HERNANDEZ les rassure en rappelant que (i) deux des trois Unions de la Fédération des unions de groupements féminins de Tillabéry (FUGF Wafakaye) sont affiliées à des Fédérations bénéficiaires des FG (une Union affiliée à la Fédération des coopératives maraichères du Niger – FCMN Niya – et une Union affiliée à la Fédération des unions de groupements paysans du Niger – FUGPN Mooriben), (ii) l'Union des coopératives maraichères de l'Air (UCMA), dont le siège est à Agadez, est affiliée à la FCMN Niya ;
- Il est convenu d'organiser un comité de pilotage du projet IARBIC le mercredi 29 août, avant le départ de M. HERNANDEZ, afin d'officialiser les critères d'éligibilité des Fédérations au FG.

Conclusions : (i) Programme de la première mission du Consultant arrêté et (ii) Comité de pilotage du projet IARBIC fixé au mercredi 29 août à 15h.

Bureau IARBIC – 27/8/12 – 10h30/12h30

Personne rencontrée : M. MALIKI, chargé de mission Boutique d'intrants (BI) au projet IARBIC

Discussion :

- Collecte de documents sur les Fédérations : rapport 2011 de la FCMN, composition des adhérents de la FUGPN Mooriben, agrément, bilan financier et rapport 2011 de la Fédération des unions des associations de développement (FUAD Marhaba), rapport 2011 de la Fédération des unions de boutiques d'intrants (FUBI Tarmamoua), dossier de présentation de la Fédération des unions des organisations professionnelles agricoles du Niger (FUOPAN Sa'a), dossier de présentation de la Fédération des unions des coopératives agricoles et pastorales (FUCAP) ;
- Avis général sur ces Fédérations : quatre sont performantes : FCMN Niya, FUGPN Mooriben, FUOPAN Sa'a, FUMA Gaskiya ; deux le sont moins : FUAD Marhaba et FUCAP ; une n'est pas à la hauteur des attentes de ses adhérents : FUBI Tarmamoua ; une n'est pas très connue du projet IARBIC : Fédération des unions de producteurs de la filière oignons (FUFO Alkawali).

Conclusion : Un dossier de base est disponible pour chacune des huit Fédérations qui devraient a priori être retenues pour recevoir des FG (sous réserve de l'avis final du comité de pilotage) : FCMN Niya, FUAD Marhaba, FUBI Tarmamoua, FUCAP, FUFO Alkawali, FUGPN Mooriben, FUMA Gaskiya et FUOPAN Sa'a.

Atelier des Fédé identifiées, Hôtel terminus – 27/8/12 – 14h/17h

Personnes présentes : 26 personnes, dont quatre de la FAO (MM. SALEY, HERNANDEZ, HERMAN et BOUYER) ; huit du projet IARBIC (Mmes. INOUSSA et ALASSANE, MM. TAWASSI, ALHASSAN, BASSIROU, ABDOURAHAMANE, MALIKI, AGYAOU) ; deux du Ministère de l'agriculture (M. ISSAKA et Dr SAGNA, Secrétaire général adjoint) ; 11 des Fédérations et Unions : M. KALLA – Président de la FUBI Tarmamoua, M. WAHASSA - Président de la FUMA Gaskiya, M. DOUKA – Vice-Président de la FUFO Alkawali, M. TCHIMO – Président de la FUOPAN Sa'a, M. DIALLO – Secrétaire exécutif de la FUGF Wafakaye, M. AZANI – Président de l'UCMA, M. BOUZOU - Secrétaire général de la FUCAP, M. SANDOU – Président de la FUAD Marhaba, M. HASSANE – Directeur de la Fédération des coopératives de producteurs de riz (FUCOPRI), M. GARBA – Secrétaire général de la FCMN Niya, M. NOUHOU – Chargé de programme crédit de la FUGPN Mooriben.

Discussion :

- MM. HERNANDEZ et BOUYER présentent un diaporama faisant l'état des lieux de la préparation de la mise en place des FG et les objectifs de la mission du Consultant. S'en suivent des questions-réponses ;
- FUBI Tarmamoua : peut-on utiliser le FG pour commercialiser des produits ?
- FAO : oui ;
- FUCOPRI : (i) Même question que FUBI Tarmamoua, (ii) un des critères d'éligibilité au FG est d'avoir été bénéficiaire du projet IARBIC...La FUCOPRI n'a pas été un bénéficiaire direct, mais indirect : peut-elle être éligible au FG ?, (iii) Le projet IARBIC peut-il appuyer les Fédérations à négocier des taux de crédit et d'épargne ?
- FAO : (ii) On ne peut pas rendre éligible des Fédérations qui n'ont pas travaillé avec le projet IARBIC, (iii) Oui ;
- Ministère de l'agriculture : (i) Est-ce que l'appui des Fédérations au montage de dossier bancable via le FG se fera sous forme de formations collectives en salle ou d'appui in situ, Fédération par Fédération ?, (ii) Le projet IARBIC va-t-il appuyer chaque Fédération dans la sélection de la banque où sera logé son FG ?, (iii) Le projet IARBIC postule que le FG ne doit couvrir que 50% du crédit, les 50% restants étant donc à risque pour les institutions de crédit : pourquoi ne pas postuler que le FG couvre 95% du crédit en année 1, puis 90% en année 2, etc. ?, (iv) Le crédit adossé au FG devra-t-il être octroyé par une banque commerciale ou une Institution de micro-finance (IMF) ?...Les IMF offrent du crédit à 30% annuel, alors que les banques l'offrent à 8-10%, (v) Il est dit que les FG devront être contrôlés pendant sept ans...Ce contrôle peut-il être calé sur le pas de temps des documents de stratégie et sur les divers fonds sécurité alimentaire ?, (vi) 5 000 membres minimum...N'est-ce pas trop exigeant et ne peut-on pas baisser cette limite ? ;
- FAO : (i) Formation in situ, (ii) Oui, (iii) Si on couvre d'avantage de crédit avec le FG, les Fédérations seront faiblement incitées à rembourser leur crédit, (iv) Les crédits des IMF sont certes plus chers, mais ces dernières travaillent avec le secteur agricole, ce qui est rarement le cas des banques. Rien ne dit que les Fédérations n'arriveront pas à la longue à travailler avec les banques, (v) Oui, cela serait l'idéal, (vi) Les petites Fédérations ou les Unions peuvent s'affilier à celles qui sont plus grosses et plus solides et qui bénéficieront des FG. De toute façon, avoir un petit FG ne les mènerait pas loin ;
- FUCOPRI : Nous sommes conscients que nous n'avons pas bénéficié pleinement du projet IARBIC, car nos membres individuels cultivent en irrigué et pas en pluvial ; cependant, il est dommage de nous exclure sur ce seul motif. Par ailleurs, nous pouvons témoigner de l'importance qu'il y a à établir une relation de confiance avec les banques : nous avons pris cette année pour un milliard de FCFA de crédit et la Banque agricole du Niger (BAGRI) ne nous a pas demandé du tout de garantie ! Avant cela, nous avons pris des crédits que nous avons garantis à 50%, puis 40%, etc. ;
- Ministère de l'agriculture : si on résume, les quatre critères d'éligibilité pour une Fédération sont : (i) être fonctionnelle : OK, (ii) avoir bénéficié du projet IARBIC : OK. FUCOPRI ne sera certes pas dedans à cause de cela, mais elle arrive déjà à obtenir plus d'un milliard de FCFA de crédit, donc sa situation n'est pas mauvaise, (iii) avoir au moins 5 000 membres ? ;

- FUCOPRI : Peut-on considérer qu'une Fédération de 200 membres est une Fédération ? Pourquoi ne pas abaisser le seuil à 2 000 membres ? ;
- FAO : Il n'y a pas de fourchette de nombre de membres pour les Unions et les Fédérations dans la loi 96/0107. Il est seulement dit qu'une coopérative doit compter au minimum sept membres ;
- FUBI : Puisque la loi ne fixe pas de fourchette, pourquoi ne pas enlever ce critère de nombre minimum de membres ?
- Ministère de l'agriculture : Même remarque ;
- FAO : FUGF Wafakaye a une Union qui est affiliée à la FCMN Niya : elle peut donc bénéficier du FG par ce biais. Idem pour l'UCMA qui appartient à deux Fédérations : la Fédération des unions d'Agadez et la FCMN Niya : elle peut donc bénéficier du FG par le biais de la FCMN Niya ;
- FUGF Wafakaye : Nous avons maintenant six Unions et comptons 5 016 membres. Nous sommes donc éligibles. Nous enverrons les documents qui le prouvent sous peu au projet IARBIC ;
- Ministère de l'agriculture : Ok, considérons donc que FUGF Wafakaye est éligible et maintenons les critères d'éligibilité. Tout ceci devra être avalisé lors du comité de pilotage de mercredi prochain.

Conclusion :

Les Fédérations ont pu se faire expliquer une nouvelle fois le système de FG et discuter des critères d'éligibilité, dont aux moins deux (antériorité des relations avec le projet IARBIC, nombre de membres) posent problèmes et devront être avalisés ou amendés par le comité de pilotage.

Briefing sécurité, bureau du PNUD – 28/8/12 – 8h30/9h

Personne rencontrée : Responsable sécurité du système des Nations Unies

Discussion :

- Diverses menaces identifiées au Nord-Ouest (AQMI, Ans ar din) et au Sud (secte Boko Haram) qui conduisent à classer le Nord en niveau de sécurité trois (moyen) et le Sud en niveau deux (passable) ;
- Interdiction de rouler entre 18h et 7h.

Conclusion : Il faut revoir le programme de mission, car une journée de 12h de route était prévue entre Niamey et Zinder, conduisant à dépasser les horaires autorisés.

FCMN Niya - bureau – 28/8/12 – 9h30/11h

Personnes rencontrées : Président, Vice-Président, Secrétaire général, Trésorier général, Chargé de commercialisation, Chargé de l'appro. en intrants, Comptable, Caissière, Assistante administrative.

Discussion :

- Appro en semences de pomme de terre : commande faite cette année pour 50 t avec un crédit documentaire (assis sur le titre foncier du siège de la Fédération) de 34 MFCFA et un autofinancement de 11 MFCFA. Les besoins estimés sont sept fois supérieurs : 350 t...il faudrait donc théoriquement un crédit d'environ 238 MFCFA et une garantie à 50% de 115 MFCFA. Mais, il n'est pas raisonnable pour la Fédé d'escompter progresser aussi vite en volume. Le paiement est fait à 50% à la commande et 50% à la livraison (négociation faite avec le fournisseur), trois mois après. Les semences sont distribuées au comptant via les Coopératives et les 40 Boutiques d'intrants (BI) de la Fédération ;
- Appro en engrais : elle se fait via achat auprès de la Coopérative étatique d'approvisionnement en intrants et matériel agricole (CAIMA) puis revente au comptant via les BI. Les prix sont subventionnés (13 500 FCFA le sac de 50 kg, contre 18 000 FCFA au Nigéria), mais les quantités sont faibles (40 000 t en 2012 au total pour la CAIMA, mais 35 t pour la FCMN, alors que ses besoins seraient de l'ordre de 6 t / coopératives x 140 coopératives = 840 t...), les périodes de disponibilité parfois en décalage avec le calendrier agricole et l'engrais est standard (urée et 3x15)

alors que les besoins des coopératives sont parfois spécifiques. La FCMN Niya a fait une seule tentative d'approvisionnement en engrais en 2006, mais cela n'a pas fonctionné : quantité insuffisante et concurrence forte avec les prix subventionnés de la CAIMA ;

- Fonds propre : il est quasiment nul, tout ayant été absorbé pour la construction du siège. Les années précédentes, il y avait 13-14 MFCFA en fonds propre. Le fait que le nombre d'Unions augmente implique que les besoins en fonds propre augmentent, mais la Fédé espère aussi que cela générera de nouvelles cotisations. Une étude est d'ailleurs en cours pour voir comment mobiliser d'avantage de fonds propre ;
- Maison des semences : Une mission du PRODEX, un projet financé par la Banque mondiale, doit rencontrer la Fédé le 22 septembre. Elle devrait officialiser la subvention de 40 MFCFA sur les 80 requis pour construire la maison et l'équiper en matériel (de pesée, criblage, ensachage, etc.). La Fédé a déjà mis de côté 1,5 t de semences d'oignons (constitués par l'apport du tiers des semences produites par les paysans multiplicateurs) ;
- Idée de projet à financer via crédit avec FG ? : (i) approvisionnement en semences de pomme de terre = 238 MFCFA. Avantage : revendre les semences à 17 000 FCFA au producteur plutôt que 25 000 FCFA sur le marché. Risque : la commande hors taxe et la distribution gratuite de semences par l'Etat, la FAO et l'ONG Aridel peut perturber le marché, (ii) dotation des 40 BI avec 700 000 FCFA de fonds de roulement = 28 MFCFA. Avantage : intrants disponibles à proximité des adhérents. Risque : six BI sur les 40 ne sont pas fonctionnelles et peuvent mettre toute l'opération par terre, (iii) approvisionnement en engrais avec 6 t /coopérative x 20 sacs / t x 140 coopératives = 16 800 sacs à 13 500 FCFA/sac (en ne comptant que l'achat et en négligeant manutention, transport, stockage) = 227 MFCFA. Avantage : engrais disponible pour les adhérents. Risque : concurrence de la CAIMA et structuration faible de la Fédé qui peut gêner l'écoulement des engrais ;
- Relations avec les banques : la Fédé a huit comptes en banque : trois à la Sonibank, deux à la Bank of Africa (BOA), un à la Banque atlantique, un à la BRS et un à la BAGRI. Le crédit de 34 MFCFA pour l'approvisionnement en semences de pomme de terre a été obtenu auprès de la BOA. Il y a 3% d'intérêt ; le taux de pénalités n'est pas connu et il faut a priori dépasser six mois pour toucher des intérêts d'épargne sur un dépôt à vue.

Conclusion : Discussions très franches et constructives, avec des élus et des techniciens très motivés. Une option intéressante semble être l'utilisation du FG pour garantir un crédit d'approvisionnement en semences de pomme de terre.

FCMN Niya – Coop. Wafakaye à Yorizéi Koira - 28/8/12 – 15h/16h30

Personnes rencontrées : Présidente, quatre membres.

Discussion :

- Cadre : coopérative de 31 membres tous féminins, créée en 2012 suite à l'éclatement en quatre d'une grosse coopérative qui comptait 150 membres ; le but étant d'acquiescer le statut d'Union ;
- Services rendus par la Coopérative à ses adhérents :
 - (i) Formation des membres en microdosage des engrais,
 - (ii) Captation de dons des partenaires techniques et financiers (PTF) : en 2011, 60 sacs d'engrais, des arrosoirs, des brouettes, des semences diverses,
 - (iii) Mise en valeur d'un périmètre maraîcher (creusage de deux puits et achat d'une motopompe et de tuyaux d'irrigation),
- Organisation interne : toutes les adhérentes se disent alphabétisées. Néanmoins, il n'y a aucun document de gestion. Les réunions sont irrégulières. Les élections sont faites par consensus. Les cotisations sont faibles : 1 000 FCFA / membre / an. La caisse est vide : tout aurait été utilisé pour rembourser une motopompe achetée à crédit à 170 000 FCFA ;
- Services rendus par l'Union à la Coopérative : fourniture à crédit de 40 sacs d'engrais et crédit de campagne remboursable sous six mois.

Conclusion : Coopérative attentiste et peu structurée.

FCMN Niya – Union de Yorizéi Koira - 28/8/12 – 16h30/18h

Personnes rencontrées : Secrétaire, animatrice, gérante de la BI et neuf membres.

Discussion :

- Cadre : Union créée en 2012 et comptant 126 membres dont 15 hommes ;
- Services rendus par l'Union à ses Coopératives : Achat de 40 sacs d'engrais à 13 500 FCFA à la CAIMA cette année et revente aux adhérents à 15 000 FCFA ;
- Organisation interne : Pas de plan opérationnel. Soldes estimés en caisse = 135 000 FCFA, en banque = 360 000 FCFA, hors caisse - chez le trésorier = 1 600 000 FCFA (!). Pas de livre de gestion, si ce n'est le carnet unique à 14 colonnes de la BI. Elections par consensus. Cotisations faites à la Fédération : 10 000 FCFA / an + 1/3 des 1 200 FCFA de cotisation annuelle des producteurs (1/3 étant remis à la section locale – rassemblement de Coopératives proches géographiquement ; certaines Coopératives n'étant pas affiliées à une Union – et 1/3 restant pour la Coopérative) ;
- Services rendus par la Fédération à l'Union : formations en production de semences de pomme de terre, voyages d'études, facilitation de l'accès aux engrais de la CAIMA, dons de semences de base et rachat de semences d'oignons aux cinq paysans multiplicateurs (62 kg cette année à 30 000 FCFA/kg), mise en contact avec les PTF pour la construction de BI (Fonds social de développement – FSD - de l'Ambassade de France) et la fourniture de tuyaux et de puits (PS-Eau), mise à disposition d'un animateur par Union.

Conclusion : Union jeune et peu structurée, avec des embryons de services économiques intéressants, mais encore à développer. Niveau technique des producteurs leaders intéressant.

IMF Asusu SA – 29/8/12 – 8h30/9h30

Personne rencontrée : Gestionnaire du crédit aux micro-entreprises.

Discussion :

- Asusu SA rend deux types de services : appui-conseil à la structuration en coopérative, fourniture de crédit documentaire ;
- Conditions d'accès au crédit pour une coopérative : avoir des statuts et un agrément, fournir un dossier de demande de crédit (avec détail des achats/ventes prévisionnels), avoir un compte ouvert chez Asusu SA, avoir au moins 10% de garantie ;
- Conditions du crédit : ouvert à toute activité rurale (sauf les « crédits mariage »), maximum de 20 MFCFA, 1% de frais de dossier, 2,25% de taux d'intérêt mensuel sur le capital restant dû avec dégressivité jusqu'à 14,45% annuel, 1% de taux d'intérêt mensuel si nantissement par la Coopérative (qui endosse donc une partie du risque), possibilité de remboursement anticipé, 1% de pénalité mensuel sur le capital et les intérêts restants dus en cas de retard, possibilité de différé de trois mois, partiel (remboursement des intérêts seuls) ou total.

Conclusion : Montant d'emprunt limité. Benchmark (montants max et min, types d'investissement, durée max, taux d'intérêt et de pénalités, possibilité de différé, etc.) à faire auprès de la dizaine d'IMF sérieuses et de la dizaine de banque recensée au Niger, afin d'informer les Fédérations.

FUAD Marhaba – Asso Comba à Karey Gorou - 29/8/12 – 10h/11h

Personnes rencontrées : Vice-Président, Secrétaire, Gérante de la BI, Chargé d'information.

Discussion :

- Cadre : Association affiliée à l'Union Boundjoudaby, constituée sur l'impulsion d'un ressortissant du village installé à Niamey afin de créer une banque de céréales. Démarrage en 2001 avec 110 membres (70 hommes, 40 femmes). Actuellement : 180 membres (110 hommes et 70 femmes) ;
- Services rendus aux adhérents :

- (i) Entretien communautaire (balayage de l'école, du dispensaire, nettoyage du puits),
- (ii) Sensibilisation sur la santé (par ex : incitation à accoucher au dispensaire),
- (iii) Construction d'une BI en 2012, avec l'appui du projet IARBIC (pas encore fonctionnelle),
- Organisation interne : les membres seraient tous alphabétisés. Les élections sont faites à bulletin secret. La dernière réunion a eu lieu le 15 juillet afin de lancer le fonctionnement de la BI. Les cotisations sont en théorie faites en nature : une boîte de mil / homme et trois mesures de mil / femme. En 2008, il y avait ainsi huit sacs de mil pour une valeur de 160 000 FCFA. Il n'y a pas eu de cotisation ces trois dernières années... Situation de la caisse floue, en l'absence de documents de gestion et d'explications contradictoires sur l'utilisation du fonds de caisse de 2008 ;
- Services rendus par l'Union à l'Association : ? Pas de communication avec l'Union : « on n'a pas d'information sur le fonds de roulement de la BI. On est inquiets ».

Conclusion : Association au point mort...

FUAD Marhaba – Union Boundjoudaby à Karey G. - 29/8/12 – 11h/12h

Personnes rencontrées : Vice-Président, Secrétaire adjoint, Trésorier général, deux gérantes.

Discussion :

- Cadre : création en 2002, cinq Associations qui totalisent actuellement 1 200 membres...La Fédération a fourni le chiffre 2002 : 537 membres ! ;
- Services rendus par l'Union à ses Associations :
 - (i) Ventes via la BI. En 2011, 24 kg de semences de niébé, 200 kg de semences de mil, 30 sacs d'engrais (acheté à 15 500 FCFA / sac et revendu à 400 FCFA / kg, soit 20 000 FCFA / sac). Le chiffre d'affaire 2011 était de 994 800 FCFA et le solde en caisse est actuellement de 216 000 FCFA. En 2012, il n'y a pas eu d'activité : la gérante se plaint d'avoir revendu de l'engrais « périmé », qui n'a pas été payé par les membres...,
 - (ii) Elargissement du dispensaire et construction du collège de Comba (avec l'appui de la coopération monégasque),
 - (iii) Organisation de chantiers de récupération des terres (800 ha sur quatre ans),
- Organisation interne : pas de réunion régulière. Pas de cotisation depuis 2002 (en 2002, à la création : 35 000 FCFA / village pour quatre gros villages + 15 000 FCFA / village pour un petit village = 155 000 FCFA). Pas de document de gestion. 500 000 FCFA de la BI ont été envoyés à la Fédération en mars 2011 pour faire une commande groupée d'engrais qui n'a finalement jamais eu lieu...et les 500 000 FCFA sont toujours dans les mains de la Fédération. Un compte en banque mais le trésorier ne sait plus dans quelle banque ;
- Services rendus par la Fédération à l'Union : facilitation de dons d'engrais par les PTF pour la BI : 60 sacs en 2004 via le projet intrants ; 60 sacs en 2010 via le projet IARBIC....Cotisation faite à la Fédération : 100 000 FCFA / Union x 16 Unions = 1,6 MFCFA en 2006 et rien depuis.

Conclusion : Union au point mort...

FUAD Marhaba – bureau – 29/8/12 – 15h/16h30

Personnes rencontrées : Président, Vice-Président, Trésorière, Assistant administratif.

Discussion :

- Cadre : création en 2002, 16 Unions qui totaliseraient 6 300 membres...mais chiffre incertain ;
- Services rendus aux Unions : contacts avec le projet IARBIC pour la construction de quatre BI (deux en 2010 et deux en 2011). En dehors de cela, la FUAD diffuse des programmes radio communautaires et loue des chapiteaux, des bâches et des chaises. Cependant, on ne peut pas parler de services rendus aux membres... ;

- Organisation interne : pas de réunion régulière. Pas de cotisation depuis 2002. Pas de document de gestion. 1,45 MFCFA de fonds de roulement obtenus par le projet IARBIC et qui auraient théoriquement dû être transmis à trois BI + 1,8 MFCFA de produit des prestations radio et de location de bâches/chaises. Deux comptes à la BOA, mais soldes inconnus ;
- Idées de projet à financer via le FG ? :
 - (i) Appro en engrais : pas tentant, car concurrence de la CAIMA,
 - (ii) Appro en aliments pour élevage (farines/tourteaux de blé, maïs, sorgho, mil, coton) : possible d'acheter des sacs de 40 kg à 5 500 FCFA / sac à Malanville, au Nord du Bénin, puis de revendre à 8 000 FCFA / sac. Déduction faite du transport (1 500 FCFA / sac), du chargement/déchargement (250 FCFA / sac) et abstraction faite des faux-frais divers, il y aurait une marge maximum de 750 FCFA / sac. Avec une capacité d'absorption de 2 t / Union x 16 Unions, cela ferait 32 t, soit 800 sacs de 40 kg. Avec un achat à 7 250 FCFA / sac, il faudrait donc un crédit de 5,8 MFCFA /opération et chaque opération rapporterait 600 000 FCFA, hors coût du crédit, qui pourrait être utilisé en fonds de roulement...

Conclusion : Discussion stoppée car peu de répondant. La mise en place du FG s'annonce très délicate dans cette Fédération qui semble très faible et peu dynamique.

FCMN Niya - bureau – 29/8/12 – 17h/19h

Personnes rencontrées : Président, Secrétaire général, Trésorier général, Chargé de l'approvisionnement en intrants, Comptable.

Discussion :

- Retour sur les quatre options discutées hier :
 - (i) Renflouer 40 BI - dont 36 sont fonctionnelles – avec 700 000 FCFA de fonds de roulement = 28 MFCFA,
 - (ii) S'approvisionner collectivement en engrais, avec le risque de concurrence avec la CAIMA et le risque de ne pas être suffisamment organisé pour cela,
 - (iii) S'approvisionner collectivement en semences de pomme de terre, avec un objectif idéal de 350 t soit 252 MFCFA,
 - (iv) Compléter le besoin de co-financement de la maison des semences avec l'apport de 40 MFCFA (sur les 80 requis).

Consensus pour s'attaquer prioritairement à la troisième option et la compléter avec deux activités : appro en semences d'oignons et commercialisation groupée de l'oignon ;

- Appro en semences d'oignons : la Fédé envisagerait de demander un premier crédit de 350 MFCFA de début juillet (achat de semences aux paysans multiplicateurs, criblage, triage, ensachage) jusqu'à fin octobre (livraison des Unions et paiement au comptant par ces dernières). Coût du crédit : $350 \text{ MFCFA} \times 2,5 \% / \text{mois} \times 3 \text{ mois} = 26,3 \text{ MFCFA}$. Il faut cependant souligner que la quantité de semences d'oignons considérée est énorme (11,4 t), quasiment 10 fois supérieure au niveau d'appro actuel par la Fédé ;
- Appro en semences de pomme de terre : la Fédé pourrait demander un deuxième crédit de 350 MFCFA de début juillet (commande) jusqu'à fin octobre (livraison des Unions et paiement au comptant par ces dernières). Coût du crédit : $350 \text{ MFCFA} \times 2,5 \% / \text{mois} \times 3 \text{ mois} = 26,3 \text{ MFCFA}$;
- Commercialisation de l'oignon : elle pourrait demander un deuxième crédit de 250 MFCFA, de début février (achat des oignons des Unions ou des Coopératives lorsque le prix de marché est bas) et le revendre fin mai (revente lorsque le prix de marché est haut). Coût du crédit : $250 \text{ MFCFA} \times 2,5 \% / \text{mois} \times 4 \text{ mois} = 25 \text{ MFCFA}$. Cependant, l'opération paraît risquée car les produits stockés collectivement sont généralement moins surveillés et l'oignon frais est périssable si l'itinéraire technique n'est pas adapté... On laisse tomber cette partie ;
- Recettes liées au placement du fonds de garantie : avec un fonds de 700 MFCFA, on aurait $700 \text{ MFCFA} \times 3 \% / \text{an} = 21 \text{ MFCFA}$;

- Recettes pour les adhérents individuels liées à la disponibilité de semences de pomme de terre plus abordables : économie de 7 000 FCFA / sac de 50 kg (18 000 FCFA / sac vs 25 000 FCFA / sac) x 20 sacs / t x 350 t x 75% (perte de 25%) = 36,8 MFCFA. Il faut cependant garder en tête le fait que ce calcul est théorique et contestable : il fait l'hypothèse forte que les producteurs sont prêts à acheter des semences à 25 000 FCFA / sac ;
- Recettes pour la Fédé liées à l'achat/revente de semences d'oignons : en charges par kg, on a achat (30 000 FCFA / kg) + criblage (100 FCFA / kg) + manutention/ensachage (500 FCFA / kg) = 30 600 FCFA ; en produit, on a revente à 40 000 FCFA / kg en comptant 15% de pertes = 34 000 FCFA / kg ; on a donc une marge unitaire de 3 400 FCFA / kg. Sachant que l'on a commandé 350 MFCFA / 30 600 FCFA / kg = 11,4 t, la marge totale est de 11,4 x 3 400 FCFA / kg = 38 MFCFA ;
- Recettes pour les adhérents liées à la disponibilité de semences d'oignons abordables : économie de 10 000 FCFA / kg (40 000 FCFA / kg vs 50 000 FCFA / kg) x 11,4 t x 1 000 kg / t = 114 MFCFA ;
- Récapitulatif : en charges, on aurait le coût des deux crédits d'appro, 26,3 MFCFA (oignon) et 26,3 MFCFA (pomme de terre), soit 52,6 MFCFA ; en produits, on aurait les intérêts d'épargne du fonds de garantie, 21 MFCFA, plus les recettes pour les adhérents individuels liées à la dispo en semences, 36,8 MFCFA (pomme de terre) et 114 MFCFA (oignon), ainsi que les recettes pour la Fédé liées à la revente de semences d'oignons, 38 MFCFA, soit 209,8 MFCFA. La rentabilité du fonds de garantie serait donc de $(209,8 - 52,6) / 700 \times 100 = 22\%$.

Conclusion : Discussion très constructive, avec un bureau très motivé. Il faudra cependant calmer un peu les ardeurs, afin d'éviter des investissements trop lourds et trop risqués.

FUGPN Mooriben – Coop. Doué à Gobéry - 30/8/12 – 9h30/11h

Personnes rencontrées : Président, gérant de la BI, trois membres.

Discussion :

- Cadre : création en 1997, 28 membres masculins. Idée à la création : augmenter la production en ayant accès aux intrants et bénéficier d'un magasin de stockage ;
- Services rendus par la Coopérative à ses membres :
 - (i) Construction (sur don en 2000) d'un magasin de 25 t pour stocker le mil,
 - (ii) Approvisionnement avec 48 sacs d'engrais, via un crédit souscrit par l'Union à la BAGRI : les producteurs ne payent rien à la livraison mais remboursent le tout à la récolte (14 990 FCFA /sac). Système en place depuis six ans sans problème,
 - (iii) Warrantage, via crédit négocié par l'Union,
- Organisation interne : dernière réunion il y a quinze jours pour une auto-évaluation de la Coopérative et mise en place d'un comité d'octroi de crédits internes. Election par consensus. Pas de caisse propre (partagée entre les quatre coopératives) et pas de livre de caisse non plus. Cotisations faites pour l'Union seule : 5 kg de mil / membre / an et une cotisation exceptionnelle de 1 000 FCFA / membre faite en 2009 pour la construction du magasin ;
- Services rendus par l'Union à la Coopérative : facilitation des commandes d'engrais, du warrantage et de la construction de magasins par des PTF, Banque de céréales (BC), crédit d'embauche négocié par l'Union, formations, radio communautaire gérée par l'Union.

Conclusion : Coopérative fonctionnelle, mais entièrement dépendante de son Union, voire considérée comme un simple démembrement de cette Union.

FUGPN Mooriben – Union de Gobéry - 30/8/12 – 11h30/13h

Personnes rencontrées : Président, Secrétaire adjoint, gérant de la BI, animateur.

Discussion :

- Cadre : création en 2001 avec 11 Coopératives provenant de neuf villages et regroupant 300 membres. En 2012, 75 Coopératives provenant de 40 villages et regroupant 2 938 membres ;
- Services rendus par l'Union à ses Coopératives :
 - (i) Appro en engrais. En 2011, l'Union avait cofinancé 5 MFCFA et la Fédération 6 MFCFA, afin de fournir de l'engrais à crédit aux membres individuels (achat à 13 500 FCFA / sac et revente à 14 990 FCFA / sac – pour tenir compte des 5,4% d'intérêt + 1,5% de frais de dossier de crédit). Depuis la Loi interdisant aux OP de faire du crédit, le système a changé : la Fédération garanti 35% et l'Union 15% du crédit souscrit par l'Union auprès de la BAGRI. En 2012, l'Union a ainsi souscrit un crédit de 9,6 MFCFA, à un taux très intéressant de 0,9% mensuel,
 - (ii) Facilitation du crédit warranté et du crédit embouche,
 - (iii) Fourniture de BI et de champs école,
 - (iv) Information et formation, via notamment les radios communautaires.
- Organisation interne : dernière réunion avant la campagne de production afin de s'accorder sur le crédit intrants souscrits auprès de la BAGRI. 4,6 MFCFA en caisse et livre de caisse OK. Montants inconnus sur les comptes BAGRI et BIA et pas de livre de banque. 135 000 FCFA dans la caisse de la BI et livre de BI OK ;
- Services rendus par la Fédération à l'Union :
 - (i) Il manque des engrais : à peine un sac pour quatre membres, alors qu'il en faudrait huit fois plus, deux par membres...Les sacs d'engrais partent sans problème : certains producteurs prennent jusqu'à 10 sacs à la BI,
 - (ii) Il manque de l'espace de stockage pour le warrantage. Ainsi, l'Union n'a qu'un magasin de 500 sacs et 10 banques de céréales, six d'une capacité de 80 sacs chacune et quatre d'une capacité de 30 sacs chacune, soit 600 sacs pour les banques de céréales et 1 100 sacs en tout...alors que les besoins seraient de l'ordre de 5 sacs / membres x 3 000 membres = 15 000 sacs. Sachant qu'il y a 40 villages, il faudrait donc environ 30 magasins de 500 sacs chacun...En estimant le prix du magasin à 2 MFCFA, il faudrait compter 60 MFCFA d'investissement.

Conclusion : Union active et dynamique. Manquent certains documents comptables.

FUGPN Mooriben – bureau - 30/8/12 – 14h30/16h

Personnes rencontrées : Président, Secrétaire exécutif, Secrétaire général, Chargé de programme approvisionnement, Conseiller.

Discussion :

- Présentation de la Fédé par le Secrétaire exécutif : création en 1993 avec 30 Unions de Tillabéry et Dosso. Coopératives réparties sur trois zones : fleuve, agricole, agro-pastorale. Deux organes : AG (réunion tous les six mois) et CA (réunion tous les trois mois) + Secrétariat exécutif (19 agents) + un à quatre animateurs endogènes dans chaque Union (commercialisation, crédit, agriculture, humanitaire) + un comité de gestion par Union et par activité. Système de service intégré dans chaque Union : BC, BI, stock secours. Plus de mutuelle depuis 2011. Appui-conseil avec paysans relais, animateurs endogènes, gérants de BI, radio communautaires (huit en propre et huit en partenariat). FUGPN Mooriben et FCMN Niya sont les deux seules Fédé nigériennes à avoir leur comptabilité audité par des cabinets comptables ;
- Présentation du système de crédit interne : depuis 1993, la Fédé avait suivi trois approches : (i) crédit autogéré par des Unions ou des PTF, (ii) lignes de crédit internes à la Fédé même, (iii) lignes de crédit gérées par des IMF. Depuis la loi de 2011 interdisant aux OP d'agir en tant qu'IMF, la Fédé a stoppé les activités de crédit interne et a signé un protocole d'accord avec la BAGRI en juin 2012, portant sur trois axes : (i) warrantage, (ii) commercialisation groupée, (iii) appro en intrants. Le premier crédit octroyé dans le cadre de ce protocole l'a été dans l'Union visitée ce matin (crédit de 9,6 MFCFA). L'utilisation du fonds de garantie par la Fédé suivra sa politique interne de crédit (garanties à fournir, plafonds, modalités d'accès – notamment obligation pour une Union de garantir 15% du crédit) ;

- Questions-réponses :

- 40% du budget 2011 d'origine non précisée ? Part d'autofinancement,
 - Plus de crédit interne depuis 2011 ? Oui,
 - Nombre de BI fonctionnelles ? 42,
 - Appro en intrants en 2011 ? 311 t pris à 13 500 FCFA / sac à la CAIMA...Mais besoin total de 600 t...essai de commande groupée directe en 2006 auprès d'Hydrochem, mais essai avorté car la CAIMA avait subventionné des engrais cette année-là,
 - Appro en semences de mil ? 20 t en 2011, mais besoin de 600 t (25 kg / ha x 4 ha / membre individuel x 10% membres x 60 000 membres)...Semences de pré-base à changer en 2013 auprès de l'ICRISAT,
 - Commande groupée de motopompes ? 64 commandées en 2007 via des dons initiaux. Principe : une fois le crédit remboursé, l'argent sert à payer de nouvelles motopompes et ainsi de suite,
 - Crédit de campagne ? Avant 2011, la FGPN octroyait un crédit de campagne qui était distribué en deux tranches : 50% au semis et 50% à l'épiaison. Le remboursement se faisait en nature et le bénéfice était divisé par quatre : ¼ au producteur, ¼ à l'Union, ¼ à la Fédération et ¼ pour la mise en place d'Activités génératrices de revenus (AGR). Maintenant, la BAGRI va prendre le relai de la Fédération,
 - Commercialisation groupée ? La FGPN opère avec 35 MFCFA mais il lui faudrait 72 MFCFA pour bien faire,
 - BC ? la FGPN en compte 237, dont 17 sont non fonctionnelles et huit ont été touchées par les inondations de 2012. Ces BC stockent 1 500 t de céréales, alors que les besoins sont de l'ordre de 105 000 t...BC et BI fonctionnement moyennement dans l'ensemble, mais c'est toujours mieux que dans d'autres Fédérations,
 - Séparation de la comptabilité entre Fédération et Unions ? Elle devrait être effective cette année,
- Idée de projet sur fonds de garantie ? : les activités financées sur crédits adossés au fonds de garantie devront s'intégrer à la politique de crédit de la Fédé.

Conclusion : Echanges généraux, surtout pilotés par le Secrétaire général. Pas de discussion approfondie sur l'utilisation possible du FG.

FUBI Tarmamoua – Union Fahimta a Bandé – 31/8/12 – 14h/16h

Personnes rencontrées : Président, Secrétaire, Trésorier général, Commissaire aux comptes, membre.

Discussion :

- Cadre : création en 2004 avec cinq BI. En 2012, 23 Coopératives et 17 BI + six Coopératives en demande d'adhésion. Idée initiale : s'approvisionner collectivement en intrants. NB : dans les documents fournis par la FUBI, il est fait mention d'une création de l'Union en 2008 ;
- Services rendus par l'Union à ses Coopératives :
 - (i) Champs école : 17 en tout, 12 soutenus par Agra et cinq par le projet IARBIC,
 - (ii) Facilitation du warrantage avec construction de magasins : 12 en tout, neuf d'une capacité de 10 t / magasin soutenus par Agra et trois d'une capacité de 50 t pour un magasin et 10 t pour deux magasins soutenus par le projet IARBIC. Capacité totale 160 t. Or, les membres ont un besoin en stockage de 75 kg en niébé et 100 kg en mil, soit 1,75 sac / membre x 1 400 membres = environ 2 400 sacs, soit 15 fois plus que l'existant !
 - (iii) Dynamisation des BI : fourniture de 1 t d'engrais par BI en 2011...contrainte posée par la proximité du dépôt CAIMA de Bandé qui concurrence les BI.
 - (iv) Appro en semences : 1 t de mil, 1 t de niébé et 400 kg d'arachide en tout en 2011,

- (v) Appui-conseil aux Coopératives, notamment au niveau des traitements phytosanitaires,
- Organisation interne : 17 000 FCFA en caisse. Pas de livre de caisse. Dernière réunion tenue avant la campagne pour discuter de multiplication de semences et champs école. Pas de carnet de procès-verbal. 45 000 FCFA sur le compte en banque BIA et 20 000 sur le compte en banque de l'IMF Niya, mais pas de livres de banque. Elections par bulletin secret ;
- Services rendus par la Fédération à l'Union : Appui au montage de dossiers de projet, formation à la planification opérationnelle, transmission d'information par téléphone. Paiement de 35 000 FCFA de droit d'adhésion et 15 000 FCFA de cotisation annuelle...mais peu de services rendus par la Fédération.

Conclusion : Union assez dynamique, qui représente près de 15% des membres individuels de la FUBI Tarmamoua, mais qui a peu de lien avec sa Fédération.

FUBI Tarmamoua – Coop. Maïboukourou - 31/8/12 – 16h/17h30

Personnes rencontrées : Président, Vice-Président, quatre membres.

Discussion :

- Cadre : création en 1994 avec 25 membres. En 2012, 40 membres, dont 15 femmes et 25 hommes. Idée initiale : s'approvisionner en engrais et semences ;
- Services rendus par la Coopérative à ses membres :
 - (i) Multiplication et fourniture de semences à crédit et remboursement en fin de campagne (50% d'intérêt en nature après 70 jours. En priorité, remboursement en nature des services de l'agriculture qui font le suivi des six ha de champs collectif, puis redistribution de l'excédent éventuel). Problème : disponibilité tardive des semences améliorées, d'où stockage des semences propres d'une année sur l'autre,
 - (ii) Achat d'engrais et de produits phytosanitaires et vente au détail : 30 sacs d'engrais en 2011 ; 40 sacs en 2012...Parfois à crédit ! Deux litres d'insecticides distribués en 2011,
 - (iii) Prêts sociaux (baptêmes, mariages)...Pas plus de 20 000 FCFA / membre,
 - (iv) Création de 25 forages pour les cultures de contre-saison (avec l'appui du Projet d'urgence sur les cultures vivrières),
 - (v) Prêt de petits ruminants : don d'une chèvre ou d'un mouton à un membre, remboursement à un autre membre avec un chevreau ou un agneau.
- Organisation interne : 565 000 FCFA en caisse de BI, mais pas de livre de BI pour vérifier cela. Pas de livre de caisse pour la Coopérative (confusion BI et Coopérative, alors que cette dernière à d'autres activités). Pas de compte en banque. Pas de cotisation. Election par consensus. Dernière réunion avant la saison des pluies sur « le rôle des élus » (?) ;
- Services rendus par l'Union à la Coopérative : information. Pas de cotisation à l'Union.

Conclusion : Coopérative qui fonctionne au ralenti et qui n'a pas de lien fonctionnel avec son Union.

FUBI Tarmamoua - bureau – 1/9/12 – 8h30/11h

Personnes rencontrées : Président, Secrétaire général adjoint, Trésorier, Secrétaire aux affaires économiques, Chargé de l'organisation, Commissaire aux comptes, 11 membres.

Discussion :

- Cadre : création en 2005 avec 10 Unions. En 2012, 19 Unions regroupant 6 000 membres ;
- Services rendus par la Fédé à ses Unions :
 - (i) Achat/revente de semences : en 2011, 1 200 kg de mil et 300 kg de niébé. Les semences de mil sont achetées 1 500 FCFA / kg par la Fédé à l'Institut national de la recherche agronomique du Niger (INRAN) et revendus à 1 600 FCFA / kg aux Unions,

- (ii) Multiplication de semences (mil, niébé, sorgho) : une Coopérative spécialisée de 76 membres fait de la multiplication et répond aux appels d'offres de la FAO et d'autres PTF. 60 membres (20 / département x trois départements) multiplient aussi des semences,
 - (iii) Champs école (NB : 15 d'après la FUBI, 32 d'après le projet IARBIC),
 - (iv) BI : 99 en tout, 54 « mères » et 45 « filles ». Sur les 54 BI mères, 7 seulement seraient « bonnes »...Les volumes écoulés ne sont pas connus. Pourtant, 33 animateurs de base – dont 10 défrayés par le projet IARBIC à 30 FCFA / mois - sont censés faire le suivi de ces BI. En 2011, 26 t d'engrais ont été achetés (en regroupant les fonds de roulement des Unions et celui de la Fédé) auprès de la CAIMA (24 t) et des commerçants (2 t), mais les besoins sont autrement plus importants : à raison de 60 sacs / BI x 54 BI = 150 t environ !,
 - (v) Appui à l'obtention de crédit auprès de l'IMF Yarda, via l'Association pour l'épargne et le crédit (APEC) créée par les Unions du département de Tanout appartenant à la FUBI. Les crédits obtenus sont de 1 MFCFA au maximum, avec 10% d'autofinancement et un taux de 2% / mois. Ils servent pour l'embouche, le crédit de campagne, le petit commerce, le warrantage. 120 MFCFA de crédit ont été obtenus en 2010...mais il y a eu beaucoup d'impayés cette année-là à cause de la sécheresse...La gendarmerie est en train de faire le recouvrement dans les villages !
- Organisation interne : Rien en caisse et pas de livre de caisse. 2,3 MFCFA en banque (BIA), mais pas de livre de banque. Election à bulletin secret. Pas de réunion récente et pas de carnet de procès-verbal. Cotisations fixées à 15 000 FCFA / Union, mais 14 sur 19 seulement ont versé ;
- Idées de projet sur le FG :
- (i) Crédit pour le warrantage : il y a déjà les sacs pour servir de garantie...Inutile,
 - (ii) Commande groupée d'engrais : recensement des besoins par la Fédé, puis collecte des fonds propres des Unions et commande. Problème : il faudrait environ 10 t / Union, soit 190 t en tout. Or, si CAIMA n'a pas d'engrais, il n'y aura pas d'engrais pour la FUBI...Si CAIMA a de l'engrais, FUBI écoulera difficilement ses sacs car elle est faiblement organisée et ses Unions sont assez indépendantes. Possibilité d'aller au Nigéria chercher de l'engrais ? Oui. Mais à quel prix ? Plus de 13 500 FCFA / sac...Pas jouable face à la CAIMA. Prendre du DAP (NB : DAP (18-42-0 ?) recommandé à 2 g / poquet x 10 000 poquets / ha de mil = 20 kg / ha X 20 000 FCFA / 50 Kg = 8 000 FCFA / ha ; Triple 15 recommandé à 6 g / poquet x 10 000 poquets / ha de mil = 60 kg / ha X 13 500 FCFA / 50 Kg = 16 200 FCFA / ha), un engrais que la CAIMA commande plus rarement ? Les paysans ne paieront pas 20 000 FCFA / sac, car ils connaissent peu cet engrais...Conclusion : malgré toutes ces difficultés, il nous faut quand même des engrais !,
 - (iii) Approvisionnement en semences : 1 200 kg de mil fournis par la Fédé en 2012, mais les besoins seraient beaucoup plus importants : 1 t / BI x 54 BI = 54 t...Après discussion, il s'avère que les débouchés pour les semences ne sont peut-être pas aussi énormes : certaines ONG donnent des semences « cadeau », beaucoup de producteurs gardent leurs propres semences de mil...Même chose pour sorgho, niébé, arachide. Concernant les oignons, le problème est autre : seules trois Unions sur les 19 pratiquent la culture de l'oignon...Conclusion : pas possible de se lancer dans cette activité,
 - (iv) Produits phytosanitaires : les producteurs n'anticipent pas leurs besoins en insecticides avant la campagne. Les insectes attaquent en effet en fonction de la météo. Ce n'est donc pas réaliste de se lancer dans l'approvisionnement en insecticides. Concernant les fongicides par contre, leur besoin est important, car on les utilise systématiquement en poudre pour protéger les semences avant semis. Le sachet de 100 g de fongicide coûte 350 FCFA à la CAIMA et 400-500 FCFA sur le marché. Cependant, les stocks de la CAIMA sont éloignés des producteurs et la CAIMA n'en a pas tout au long de la campagne. Si on estime que chaque membre a besoin de trois sachets, ça fait donc un besoin de 18 000 sachets pour la FUBI x 350 FCFA / sachet = 6 MFCFA. Conclusion : peut-être intéressant, mais il faut mieux analyser le marché des fongicides et mieux estimer les besoins des membres,
 - (v) Embouche : des agneaux ou chevreaux que l'on garde six mois et que l'on revend idéalement avant la Tabaski. Si l'on imagine que chaque Union achète 25 taurillons à 300 000 FCFA / tête revendu chacun à 500 000 FCFA / tête, ainsi que 25 agneaux à 50 000 FCFA / tête revendu chacun à 100 000 FCFA / tête, alors on aurait un investissement de 25 x 200 000 FCFA + 25

x 50 000 FCFA = 8,25 MFCFA / Union x 20 unions = 165 MFCFA...Beaucoup trop gros pour la FUBI ! Avec 20 têtes de chaque, on descend à 132 MFCFA ; avec 15 têtes de chaque, on est à 99 MFCFA. Conclusion : idée à creuser, en évaluant mieux les prix d'achat et de revente et en estimant les coûts du crédit et des aliments pour animaux,

- (vi) Matériel (appareil de traitement, moulin, houes asines, décortiqueuses d'arachide + marmite) : forte demande pour les appareils de traitement. Pas possible de prendre un moulin : même en faisant payer 2 000 FCFA / jour, il faudrait que le moulin – qui coûte 700 000 FCFA - tourne 350 jours dans l'année pour être rentabilisé ! La demande en houe asine est faible : l'Etat en avait subventionné à 12 500 FCFA pièce, mais les gens n'en ont pas pris. Conclusion : Discussion juste entamée. A poursuivre.

Conclusion : Fédération faible, mais avec beaucoup d'idées. Le lancement d'une activité (re)structurante d'organisation simple et peu risquée pourrait peut-être lui permettre de se dynamiser.

FUOPAN Sa'a – Union Kama Jikinka à Atchidakofato - 1/9/12 – 15h/17h

Personnes rencontrées : Président, Vice-Président, Secrétaire général, Secrétaire général adjoint, Trésorière, Trésorière adjointe, Gérant de la BI, trois membres.

Discussion :

- Cadre : création en 2002 - huit Unions, puis cinq Unions maintenant. 84 femmes et 192 hommes ;
- Services rendus par l'Union à ses Coopératives :
 - (i) Magasins de warrantage : un magasin d'une valeur de 1,5 MFCFA (tout compris) et d'une capacité de 300 sacs. En 2011, seulement 196 sacs car récolte moyenne. Stockage de mil, arachide, souchet, tourteaux d'arachide, contre crédit assuré par Asusu SA, sous supervision de la Fédé. Les besoins estimés sont de l'ordre de 5 sacs / membre x 236 membres = près de 2 000 sac... « Chaque Coopérative doit avoir son magasin de warrantage »,
 - (ii) Commande groupée en intrants : l'Union collecte les fonds de ses membres et ceux de la BI, y ajoute ses fonds propres et fait la commande via la Fédé. 215 sacs commandés en 2011 (triple 15 et urée). La Fédé a une astuce pour décider les producteurs frileux : elle a un petit stock d'engrais qu'elle met à disposition très en amont de la campagne, afin de susciter de l'engouement et commander avant l'arrivée des engrais de la CAIMA. Les besoins seraient deux à trois fois supérieurs à l'offre,
 - (iii) Multiplication des semences : ils ont commencé avec un champ de mil de trois ha et trois multiplicateurs supervisés par le Ministère de l'agriculture. En 2012, il y a 15 ha et 15 paysans multiplicateurs. Les semences produites servent d'abord à rembourser le Ministère de l'agriculture en nature ; le restant est vendu aux producteurs. Les producteurs ont aussi de l'intérêt pour l'arachide,
 - (iv) Location d'un semoir : à raison de 1 000 FCFA / demie-journée. Les membres de l'Union réclament des semoirs (quatre à 90 000 FCFA pièce), des herse canadiennes (12 à 30 000 FCFA pièce) et des charrues (six à 120 000 FCFA pièce) : total = 1,8 MFCFA,
- Organisation interne : 10 000 FCFA en caisse et pas de livre de caisse. 509 000 FCFA en banque et pas de livre de banque. Un livre unique de gestion pour la BI, mais mal tenu. Elections faites par consensus (et éventuellement vote si pas de consensus). Dernière réunion tenue en juin 2012 pour organiser la commande groupée d'intrants et récupérer les fonds des Coopératives. Cotisations limitées à celles nécessaires pour payer la cotisation de l'Union à sa Fédération : 10 000 FCFA / Union ;
- Services rendus par la Fédération à l'Union : appui pour la commande groupée, recherche de PTF, mise à disposition d'animateurs.

Conclusion : Union dynamique, mais qui paraît encore très dépendante de sa Fédé.

FUOPAN Sa'a – COOP. Wadata à Dambéti – 1/9/12 – 17h/18h

Personnes rencontrées : Vice-Président, Secrétaire général, Vice-trésorière, trois membres.

Discussion :

- Cadre : création en 2009 avec 41 membres. En 2012 : 62 membres, dont 51 femmes ;
- Services rendus par la Coopérative à ses membres :
 - (i) Champs école : démonstrations sur le mil,
 - (ii) Warrantage : 196 sacs stockés en 2011 pour une capacité théorique de 300 sacs,
 - (iii) Commande groupée : 40 sacs commandés à la CAIMA en direct par la Coopérative en 2011, puis cinq sacs commandés via l'Union,

Les membres réclament une BI (alors que la BI la plus proche est à moins de cinq km, et accessible via le goudron...) et cinq semoirs.

- Organisation interne : 229 000 FCFA en caisse mais pas de livre de caisse. 12 sacs d'arachide en stock à 17 000 FCFA, soit 204 000 FCFA. 206 000 FCFA en banque (Asusu SA) mais pas de livre de banque. La Coopérative a demandé un appui à son Union pour la gestion (avoir des livres de caisse et de banque et des explications), mais elle attend toujours une réponse. Elections faites par consensus et vote à main-levée si litige. Cotisation limitée à celle nécessaire pour payer l'adhésion de la Coopérative à l'Union ;
- Services rendus par la Coopérative à ses membres : formation/information, champs école, commande groupée d'intrants, warrantage, mise à disposition de deux animateurs (pas défrayés, sauf en carburant pour les déplacements). Les membres souhaiteraient disposer d'un fonds de roulement pour pratiquer l'extraction d'huile d'arachide. Un compte d'exploitation prévisionnel de l'activité est rapidement fait : charges = achat d'un sac de 40 kg à 15 000 FCFA + coût du meunier pour 600 FCFA = 15 600 FCFA ; produits = 10 l d'huile vendus à 1 250 FCFA / l et un sac de tourteaux à 5 000 FCFA = 17 500 FCFA. Gain = 1 900 FCFA / sac, soit un Taux de rentabilité interne (TRI) de $1\,900 / 175\,600 \times 100 = 12,2\%$.

Conclusion : Tout comme l'Union dépend beaucoup de sa Fédé, cette Coopérative descend beaucoup de son Union ! Il faudrait dynamiser la Fédé par la base.

FUOPAN Sa'a – bureau – 1/9/12 – 18h30/21h

Personnes rencontrées : Présidente, Vice-Président, Secrétaire général adjoint, Secrétaire exécutif, Trésorier, Trésorier adjoint, trois Chargés des affaires économiques, Chargé des affaires financières, deux Conseillers, un Animateur.

Discussion :

- Cadre : création en 2002, 22 Unions qui regroupent 208 Coopératives, totalisant 9 980 membres, dont 4 457 femmes ;
- Idées de projet sur le FG :
 - (i) Formations : + = nécessaires pour toutes les activités, - = pas directement économiques, donc remboursement difficile du crédit → Idée abandonnée,
 - (ii) Crédit pour le warrantage : + = raccourcir durée d'obtention du crédit de warrantage ?, - = utilité faible → Idée abandonnée,
 - (iii) Magasins pour le warrantage : + = besoins de stockage énormes (+ de 42 000 sacs), - = durée de remboursement trop long et modalités de remboursement compliquées car le bénéfice du warrantage est individuel,
 - (iv) Approvisionnement en intrants (engrais et fongicides) : + = gros besoins, au moins cinq sacs / membre x 10 000 membres = 50 000 sacs x 16 000 FCFA / sac (15 500 FCFA d'achat + 300 FCFA de transport/manutention + 150 FCFA d'intérêt sur deux semaines) = 800 MFCFA d'investissement, - = Concurrence probable de la CAIMA ? Capacité à distribuer plus de dix fois plus d'engrais qu'en 2011 et 2012 (2011 : 174 t de NPK + 45 t d'urée + 5 t de super simple = 224t ; 2012 : 250 t de NPK et urée) ? → Idée à travailler,
 - (v) Approvisionnement en matériels (semoirs, charrettes, charrues, canadiennes) : + = besoins avérés de 10,8 MFCFA (2 semoirs / BI x 80 000 FCFA + 1 charrette / BI x 120 000 FCFA + 2

ULV / BI x 35 000 FCFA + 2 Technoma / BI x 25 000 FCFA = 400 000 FCFA / BI x 27 BI = 10,8 MFCFA), - = pas besoin du crédit sur fonds de garantie car fonds propre deux fois supérieurs à l'investissement → Idée abandonnée,

- (vi) Commercialisation groupée : + = Intérêt certain (Compte d'exploitation du mil : 13 000 FCFA / sac à l'achat + 500 FCFA de transport et manutention + 1 520 FCFA d'intérêt à 2,25% sur 5 mois = 15 020 FCFA / sac et revente à 26 000 FCFA, d'où gain de 10 980 FCFA / sac et rentabilité de $10\,980 / 15\,020 \times 100 = 73\%$; compte d'exploitation du souchet : 15 000 FCFA / sac à l'achat + 500 FCFA de transport et manutention + 2 025 FCFA d'intérêt à 2,25% sur 6 mois = 17 525 FCFA / sac et revente à 20 000 FCFA, d'où gain de 2 475 FCFA / sac et rentabilité de $2\,475 / 17\,525 \times 100 = 14\%$...exercice à faire sur l'arachide et le niébé)

Conclusion : Fédé dynamique, avec beaucoup d'idées de projet, qu'il faudra analyser en détail.

FUMA Gaskiya – Coop. Haskée à Kakourou – 2/9/12 – 9h/10h

Personnes rencontrées : Présidente, Vice-Président, Secrétaire général, Trésorier, Trésorier adjoint, 25 membres.

Discussion :

- Cadre : création en 2009, 60 membres dont 47 femmes. Idée à la création : lutte contre l'analphabétisme et la faible scolarisation, lutter contre l'insécurité alimentaire et avoir un fonds de roulement pour le petit commerce ;
- Services rendus par la Coopérative à ses membres :
 - (i) Approvisionnement en semences : en 2011, la Fédération a donné (dans quelles conditions ?) 45 kg de semences de niébé, 26 kg de de semences sorgho et 167 kg de semences de mil. Une partie de ces semences a été semée sur les champs collectifs, l'autre partie distribuée aux membres. Pas de multiplicateur dans la Coopérative,
 - (ii) Commande groupée en intrants : en 2011, 15 sacs d'engrais ont été amenés par l'Union et payés par la BI de la Coopérative. 45 sacs ont aussi été donnés par l'Union, visiblement comme rétrocession d'un don de l'ONG Agra à l'Union. Les besoins estimés sont de 4 sacs / membre x 60 membres = 240 sacs. La demande est donc quatre fois supérieure à l'approvisionnement,
 - (iii) Crédit interne : ils sont pratiqués, mais les membres ne peuvent pas expliquer sous quelles conditions et pour quels montants,
 - (iv) Autre : pas de warrantage, ni embouche, ni extraction d'huile d'arachide, malgré les attentes fortes des membres. Pas d'avancée significative sur les sujets éducatifs,
- Organisation interne : 10 000 FCFA en caisse, mais pas de livre de caisse. 50 000 FCFA de crédit auraient été distribués à 22 femmes, mais aucun document ne liste les bénéficiaires et les montants empruntés. Cotisations de 100 FCFA / membre / semaine. Elections faites par consensus ;
- Services rendus par l'Union à sa Coopérative : BI, formation, Champs école. Pas de cotisation faite par la Coopérative à son Union.

Conclusion : Coopérative peu dynamique et entièrement dépendante des dons de son Union et de sa Fédé.

FUMA Gaskiya – Union Hadin Kan Mata à Sar Saboua – 2/9/12 – 10h/11h

Personnes rencontrées : Président, Vice-Président, Secrétaire général, Secrétaire général adjoint, Trésorier, Trésorier adjoint, Gérant BI, six membres.

Discussion :

- Cadre : création en 2002, 11 Coopératives, 775 membres tous féminins ;
- Services rendus par l'Union à ses Coopératives :

- (i) Champs écoles,
 - (ii) Multiplication des semences : 15 femmes font la reproduction de semences de niébé, en disposant de semences et d'engrais à crédit via l'INRAN. Elles remboursent ensuite l'INRAN en nature à la récolte et revendent le reste aux autres membres,
 - (iii) Approvisionnement en intrants : en 2011, 1 t d'engrais (venant de la CAIMA) et beaucoup (?) de semences de niébé, mil et sorgho ont été écoulés par la BI Kouka dan wada. En parallèle, l'Union a commandé 400 sacs à la CAIMA, sans passer par la Fédération. En 2012, seulement 20 sacs ont été écoulés par la BI. Cependant, les besoins sont beaucoup plus importants : environ six sacs / membre x près de 800 membres = 480 membres...Face à cela, la Présidente de l'Union pense que l'Union peut avancer 50% de la commande désirée, la Fédération assurant les 50% restants et faisant la commande. Idem, il y a des besoins en sachets de fongicides, environ 10 sachets / membre,
 - (iv) Warrantage : les membres de l'Union ont pris contact en 2004 avec l'ONG Aquadev et ont entreposé leurs sacs. Mais l'ONG n'a pas pu donner suite à leur demande, faute de fonds suffisants. Depuis, l'Union a laissé tomber le warrantage,
- Organisation interne : montant en caisse inconnu et pas de livre de caisse...les Coopératives se feraient des petits prêts sociaux, mais leurs montants et leurs natures sont flous. Pas de cotisation, sauf 1 000 FCFA / Coopérative / an pour payer la cotisation de l'Union à la Fédération (15 000 FCFA / an). 102 000 FCFA en banque chez Asusu SA et 130 000 FCFA chez Taïmako. Pas de livre de banque. Les membres de l'Union souhaiteraient développer l'embouche, le petit commerce, l'extraction d'huile...Mais le Bureau de l'Union n'arrive pas à organiser des services pour cela. Election par consensus et vote à main-levée si problème. Dernière réunion tenue avant campagne pour discuter des champs écoles et préparer la commande groupée des 400 sacs,
 - Services rendus par la Fédération à l'Union : formation, aide à la commande groupée, champs école...Pas vraiment de conviction dans le discours ! ;

Conclusion : l'Union ne rend pas beaucoup de services à ses membres et en est consciente...Raison pour laquelle la mobilisation endogène des ressources est faible et les activités tournent au ralenti. Les demandes des membres individuels (développer l'embouche, le petit commerce, l'extraction d'huile d'arachide, etc.) ne trouvent pas d'écho au niveau de l'Union. Même constat donc que pour la Coopérative Haskée : l'Union est trop dépendant de sa Fédération.

FUMA Gaskiya – bureau – 2/9/12 – 12h/15h

Personnes rencontrées : Président, Vice-président, Secrétaire général, Secrétaire général adjoint, Secrétaire à l'information, Secrétaire à l'organisation, Secrétaire chargé du système d'approvisionnement en intrants, Trésorier général, Trésorier adjoint, trois Commissaires aux comptes, Directeur, sept Conseillers, Chargé des conflits.

Discussion :

- Cadre : création en 2002, 17 Unions, 324 Coopératives, 8 276 membres, dont 3 873 féminins ;
- Services rendus par la Fédération à ses Unions :
 - (i) Formation/information, notamment via les radios communautaires et 30 animateurs endogènes défrayés par la Fédération,
 - (ii) Approvisionnement en intrants : en 2010, via des dons du projet IARBIC (24 technomas, et 24 ULV, 48 tenues de brigadiers phytosanitaires, 12 semoirs et 12 herses) ; en 2011, commande groupée de 118 t d'engrais triple 15 (en trois fois, faute de fonds de roulement suffisant : 60 t + 30 t + 28 t) à 17 000 – 18 000 FCFA / sac. Pas de commande groupée de semences (paysans multiplicateurs en interne), d'insecticides (pas d'anticipation possible, car utilisation dépendante des conditions météo) et de fongicides (commande déléguée au niveau des Unions),
 - (iii) BI : 28 dont 20 fonctionnelles et huit sans fonds de roulement. De plus, quatre sont en construction et une BI « mobile » (imaginée par le Directeur suite à un voyage au Nigeria ; elle est montée sur triporteur et permet de desservir des villages enclavés. Belle innovation !) est à l'essai,

- (iv) Démonstrations et tests de semences : La Fédé a fait plusieurs essais de sélections massales sur les champs écoles et est particulièrement en pointe sur le sujet de la multiplication,
- (v) Warrantage : la Fédé a cherché des partenaires financiers pour faire cette activité. Il s'agit de Asusu SA, BIA, BAGRI. Elle a réussi à obtenir une ligne de crédit de 28 MFCFA,
- Organisation interne : rien en caisse (?) et pas de livre de caisse...18 MFCFA en banque chez BIA et montant inconnu chez Asusu SA. Pas de livre de banque. Pertes de 37 MFCFA dans le compte d'exploitation 2011, expliquées par le Directeur comme étant la résultante de deux causes : (i) pas de prise en compte par le comptable de 14 MFCFA de ventes de semences à la FAO, (ii) pas de prise en compte des 18 MFCFA en dépôt à la BIA. Ces deux faits semblent assez extraordinaires ;
- Idées de projet sur le FG : beaucoup d'idées ont fusé...Commande groupée d'engrais et de semences, warrantage, formations, construction de magasins, AGR (embouche, extraction d'huile d'arachide, petit commerce), construction d'un siège, recrutement de personnel, achat de moyens de transport (motos et voiture), voyages d'échange, renforcement du fonds de roulement des BI. La commercialisation groupée, oubliée par les participants, a été suggérée par le Consultant. Après discussion, le Président a tranché en décidant de ne retenir que les activités économiquement rentables dans le court et moyen terme :
 - (i) Construction de 10 magasins pour le warrantage : construction et donc remboursement de crédit impossible en moins d'un an. A oublier !,
 - (ii) Warrantage : après explication, les participants reconnaissent qu'il est inutile de vouloir porter ceinture (sacs en garantie) et bretelles (fonds en garantie),
 - (iii) Commande groupée : un compte d'exploitation prévisionnel est rapidement construit : charges = achat d'un sac à 13 500 FCFA à la CAIMA + transport et chargement/déchargement à 500 FCFA / sac + trois mois (avril-juin) d'intérêt à 2,25% par mois soit environ 1 000 FCFA / sac = 15 000 FCFA x 40 000 sacs = 602 MFCFA...contre 48 MFCFA de commande groupée en 2012 ! Les risques sont aussi recensés : (i) risque de sur-stockage si CAIMA envoie des sacs au moment de l'opération, (ii) risque de ne pas bien recenser les besoins des Unions et de les surévaluer, (iii) risque que la Fédération ne maîtrise pas bien la logistique de l'opération (une marge de progression de 10% / an en volume semble un maximum, par comparaison avec les expériences d'autres Fédérations, (iv) risque que de grosses Unions achètent en direct à la CAIMA. Conclusion : intéressant, mais il faut mieux évaluer le volume à commander,
 - (iv) Crédit pour les AGR : cela marche déjà sans FG. Les Coopératives et Unions font des demandes de crédit en direct auprès d'Asusu SA et de la BAGRI. La Fédération fait juste le lien avec elles pour le montage des dossiers de crédit. De plus, il y a u risque que le FG soit mobilisé sur ces AGR au moment où la Fédération en a besoin pour faire la commande groupée en engrais. Idée abandonnée,
 - (v) Commercialisation groupée : le mil, le souchet, le niébé et l'arachide sont cités par les participants. Un compte d'exploitation prévisionnel pour le mil est rapidement construit : charges = achat d'un sac à 14 000 FCFA + transport et chargement/déchargement à 500 FCFA / sac + quatre mois (novembre-février) d'intérêt à 2,25% par mois soit environ 1 300 FCFA / sac = 15 800 FCFA ; Produits = revente à 16 000 FCFA / sac. Gain = 200 FCFA / sac...Un peu risqué. Un compte d'exploitation prévisionnel pour le souchet est ensuite rapidement construit : charges = achat d'un sac à 10 000 FCFA + transport et chargement/déchargement à 500 FCFA / sac + quatre mois (novembre à février) d'intérêt à 2,25% par mois soit environ 1 000 FCFA / sac = 11 500 FCFA ; Produits = revente à 13 500 FCFA / sac. Gain = 2 000 FCFA / sac et rentabilité de $2\,000 / 11\,500 \times 100 = 17\%$...Plus intéressant. Analyses à reprendre avec des hypothèses affinées et pour toutes les productions. Idée à creuser.

Conclusion : La gestion de la Fédé est inquiétante : pas de documents de gestion, pertes de 37 MFCFA en 2011, crédit contracté en 2012 pour le warrantage aux niveaux des Unions et Coopératives, alors que ces dernières sont faibles. Hormis ça, la Fédé a beaucoup d'idées de projets.

FUFO Alkawali – Union de Galma à Arewa –3/9/12 – 11h/12h

Personnes rencontrées : Vice-président, Trésorier général, Directeur.

Discussion :

- Cadre : création en 2004 avec 32 Coopératives. En 2012 : 33 Coopératives et bientôt 34. 1 081 membres, dont 72 membres féminins (dans deux Coopératives féminines) ;
- Services rendus par l'Union à ses Coopératives :
 - (i) Recherche de crédit : pour l'achat/revente d'oignons. avant 2012, via l'ONG américaine ADF et l'IMF LWR. Depuis 2012, via la BAGRI. Les contacts avec la BAGRI ont été faits par l'Association nationale des professionnels de la filière oignon (ANFO), puis par la Fédération qui est affiliée à l'ANFO. L'Union a bénéficié d'un crédit de 31 MFCFA, soit 1,1 MFCFA pour chacune des 27 Coopératives intéressées. Les Coopératives ont acheté des oignons en juin et comptent les revendre courant septembre. Un compte d'exploitation prévisionnel est rapidement tracé : charges = achat d'un sac à 16 000 FCFA (contre 10 000 FCFA dans les prévisions initiales !) + transport et chargement/déchargement de 1 000 FCFA / sac + 6 mois d'intérêt à 11% annuel soit environ 1 000 FCFA = 18 000 FCFA /sac ; produits = vente par sac de 18 000 à 30 000 FCFA, après 40% de pertes à cause du temps pluvieux...A 30 000 FCFA / sac, le bénéfice de l'opération est nul ! En fait, les opérations d'achat et stockage ne peuvent se faire qu'avec une préparation rigoureuse en amont (suivi d'un itinéraire technique particulier de production et de conservation par les paysans, contrôle des parcelles par les élus et techniciens), conditions indispensable pour des pertes inférieures à 20%,
 - (ii) Approvisionnement en semences et engrais : pas d'idée des volumes et prix pratiqués... « on a pas de bureau, donc nos archives et nos livres sont dans les villages... »...Après croisement de données, on arrive à reconstituer les flux. En 2011, l'Union avait commandé 282 boîtes de semences de 500 g à 27 500 FCFA / boîte, via un crédit de 8,86 MFCFA (entièrement remboursé depuis). Seules 11 Coopératives avaient bénéficié de cette commande. En 2012, l'Union a bénéficié d'un crédit de 41 MFCFA, seulement pour l'approvisionnement en semences (BAGRI ayant refusé de financer l'approvisionnement en engrais, faute de fonds),
 - (iii) Installation de motopompes et forages : les Coopératives ont bénéficié d'un crédit de l'ONG Américaine ADF et de l'IMF LWR, afin d'acheter des motopompes (combien ?) à 225 000 FCFA l'unité. Le crédit a été remboursé sans problème en six mois,

Les membres insistent sur le fait que les besoins les plus importants concernent, dans l'ordre : l'approvisionnement en engrais (triple 15 et urée), en pesticides et en herbicides. Le problème avec l'engrais, c'est que la CAIMA ne donne les sacs que un par un aux producteurs individuels...

- Organisation interne : 125 000 FCFA en caisse, mais pas de livre de caisse. 2 290 000 FCFA à la BAGRI et 47 500 FCFA à l'IMF Yarda, mais pas de livres de banque...Les cotisations sont de 5 000 FCFA / Coopérative / an, mais seulement 28 sur 33 sont à jour de leurs cotisations. Elections faites à bulletin secret. Dernière réunion tenue le 24 août pour décider des modalités de recouvrement du crédit d'achat/revente de l'oignon. Pas de planification opérationnelle, mais volonté prioritaire : commander 5 500 sacs, soit un besoin en crédit de 74 MFCFA.
- Services rendus par la Fédération à ses Unions : accès au crédit (mais l'Union est en fait responsable de ses propres crédits), formations, conseils.

Conclusion : Union peu organisée mais qui a réussi à organiser l'appro en semences d'oignons. Le crédit achat/revente d'oignons, pris sur conseil de la Fédé, risque de la pénaliser fortement.

FUFO Alkawali – Coop. Zunanchi à Galma-Arewa – 3/9/12 – 12h/13h30

Personnes rencontrées : Secrétaire général, Commissaire aux comptes, deux membres.

Discussion :

- Cadre : création en 2004 avec 26 membres. 86 en 2012 ;

- Services rendus par la Coopérative à ses membres :
 - (i) Approvisionnement en semences d'oignon : 60 boîtes prises à crédit par l'Union en 2011. Tout le monde n'en avait pas besoin (semences propres),
 - (ii) Approvisionnement en engrais : rien en 2012, mais besoin de cinq sacs / membre en moyenne,
 - (iii) Crédit pour achat/revente d'oignon : opération désastreuse, car les cours ont chuté et le mauvais temps a occasionné des pertes record. Ainsi, un membre a acheté 10 sacs à 14 000 FCFA / sac et a réussi à en revendre huit à 12 000 FCFA / sac. Pertes de 44 000 FCFA et rentabilité de -31%...Ni la Fédération, ni l'Union, n'ont vraiment mis en garde leurs adhérents individuels,
- Organisation interne : Pas de caisse (?) ni livre de caisse. Pas de compte en banque. Elections par consensus. Pas de cotisation, sauf pour payer les 5 000 FCFA de cotisation de la Coopérative à l'Union,
- Services rendus par l'Union à la Coopérative : accès aux semences, mais pas d'engrais, pas de crédit de campagne, pas de crédit motopompe/forage (seulement 43 membres sur 86 y ont accès). Sur ce dernier point, une discussion s'ouvre sur le sujet de la gestion sociale de l'eau. Les membres déclarent vouloir bénéficier de leur motopompe et forages individuels, alors même que ce sont des équipements coûteux et que beaucoup des parcelles sont contiguës.

Conclusion : Coopérative un peu désorientée. L'appro en semences d'oignon est une opération utile pour les membres, mais la prise d'un crédit très risqué d'achat/revente d'oignons risque de mettre à mal la Coopérative.

FUFO Alkawali – bureau – 3/9/12 – 14h/17h

Personnes rencontrées : Vice-Président, Secrétaire général, Directeur, Comptable, Président de l'Union Madaoua (la plus grosse, avec 1 355 membres).

Discussion :

- Cadre : création en 2005. Huit Unions, 200 Coopératives, 6 856 membres, répartis sur trois départements : Madaoua, Bouza et Illéla ;
- Services rendus par la Fédération à ses membres :
 - (i) Octroi de crédit en 2008 : La Fédération a reçu 105 MFCFA de crédit en 2008 via la BRS. Le crédit était payable en trois ans, mais il reste encore 14 MFCFA d'impayés (entraînant des pénalités de retard, d'un montant inconnu par les participants). D'après les participants, les 105 MFCFA auraient été utilisés pour une masse d'activités très diverses : achat d'engrais (18,3 MFCFA), construction de magasins de conservation (19,2 MFCFA), achat d'appareils de traitement (5 MFCFA), achat de moto (1,9 MFCFA), salaire d'un technicien sur trois ans (5,9 MFCFA), achat d'oignons (1,7 MFCFA), achat de bulbes d'oignons (4 MFCFA), achat de produits phytosanitaires (5,4 MFCFA), achat de motopompes (13,3 MFCFA), construction de forages (8,6 MFCFA), construction de clôture pour la production de semences (6,5 MFCFA). Concernant l'impayé, la Fédé met en avant le fait que les oignons se sont mévendus (achat à 5 000 FCFA / sac et revente à 2 000 FCFA / sac, chiffre qui paraît incroyable). La Fédération affirme avoir utilisé son fonds de garantie (34 MFCFA) pour couvrir l'impayé, avoir négocié un rééchelonnement du crédit jusqu'en 2013 et demandé à la gendarmerie et à des huissiers de l'aider à récupérer l'argent auprès des Coopératives...Il semble surtout que l'opération de crédit a échoué car les activités étaient trop nombreuses et donc difficiles à suivre et car la Fédé a utilisé une partie du crédit pour des investissements non directement productifs (motos, magasins de conservation, etc.), voire du fonctionnement (salaire),
 - (ii) Octroi de crédit en 2011 : malgré la mauvaise gestion du crédit 2008, la Fédération a demandé et obtenu 93 MFCFA de crédit en 2011 via la BAGRI. La demande initiale portait même sur 159 MFCFA ! Les conditions du crédit obtenues sont hors norme : pas de garantie exigée, taux annuel de 11,5%. Le crédit a été déboursé en trois tranches : 41 MFCFA pour l'approvisionnement en semences (contrat signé par la Fédération. Remboursement a priori OK), 31,5 MFCFA pour la commercialisation (contrat signé par l'Union de Galma. Gros risques, Cf. supra), 11,5 MFCFA toujours pour la commercialisation (Union de Talma. Idem,

gros risques). Il a de fortes chances que le crédit ne soit pas remboursé : les prix n'ont pas beaucoup augmenté et les pertes sont fortes avec l'humidité (près de 40%). D'après le Vice-président, la BAGRI diffuserait le message selon lequel « l'Etat n'aurait qu'à régler les impayés, ayant refusé de bonifier le crédit BAGRI pour le porter à 7% »... ?. Interpellé sur sa responsabilité vis-à-vis des deux Unions très mal engagées dans cette opération d'achat/revente, la Fédération répond en disant que les Coopératives n'ont qu'à se retourner contre leurs adhérents et saisir des huissiers....Discours pas vraiment dans l'esprit coopératif,

- (iii) Vente de stocks de semences et de semis : la Fédération aurait revendu à ses membres pour 6,2 MFCFA de semences et 2,3 MFCFA de semis, en profitant d'un crédit octroyé par l'ONG américaine ADF,
- (iv) Construction d'un « comptoir de l'oignon » : La Fédération a bénéficié d'un crédit de 98 MFCFA, provenant toujours de l'ONG ADF, afin de construire le comptoir (66 MFCFA), s'approvisionner en engrais (8,4 MFCFA) et assurer son fonctionnement (23,6 MFCFA ! Détails non communiqués). Là encore, échec : la Fédération a acheté 15 t (1 090 sacs) d'engrais à la CAIMA à 13 500 FCFA / sac, payé 250 FCFA / sac de chargement et a dû les revendre à 12 000 FCFA / sac car les commerçants avaient inondé le marché avec des sacs en provenance du Nigeria. Perte de 1,9 MFCFA. Questionné sur le fait qu'il apparait surprenant d'avoir revendu à 12 000 FCFA / sac alors que les commerçants se calent sur le prix CAIMA (13 500 FCFA / sac), la Fédération ne fournit pas d'explication claire. C'est là encore surprenant, car il y avait très peu d'engrais en 2011 et les prix étaient élevés,
- Vision : Interpellée sur ces trois échecs successifs (crédit BRS 2008, appro ADF 2011, crédit BAGRI 2012), la Fédération répond en mettant en avant les bénéfices attendus de son comptoir. Composé d'une cour vide de deux ha comprenant trois petits bâtiments (une maison pour le gardien, une maison faisant office de siège, un petit hangar ouvert), le comptoir a vocation – par arrêté interministériel engageant quatre Ministres, ainsi que la Mairie et les Douanes – à prélever 11 000 FCFA / camion (quel que soit son tonnage) transportant de l'oignon en provenance des Départements de Madaoua et Bouza. En tablant sur un trafic de 521 camions / an, la Fédération a calculé qu'elle aurait un gain de 5,73 MFCFA. Le comptoir a aussi vocation à être le lieu où sera fixé le prix de l'oignon, par un comité de gestion regroupant la Fédération, les commerçants et les transporteurs. Questionnée sur l'utilité d'un tel comptoir pour la filière (tentative d'administration des prix qui a toutes les chances d'être vaine ? Taxation du transport qui se traduira très certainement par une baisse du prix payé au producteur ?), la Fédération ne donne pas de réponse.
- Organisation interne : Discussion à peine abordée, l'essentiel du temps ayant été passé sur les sujets « crédit » et « comptoir ». NB : L'ANFO a été créé en 2004 et se présente comme suit : ANFO nationale, antennes régionale (dans six régions : Tahoua, Agadez, Maradi, Tillabéry, Dosso, Diffa), Fédérations (dans la Région de Tahoua : Madaoua, Malbaza, Tamaski, Keita, Konnin). C'est cette ANFO qui aurait négocié un crédit record (plus d'un GFCFA...) en 2012 avec la BAGRI, afin – principalement – de commercialiser l'oignon vers la Côte d'Ivoire.
- Idée sur le FG : Questionnée sur le sujet, la Fédération évoque la possibilité de s'approvisionner en pesticides, en herbicides, en engrais, de construire des magasins et de nouvelles BI et, enfin et surtout, de commercialiser l'oignon. Ré-interpellé une nouvelle fois sur son manque de maîtrise de la commercialisation, la Fédération répond en disant qu'un comité de direction va statuer sur ce projet et qu'il y a des chances de réussite, en vendant l'oignon en Côte d'Ivoire en améliorant le stockage et en développant des normes de qualité.

Conclusion : Le pilotage stratégique et la gestion comptable de la Fédé ne sont pas bons. Elle est endettée depuis 2008 avec un crédit BRS et le sera certainement d'avantage avec un crédit BAGRI contracté cette année. L'utilisation du FG par la Fédé s'avère donc très délicat.

FUCAP – Coop. Allah Kaï à Konni – 4/9/12 – 8h30/10h

Personnes rencontrées : Président, Vice-Président, Secrétaire, Conseiller, Directeur du périmètre de Konni, Gérant de la Coopérative Konni 2, Responsable de la vulgarisation à l'Office national d'aménagement hydro-agricole (ONAHA).

Discussion :

- Cadre : création en 1992, sur les 2 600 ha du périmètre de Konni, irrigué à partir d'une retenue collinaire. Deux Coopératives, Konni 1 (1 850 membres, 1412 ha) et Konni 2 (1 252 membres, 1 188 ha) se partagent ce périmètre, à raison de 0,75 ha / membre (parfois 0,375 ha / membre en cas de succession ; jusqu'à 3 ha / membre pour les plus gros). Les producteurs font la saison humide (25% de coton et 75% d'autres cultures : sorgho, maïs, manioc, patate, dolique, courge, tomate, choux, concombres) et la contre-saison (70% de blé et maïs et 30% de choux et tomates). Les rendements sont bons : 2,5 t / ha pour le sorgho, 20 t / ha pour le manioc, 3 t / ha pour le blé et le maïs. Le coton était d'avantage cultivé dans les années 80 (jusqu'à 50% des superficies en saison humide) ;
- Services rendus par la Coopérative à ses membres :
 - (i) Entretien du réseau d'irrigation,
 - (ii) Approvisionnement en intrants : des semences de coton sont fournies à crédit par la compagnie cotonnière chinoise et le crédit est récupéré à la récolte. La Coopérative organisait aussi l'approvisionnement en engrais auparavant (achat en gros auprès de la CAIMA après collecte de 50% du prix, puis fourniture à crédit pour les 50% restants). Désormais, chacun se débrouille et va à la CAIMA. Le fonds de roulement actuel (3,96 MFCFA) ne permet pas de faire la commande groupée, alors que les besoins des membres sont énormes : sept sacs / ha en saison sèche x 400 ha emblavés + quatre sacs / ha en saison humide x 1 400 ha = 8 200 sacs, soit plus de 139 MFCFA à 17 000 FCFA / sac. Le Président estime que la Coopérative est en mesure de gérer une telle quantité, mais le Gérant l'interpelle sur le risque que poserait l'arrivée d'un stock d'engrais de la CAIMA à 13 500 FCFA / sac...,
 - (iii) Appuis-conseils en termes de techniques de production,
 - (iv) Commercialisation groupée : la Coopérative centralise la production de ses membres et la confie à l'entreprise chinoise, qui fixe les prix d'achat à la récolte en fonction des cours mondiaux. Ainsi, le prix payé était de 260 FCFA / kg en 2011. Cependant, certains producteurs sont tentés d'aller vendre leur production au Nigéria : c'est moins cher mais l'argent arrive plus rapidement. Depuis 2002, la Coopérative centralise aussi la production de maïs et de blé auprès de l'Office de production et de vente du Niger (OPVN), lequel constitue ainsi des stocks de sécurité,
 - (v) Warrantage : ce n'est pas possible, car les producteurs font quasiment tous la saison humide et la contre-saison. Ils ont besoin de vendre rapidement après récolte pour préparer la saison suivante. Pourtant, la Coopérative dispose de vastes espaces de stockage : deux magasins de 1 500 t chacun et deux magasins de 100 t chacun, soit 3 200 t en tout,
 - (vi) Utilisation de bâtiments et matériels en commun : la Coopérative dispose aussi d'un tracteur (équipé de charrue, remorque, pulvérisateur), d'une batteuse, d'une bascule, d'un petit magasin qu'il est prévu de transformer en boutique d'intrants. Cependant, ce matériel est laissé en plein air, alors même que nous sommes en pleine saison des pluies.
- Organisation interne : 1,6 MFCFA en caisse et tenue impeccable du livre de caisse par le Gérant de la Coopérative. Trois comptes en banque : 960 000 FCFA chez l'IMF Yarda, 550 000 FCFA à la BAGRI et 850 000 FCFA à Ecobank. La Coopérative n'a pas de crédit en cours, mais en avait souscrit avec Yarda pour acheter des engrais : 2,5 MFCFA en 2010 et 3 MFCFA en 2011. Les membres ne paient pas de cotisation en tant que telle, mais des redevances pour l'entretien du périmètre : 23 000 FCFA / casier de 0,75 ha / saison sèche et 11 000 FCFA / casier de 0,75 ha / saison humide. Les montants de ces redevances sont calculés chaque année par le Gérant après élaboration d'un compte d'exploitation prévisionnel. Les élections du bureau de la Coopérative sont supervisées par l'ONAHA, après élection des délégués des groupements mutualistes de producteurs (membres exploitant un même carré hydraulique, dont la surface va de 46 à 140 ha). Ces délégués élisent le bureau à bulletin secret pour un mandat de trois ans renouvelable une fois. Les Assemblées générales (AG) ont lieu tous les semestres et les Conseils d'administration (CA) tous les mois. Questionné sur sa vision de la Coopérative dans deux ans, le Président déclare vouloir (i) une meilleure organisation : certains élus ne connaissent pas bien leurs rôles, (ii) une meilleure transparence : chaque membre doit comprendre ce qui se passe dans la Coopérative ;
- Services rendus par l'Union à la Coopérative : Ils sont quasi nuls, de l'avis même du Président de Konni 2, également Président de l'Union. En fait, cette Union a été créée à l'instigation de l'ONG ADF, mais elle n'a jamais vraiment eu d'existence.

Conclusion : Coopérative dynamique et organisée, aux performances techniques impressionnantes.

FUCAP – Union Adaltchi à Konni – 4/9/12 – 10h/11h

Personnes rencontrées : Président (Président de Konni2), Vice-Président (Président de Konni1), Chargé des achats.

Discussion :

- Cadre : création en 2008 ;
- Services rendus par l'Union à ses Coopératives : aucun, à proprement parler, car chacune des Unions est autonome ;
- Organisation interne : pas de caisse et pas de compte en banque. Elections faites, mais pas de réunion ;
- Services rendus par la Fédération à l'Union : La Fédération assurait l'approvisionnement en engrais avant 2007, mais suite à un changement de Président, tout est parti de travers. En 2007, l'Union a versé un MFCFA à la Fédération, mais n'aurait pas reçu d'engrais, ni récupéré son argent. Face à cela, le bureau de l'Union a baissé les bras et il n'y a pas eu d'échange entre les bureaux de l'Union et de la Fédération depuis lors (seul le Gérant de la Coopérative Konni 2 aurait rencontré le Bureau de la Fédération il y a peu). L'Union a l'idée de créer une Fédération spécifique pour les Coopératives exploitant des périmètres irrigués, car « ils ont les mêmes activités et mêmes problèmes que nous ». Cette Fédération regrouperait quatre Unions de Madaoua et huit Unions de Konni. Les problèmes que cette Fédération auraient à résoudre sont les suivants : (i) approvisionnement en produits phytosanitaires, (ii) paiement rapide des achats fait par l'OPVN, (iii) commercialisation groupée des produits maraichers, très prisés à l'étranger (notamment Ghana, Togo, Côte d'Ivoire).

Conclusion : Union creuse, car les Coopératives sont relativement fortes et la Fédération n'amène pas de services additionnels. Volonté de créer une Fédération propre aux Coopératives usagères de périmètres irrigués, ce qui aurait pour effet de redynamiser cette Union.

FUCAP – bureau – 4/9/12 – 13h/15h

Personnes rencontrées : Secrétaire général, Trésorier, Directeur, Président de l'Union Ni-Ima, Président de l'Union Réhéwa de Bambeye, Président de l'Union Talaba-Kalfou, Présidente de l'Union UGFM.

Discussion :

- Cadre : création en 2002 avec 42 Unions. 44 en 2012. Le Directeur n'arrive pas à donner la situation exacte du nombre de membres : 33 000 ? 43 000 ? Dans le document envoyé au projet IARBIC, il était fait mention de 41 842 membres, sans détail du nombre de membres par Coopératives, ce qui rend toute vérification impossible. En questionnant les Présidents d'Union, on met aussi en évidence des déviations par rapport aux chiffres du même document : le Président de Ni-Ima dit avoir 12 Coopératives, quand le document parle de deux, celui de Réhéwa est en phase avec la Fédération (10 Coopératives), celui de Talaba-Kalfou est en-dessous (sept vs neuf) et celle de UGFM également (quatre vs 10). Il y a donc un réel problème ! ;
- Organisation interne : 2 400 FCFA en caisse (!) mais livre de caisse bien tenu. 1,2 MFCFA en banque. Dernière AG tenue en 2011. Parts sociales de 50 000 FCFA / Unions payées en 2002. Cotisations annuelles de 10 000 FCFA / Union, toutes payées d'après le Directeur. Discussion sur la taille de la Fédération et sa composition hétéroclite : les participants ne voient pas où est le problème et n'envisagent pas de réduire le nombre d'Unions afin de redynamiser les activités ;
- Services rendus par la Fédération à ses membres : ils sont très minces, car les Unions font de tout : agriculture (pluviale, irriguée), élevage et même de l'artisanat et du petit commerce ! Tout se résume à des commandes groupées d'engrais (quatre t en 2010 et six t en 2011) et de semences (300 000 FCFA en 2010 et 500 000 FCFA en 2011). Les marges 2010 et 2011 sont respectivement de 1,25 MFCFA et 1,05 MFCFA, soit moins de 25 FCFA / membre...Les participants n'ont pas d'idée précise sur ce que la Fédération devrait faire dans l'année et les

années à venir, si ce n'est chercher des PTF comme dans le passé (cellule de crise alimentaire, CAR international, FIDA, FAO-Unité d'urgence et de réhabilitation, Croix rouge, etc.) ;

- Idée concernant le FG : après plusieurs questions/réponses, quelques idées émergentes :
 - (i) Commercialisation groupée du niébé, du mil et de l'arachide : les participants évoquent l'idée de commercialiser 300 t de mil, 200 t de niébé et 100 t d'arachide. Un compte d'exploitation prévisionnel est rapidement construit pour le mil : charges = achat d'une tonne à 180 000 FCFA (transport et chargement/déchargement compris) x 300 t, soit 54 MFCFA + cinq mois d'intérêt à 11% annuel soit environ 3,2 MFCFA = 57 MFCFA ; Produits = 250 000 FCFA x 300 t, soit 75 MFCFA. Gain = 18 MFCFA. Après cela, une question est posée : quel est le gain de l'opération pour vos membres ? Les participants répondent en disant que le gain servira à payer des fongicides, du petit matériel, etc. Il leur est répondu que le prix d'achat pourrait être supérieur pour les membres de la Fédération, afin de les inciter à participer. Le risque logistique est aussi soulevé : avez-vous la capacité d'acheter, centraliser, stocker et revendre de telles quantités (près de 15 camions remplis à ras...) : les participants répondent en disant qu'ils stockaient jusqu'à 7 000 t de mil pour le Programme alimentaire mondial (PAM). Le risque commercial est aussi posé : et si les PTF libéraient de l'aide alimentaire au moment où vous souhaitez vendre ? Les participants répondent que le prix du mil « ne baisse pas »...,
 - (ii) Embouche : il est imaginé de donner des fonds de roulement à sept Unions, pour qu'elles puissent acheter 10 moutons par Coopérative. En considérant une moyenne de 10 Coopératives / Union, cela ferait donc 700 moutons à acheter. Un compte d'exploitation prévisionnel est rapidement construit : charges = achat d'un mouton à 250 000 FCFA x 700 moutons, soit 17,5 MFCFA + compléments alimentaires à 10 000 FCFA / mouton / mois x trois mois x 700 moutons, soit 7 MFCFA + déparasite à 500 FCFA / mouton x 700 moutons, soit 0,35 MFCFA + vitamines à 500 FCFA / mouton x 700 moutons, soit 0,35 MFCFA. Total = 25,2 MFCFA + trois mois d'intérêt à 11% annuel soit environ 0,76 MFCFA = 26 MFCFA ; Produits = 500 000 FCFA x 700 moutons, soit 35 MFCFA. Gain = 9 MFCFA.

Un calcul de rentabilité est rapidement effectué afin que les participants puissent comparer les deux activités. Pour le mil : $18 / 57 \times 100 = 32\%$; Pour l'embouche, $9 / 26 \times 100 = 35\%$. Une discussion s'engage sur les niveaux de risque des deux activités. Il en ressort que l'embouche est déconseillée, car les bénéficiaires peuvent perdre leur mouton et se retourner contre l'Union et la Coopérative afin de ne pas rembourser leur crédit...

Conclusion : Fédération inactive et dont le périmètre exact ne peut pas être déterminé. Les idées de projet sur FG sont complètement disproportionnées par rapports aux capacités actuelles de la Fédé. Il faudra donc tenter de dynamiser cette Fédé en l'aiguillant sur une activité simple et structurante, mais l'exercice s'avère compliqué et périlleux si le Bureau ne se rend pas compte de l'état de la Fédé.

FUGPN Mooriben – bureau – 7/9/12 – 15h-16h

Personnes rencontrées : Chargé du crédit.

Discussion :

- FG : lors du comité de pilotage du projet IARBIC hier, on a pu se rendre compte du fait qu'il y des compréhensions très différentes du sujet. Le changement de SG au sein du Ministère de l'agriculture explique peut-être pourquoi le sujet n'avance pas. De plus, la communication sur la répartition du fonds de garantie entre Fédé est insuffisante. FUGPN Mooriben n'a ainsi pas eu la note expliquant cette répartition. Quoi qu'il en soit, avec la répartition actuelle, la FUGPN Mooriben pourrait bénéficier d'un FG équivalent à 20% de son budget 2011, lui donnant ainsi un effet de levier équivalent à 40% de son budget 2011 ;
- Crédit agricole : toutes les Fédé ont besoin de crédits, mais elles ne mettent pas en place les moyens et les personnels adéquats pour les gérer. Les banques et Sociétés financières décentralisées (SFD) sont elles aussi coupables, car elles prennent peu le temps d'analyser les dossiers de demande de crédit ;
- Politique de crédit interne : Depuis la loi 024/2010 interdisant aux Organisations paysannes (OP) de faire du crédit interne, la Fédé s'emploie à rapatrier les lignes de crédits placées auprès de ses Unions et Coopératives. Elle a déjà récupéré 30 MFCFA. Elle va placer son argent auprès de la BAGRI en fonds de garantie (% d'épargne pas encore arrêté mais négociations en cours) afin de

bénéficiaire de crédit (10,75% après négociations, soit 2% de moins que les conditions générales. Ça pourrait même descendre à 5,75% si l'Etat bonifiait le crédit en utilisant son fonds de calamités agricoles). La Fédé avait exploré les pistes des SFD, mais leurs taux n'étaient pas intéressants (24% annuel chez Kokari, 1,75 – 2% mensuel chez Asusu SA). La Fédé souhaite conserver le suivi du crédit auprès de ses Unions et Coopératives, via un Comité de crédit, afin de garder une crédibilité vis-à-vis du secteur bancaire et cultiver une culture interne du bon remboursement. La Fédé a d'ailleurs négocié une baisse des frais de dossier avec BAGRI (1,5% contre 2% habituellement) et un partage de la perception de ces frais entre BAGRI (pour 1%) et la Fédé (pour 0,5%). Les besoins de crédit sont énormes : ils ont été évalués à 800 MFCFA / an actuellement et pourrait monter à un GFCFA en 2016.

- Types de crédit octroyés : (i) Crédit d'avance avant récolte (du mil, de l'arachide et du riz) : les paysans ont besoin d'argent à deux moments clefs, la préparation de la campagne et l'épiaison. Le crédit est octroyé à ces moments clefs, après fixation à l'avance d'un prix d'achat des sacs que fournira le paysan. A la récolte, les sacs sont collectés et la marge de revente est divisée en quatre : $\frac{1}{4}$ pour augmenter le fonds de roulement de ce type de crédit, $\frac{1}{4}$ au membre, $\frac{1}{4}$ au fonctionnement de l'Union, $\frac{1}{4}$ pour augmenter un fonds de roulement de crédit AGR. La garantie minimale exigée par la BAGRI sur ce genre de crédit est de 10%, payée par l'Union ; (ii) Crédit warrantage : les Unions peuvent bénéficier de ce crédit pour sécuriser le système traditionnel de warrantage (certaines années, la revente des sacs stockés est faite à perte) et pour accélérer la mise en place du crédit. La garantie minimale est là aussi de 10%, payée par l'Union ; (iii) Crédits intrants (engrais et autres). La Fédé a utilisé 247,6 t d'engrais en 2011 (environ 70 MFCFA) et 160,5 t pour 2012. La garantie minimale est de 50%, 15% payée par l'Union et 35% payée par la Fédé. La Fédé a aussi essayé de faire du crédit directement auprès de la CAIMA, qui s'engagerait ainsi à vendre des sacs à crédit à 15 000 FCFA...les discussions sont toujours en cours. La CAIMA craint deux choses : (i) que cet accord se multiplie avec une multitude d'OP, ce qui rendrait le système difficile à gérer et (ii) que la Fédé revende les sacs à des prix supérieurs ;

Suite du travail avec la Fédé : Comme la fédé a déjà sa politique de crédit et ses objectifs en la matière, recevoir des appuis-conseils en matière de plan d'affaires l'intéresse peu. Par contre, il serait intéressant de passer trois demi-journées avec des Unions pour faire ces appuis-conseils

Annexe 3 – Compte-rendu de l'atelier diagnostic croisé du 8/09/12

→ Agenda

- 08h30 – 08h45 Mot d'ouverture.
- 08h45 - 09h30 Présentation faites par le Consultant sur (i) le fonctionnement du FG, (ii) l'analyse des forces/faiblesses des Fédé, (iii) les étapes d'élaboration d'un plan d'affaires. Questions/réponses.
- 09h30 - 10h00 Présentation de ses idées de plan d'affaire par la Fédé n°1. Questions/réponses.
- 10h00 – 10h30 Présentation de ses idées de plan d'affaire par la Fédé n°2. Questions/réponses.
- 10h30 – 11h00 Pause café
- 11h00 - 11h30 Présentation de ses idées de plan d'affaire par la Fédé n°3. Questions/réponses.
- 11h30 - 12h00 Présentation de ses idées de plan d'affaire par la Fédé n°4. Questions/réponses.
- 12h30 – 13h00 Présentation de ses idées de plan d'affaire par la Fédé n°5. Questions/réponses.
- 13h00 – 14h30 Repas
- 14h30 - 15h00 Présentation de ses idées de plan d'affaire par la Fédé n°6. Questions/réponses.
- 15h00 - 15h30 Présentation de ses idées de plan d'affaire par la Fédé n°7. Questions/réponses.
- 15h30 – 16h00 Pause café
- 16h00 - 16h30 Présentation de ses idées de plan d'affaire par la Fédé n°8. Questions/réponses.
- 16h30 – 17h00 Présentation faites par le Consultant sur le travail à faire par chaque Fédé et le calendrier des prochaines missions pour finaliser les FG. Questions/réponses.

→ Participants

L'atelier s'est déroulé à l'hôtel Africa Hall et il a rassemblé 36 personnes :

n°	Nom et Prénom	Structure	Localité	Contact	Email
1	Nouhou Mahamadou	FUGPN-Mooriben	Niamey	90528919	nouhoumaha@yahoo.fr
2	Abdourahamane Ibrahim	IARBIC	Tahoua	96493825	i.abdourahamane@gmail.com
3	Patick Delmas	Reca	Niamey	90565174	patick.delmas@recaniger.org
4	Abdou Amadou	FCMN Niya	Niamey	96989724	abdouamadou@hotmail.com
5	Hassane Ousmane	Fédé SAA	Maradi	96316005	fdrationsaa@yahoo.fr
6	Idi Mamane Salissou	Fédé SAA	Maradi	96498986	salidinaton@yahoo.fr
7	Salissou Issoufou	Fédé SAA	Maradi	96161700	salidinaton@yahoo.fr
8	Sani salha	Fédé FUMA	Maradi	96069281	salha.sani710@gmail.com
9	Saidou Moussa	Fédé FUMA	Maradi	96927582	
10	Moudé Zakaria	Fédé FUMA	Maradi	96563464	fumagaskiya@yahoo.fr
11	Hamidine Nomao	FUCAP	Tahoua	92234855	
12	Elh Aboubacar Bouzou	FUCAP	Tahoua	96891274	
13	Alhassane Houmou	IARBIC	Agadez	96964118	ahoumou@gmail.com
14	Ali Douka	FUFO	Madaoua	96491626	alidouka250@yahoo.com
15	Abbass Bako	FUFO	Madaoua	96373764	abassbako@yahoo.fr
16	Elh Mamouda Kalla	FUBI	Zinder	97839850	fubifederation@gmail.com
17	Hadjia dago Amadou	FUBI	Zinder	97264911	
18	Rabiou Mahamadou	FUBI	Zinder	96592157	rabiou.m@gmail.com
19	Laouali Maman	FUCAP	Tahoua	96246498	
20	Seini Tawassi	IARBIC	Tillabéri	96970344	nafissaseini@gmail.com
21	Illo Ousmane	IARBIC	Niamey	96440224	ilomane@yahoo.fr
22	Amadou Gambo	DAC/POR	Niamey	90740332	atgambo1@yahoo.fr
23	Ibrahim Doubou	IARBIC	Maradi	90849170	doubouibrahima@gmail.com
24	Ladan Soumana	FUGPN-Mooriben	Loga	90210542	ladsoum@yahoo.fr
25	Bachir Mailiki	IARBIC	Niamey	20373236	mbachir2000@yahoo.fr
26	Malam Alahassane Salissou	IARBIC	Niamey	90696180	malam-alassane@yahoo.fr
27	Ali Seyni Maiga	Mooriben	Tillabéri	90364026	seynimaigali@yahoo.fr
28	Assoumane mahamadou	IARBIC	Niamey	96264803	tarana1958@yahoo.fr
29	Saadou Ali	Fédé Marhaba	Niamey	96897993	marhaba15@yahoo.fr
30	Moussa Ango	IARBIC	Niamey	96129881	angomoussa@gmail.com
31	Bachir Magagi	FUFO	Madaoua	96405044	maqaib@yahoo.fr
32	Amadou ousmane belko	FCMN Niya	Niamey	96228573	caspani.op@gmail.com
33	Manomi Agyaou	IARBIC	Dosso	96968365	agyaou@gmail.com
34	Ali Hamma	Fédé Marhaba	Niamey	96282500	ali.korranga@yahoo.fr
35	Olivier Bouyer	Consultant	Paris	+3366649953	o.bouyer@salvaterra.fr
36	El Moctar Youssouf	Reca	Niamey	96260262	recaniger@yahoo.fr

➔ **Présentation : FG, analyse des Fédé, cadre d'un plan d'affaires**



Fonds de garantie IARBIC/FAO

Quels projets pour les Fédé d'OP du Niger ?

Sommaire



1. Les fonds de garantie (FG)
2. L'état des Fédérations
3. Le plan d'affaires
4. Les ébauches de projets

Quels sont les FG proposés par Fédé ?

Montants (en MFCFA)

FCMN-Niya	62
FUMA-Gaskiya	25
FUOPAN-Sa'a	25
FUCAP	76
FUFO-Madaoua	20
FUGPN-Mooriben	110
FUAD-Marhaba	18
FUBI-Tarmamoua	17
TOTAL	353

- ➔ Répartition faite selon :
 - Nombre de membres
 - Montant d'actifs nets
 - Existence d'un FG propre
 - Faiblesse de gestion
- ➔ Discuté hier par le comité de pilotage du projet IARBIC
- ➔ Discussion qui continue

Comment fonctionne le FG ?

- Chaque Fédé met le FG dans la banque qu'il veut
- La banque émet une lettre de garantie
- La Fédé monte un dossier de crédit et attache la lettre, qui garantit jusqu'à 50% du crédit
- La Fédé dépose le dossier à la banque ou le SFD qu'il veut, pas forcément la même que pour le FG

Quelle banque pour le FG ?

- BOA, BIA, Banque atlantique, BRS, BAGRI, Ecobank, Sonibank, BSIC ? ... 3 critères clefs :
- Frais d'ouverture de compte demandé
- Taux d'épargne offert
- Réputation dans le milieu des affaires

Quelle banque ou SFD pour le crédit ?

- Banque commerciale ou SFD (Kaani, Taïmako, Taanadi, MECREF, Kokari, N'Gada, Yarda Zinder, Capital finance, Asusu SA) ? ... 5 critères clefs :
- Frais de dossier (en % du crédit)
- Taux de crédit et taux de pénalités offerts
- Possibilité de différé (capital ou capital + intérêts)
- % minimal de garantie exigée et garantie acceptée
- Réputation dans le milieu des affaires

Sommaire



1. Les fonds de garantie (FG)
2. L'état des Fédérations
3. Le plan d'affaires
4. Les ébauches de projets

Les forces des Fédé et de leur base

- Ancienneté : la majorité a plus de 10 ans d'existence
- Economie d'échelle : toutes ont plus de 5 000 membres
- Positionnement : beaucoup sont sur des filières porteuses
- Actifs et fonds propres : souvent significatifs
- Services économiques : les Fédé ont des savoir-faire

Les faiblesses des Fédé et de leur base

- Communication : souvent trop faible...Union-OP perdues
- Planification / Fédé : que FCMN Niya et FUGPN Mooriben
- Planification / Union-OP : souvent absente...
« Un tas de briques ne fait pas une maison »
- Responsables / Union-OP : souvent désignés et peu formés
- Techniciens : parfois absents, d'où stagnation

Cas spécifique de la gestion comptable

- Ecritures comptables / Fédé : parfois inexistantes !!!
- Ecritures comptables / Union-OP : très souvent négligées
- Services économiques / Union-OP : parfois peu cadrés, d'où dérapages (BI ou BC non-fonctionnelles, pertes sur les activités, fonds propres qui stagnent ou baissent, etc.)
- Mobilisation des ressources endogènes / tout niveau : souvent faible et dépendance aux projets et ONG

Structuration : quelques cas épineux

- FUAD Marhaba : pas de liens fonctionnels ni de services rendus à sa base...déclin des activités ces dernières années
- FUBI Tarmamoua : liens fonctionnels et services rendus à sa base très faibles...stagnation des activités
- FUCAP : périmètre énorme (au niveau activités et départements) et peu de liens fonctionnels et de services rendus à sa base...stagnation des activités

Gestion : quelques cas épineux

- FUFU Alkawali : 14 MFCFA d'impayés du crédit BRS 2008 (101 MFCFA) et saisie des 34 MFCFA de garantie propre, 2 MFCFA de pertes sur appro engrais 2010 avec don ADF 2010 (98 MFCFA), de grosses pertes en vue sur le crédit BAGRI 2012 (97 MFCFA)...Fédé très endettée et Unions-OP en grande difficulté cette année avec les pertes à prévoir sur les crédit de commercialisation de l'oignon
- FUMA Gaskiya : 37 MFCFA de pertes en 2011 (fonds propres : 12,7 MFCFA en 2011)

Sommaire



1. Les fonds de garantie (FG)
2. L'état des Fédérations
3. Le plan d'affaires
4. Les ébauches de projets

Pourquoi faire un plan d'affaires ?

➔ Agir en businessman/woman pour éviter la loterie et faire des pertes !

Ex de la commercialisation groupée de l'oignon :

- Au niveau technique : connaître l'itinéraire (volume d'urée apporté) et maîtriser le stockage (aération et température) pour éviter les pertes (jusqu'à 40 % cette année !)
- Au niveau de l'organisation : pouvoir compter sur la production des ses Unions-OP de base
- Au niveau économique : bien anticiper les prix...

Pourquoi faire un plan d'affaires ?

Localité	Sac (Kg)	Prix /sac	Prix / kg	Ecart au prix moyen
Tamaské	120	21 000	175	-24%
Aréwa	120	25 000	208	-10%
Galmi	120	25 000	208	-10%
Guidan Ider	50	12 500	250	8%
Tsernawa	50	12 500	250	8%
Tessaoua	120	30 000	250	8%
Balleyara	100	30 000	300	30%
Niamey	120	35 000	292	26%
Maradi	100	23 000	230	0%
Gothèye	100	22 000	220	-5%
Agadez	50	10 000	200	-13%
Diffa	50	8 000	160	-31%
Mirriah	50	13 000	260	13%
		Prix moyen	231	

Prix de l'oignon – 1^{er} semaine de sept. 2012 (source : RECA Niger)

Comment faire un plan d'affaires ?

➔ Réfléchir...

1. Est-ce que le projet apporte un service à mes membres ?
« Louer des bâches et des chaises en ville » ➔ Non
2. Est-ce que le projet est techniquement faisable ?
« Exporter de l'oignon quand le stockage est peu maîtrisé » ➔ Non
3. Est-ce que ma Fédé est assez organisée pour le projet ?
« Acheter 300 t de mil à mes Unions qui ne cotisent pas » ➔ Non
4. Est-ce que le projet est économiquement rentable ?
« Construire le siège de l'Union » ➔ Non

Comment faire un plan d'affaires ?

Compte d'exploitation prévisionnel. Ex de l'achat/vente de mil

Charges	Montants	Recettes	Montants
Achat de 100 sacs : 14 000 FCFA/sac	1 400 000	Vente des 100 sacs : 22 000 FCFA/sac	2 200 000
Coût de manutention : 1 000 FCFA/sac	100 000		
	Sous-total	1 500 000	
Coût du crédit : 2,5%/mois sur 4 mois = 10%	150 000		
	Total	1 550 000	Total des recettes
			2 200 000

→ Gain = 2 200 000 – 1 550 000 = 650 000 FCFA

Charges	Montants	Recettes	Montants
Achat de 100 sacs : 19 000 FCFA/sac	1 900 000	Vente des 100 sacs : 22 000 FCFA/sac	2 200 000
Coût de manutention : 1 000 FCFA/sac	100 000		
	Sous-total	2 000 000	
Coût du crédit : 2,5%/mois sur 4 mois = 10%	200 000		
	Total	2 200 000	Total des recettes
			2 200 000

→ Gain = 2 200 000 – 2 200 000 = 0 ! 19 000 FCFA/sac est le « prix d'équilibre »

Comment faire un plan d'affaires ?

Rentabilité comparée de l'achat/vente de mil et de souchet

Charges	Montants	Recettes	Montants
Achat de 100 sacs : 14 000 FCFA/sac	1 400 000	Vente des 100 sacs : 22 000 FCFA/sac	2 200 000
Coût de manutention : 1 000 FCFA/sac	100 000		
	Sous-total	1 500 000	
Coût du crédit : 2,5%/mois sur 4 mois = 10%	150 000		
	Total	1 550 000	Total des recettes
			2 200 000

→ Gain = 650 000 FCFA/sac. Rentabilité = gain/charges x 100 = 650 000/1 550 000 x 100 = 42%

Charges	Montants	Recettes	Montants
Achat de 100 sacs : 10 000 FCFA/sac	1 000 000	Vente des 100 sacs : 14 000 FCFA/sac	1 400 000
Coût de manutention : 1 000 FCFA/sac	100 000		
	Sous-total	1 100 000	
Coût du crédit : 2,5%/mois sur 4 mois = 10%	110 000		
	Total	1 210 000	Total des recettes
			1 400 000

→ Gain = 190 000 FCFA/sac. Rentabilité = gain/charges x 100 = 190 000/1 210 000 x 100 = 16%

Comment assurer le remboursement du crédit ?

→ **Objectif** : Rassurer la SFD ou la banque qui vous a donné le crédit sur votre capacité à rembourser à 100%

- Quelles garanties si la Fédé utilise elle-même le crédit : Garantie avec FG sur 50% du crédit, mais quelle garantie pour le reste ?
- Quelles garanties si la Fédé envoie du crédit aux Unions : Garantie déposée par chaque Union ? Cautionnement mutuel entre Unions ?
- Quelles garanties si les Unions envoient du crédit aux Coopératives : Garantie pour chaque Coopérative ? Cautionnement mutuel ?

Sommaire



1. Les fonds de garantie (FG)
2. L'état des Fédérations
3. Le plan d'affaires
4. Les ébauches de projets

Aperçu des idées des Fédé

Approvisionnement collectif :

- en engrais, en insecticides ou fongicides
- en semences de pomme de terre, d'oignons, ou autres (mil, niébé, sorgho, arachide)
- en aliments d'élevage
- en matériels à usage collectif : semoirs, charrettes, charrues, canadiennes, houes asines, appareils de traitement, moulins, décortiqueuses d'arachide, etc.

Aperçu des idées des Fédé

Commercialisation collective :

- d'oignon
- d'autres produits (niébé, du mil et de l'arachide)

Crédits qui pourraient être délégués aux niveaux inférieurs :

- fonds de roulement pour renflouer les BI
- crédit pour les AGR
- crédit embouche

Aperçu des idées des Fédé

Activités n'ayant pas un impact économique direct :

- formations, voyages d'échange
- construction de magasins pour le warrantage
- construction d'un siège
- recrutement de personnel
- achat de moyens de transport (motos et voiture)

Activité non pertinente :

- garantie du warrantage. Inutile de vouloir porter ceinture (sacs en garantie) et bretelles (fonds en garantie)

Comment présenter son/ses idées ?

- **Présentation (10 min) et questions/réponses (20 min)**
- **Présentation en répondant à 4 questions :**
 1. Est-ce que le projet apporte un service à mes membres ?
 2. Est-ce que le projet est techniquement faisable ?
 3. Est-ce que ma Fédé est assez organisée pour le projet ?
 4. Est-ce que le projet est économiquement rentable ?
- **Discussion dans un esprit coopératif : chaque Fédé doit apporter ses avis pour renforcer le(s) projet(s) des autres**

Prochaines étapes

Urgent → Chaque Fédé

- (i) met à jour sa base de données des Unions, Coopératives et adhérents,
- (ii) met à jour sa comptabilité. Au minimum : livres de caisse, de banque(s), de stock(s), au moins pour la Fédé et idéalement pour les Unions,
- (iii) avance au maximum sur l'élaboration de son/ses projets en utilisant le modèle de demande de crédit (déjà fourni à chaque Fédé) et le(s) envoi dès que possible à o.bouyer@salvaterra.fr, tarana1958@yahoo.fr et maliki.bachir@gmail.com

Elaboration des plans d'affaire

Urgent → Chaque Fédé avance au max sur son/ses projets

Date	Lieu	Activité
Mardi 25/09/12	Zinder	FUBI (1/2 j)
Mercredi 26/09/12	Zinder	FUBI (1 j)
Jeudi 27/09/12	Mardi	FUMA (1/2 j)
Vendredi 28/09/12	Mardi	FUMA (1 j)
Samedi 29/09/12	Mardi	FUOPAN (1/2 j)
Dimanche 30/09/12	Mardi	FUOPAN (1/2 j)
Lundi 1/10/12	Madaoua	FUPD (1 j)
Mardi 2/10/12	Madaoua / Tahoua	FUPD (1/2 j) / FUCAP (1/2 j)
Mercredi 3/10/12	Tahoua	FUCAP (1 j)

Date	Lieu	Activité
Mardi 6 ou 13/11/12	Niamey	FCMN (1 j)
Mercredi 7 ou 14/11/12	Niamey	FCMN (1/2 j) / FUGPN (1/2 j)
Jeudi 8 ou 15/11/12	Niamey	FUGPN (1 j)
Vendredi 9 ou 16/11/12	Niamey	FUAD (1 j)
Samedi 10 ou 17/11/12	Niamey	FUAD (1/2 j)

→ Présentation de la FCMN Niya (10h – 10h40)

- Trois projets : (i) Approvisionnement collectif en semences d'oignon, (ii) en semences de pomme de terre, (iii) Warrantage ;
- Cas de l'approvisionnement collectif en semences de pomme de terre : 350 t à acheter à 730 000 FCFA / t soit 255 MFCFA, avec ouverture d'un crédit documentaire et après recueil de 50% (127 MFCFA) des montants des commandes par Union à la commande, puis recueil des 50% restants (127 MFCFA) avant novembre. Calendrier : commande en juin et semences dans les mains des producteurs en octobre ;
- Coût du crédit = 127 MFCFA x 0,01 x 4 = 5 MFCFA. Intérêt du FG = 127 MFCFA x 3% annuel = 4 MFCFA. Gain pour le producteur : 19 000 FCFA au lieu de 25 000 FCFA / caisse de 25 kg = 6 000 FCFA / caisse de 25 kg x 40 caisses / t x 350 t = 84 MFCFA. Gain pour la Fédé : prix de vente de la caisse = 19 000 FCFA - prix de revient = 18 250 FCFA / caisse = 750 FCFA / caisse de 25 kg x 40 caisses / t x 350 t = 10 MFCFA ;
- Recettes globales (avec gain des producteurs) = 10 MFCFA (gain Fédé sur appro) + 84 MFCFA (gain producteurs sur appro) + 4 MFCFA (gain dépôt à terme) = 98 MFCFA. Coût globaux = 5 MFCFA (coûts du crédit) ;
- Recettes globales (sans gain des producteurs) = 10 MFCFA (gain Fédé sur appro) + 4 MFCFA (gain dépôt à terme) = 14 MFCFA. Même coûts globaux. Taux de rentabilité : 9 MFCFA / 132 MFCFA (127 MFCFA de capital de crédit + 5 MFCFA d'intérêt de crédit) x 100 = 7% ;
- Question : Où avez-vous trouvé les 3% d'intérêt d'épargne ? On est allé voir à BRS, Sonibank. Ça se négocie suivant durée du dépôt, confiance, etc. On a fait une moyenne des taux d'intérêt d'épargne ;
- Question : avez-vous tenu compte du montant de FG que vous allez obtenir ? Non, on s'est basé sur nos besoins ? ;
- Question : les 730 000 FCFA / t sont hors taxes ou toutes taxes ? Toutes taxes.

→ Présentation de la FUGPN Mooriben (10h40 – 11h30)

- Présentation de la Fédé et de la politique de crédit de Mooriben (crédit géré directement au niveau de l'Union, garantie de 50% pour l'approvisionnement en engrais divisée entre Union – 15% - et Fédé - 35%). Exemple d'une opération d'approvisionnement en engrais au niveau d'une Union, sur la base de l'appro en engrais 2011 : 4 951 sacs d'engrais (soit 247,6 t, une moyenne de 16,5 t / Union en moyenne) ;
- Charges : (i) manutention et transport = 600 FCFA / sac x 330 sacs = 198 000 FCFA, (ii) prise en charge des délégués = 2 personnes x 3 jours (1 jour de tractation + 2 jours de transport) x 2 000 FCFA / jour = 12 000 FCFA, (iii) transport des délégués = 3 000 FCFA/personne x 2 personnes = 6 000 FCFA, (iv) crédit sur 6 mois à 10,75% annuel, soit 0,9% mensuel sur l'achat des sacs (13 500 FCFA / sac x 330 sacs = 4,455 MFCFA) = 239 500 FCFA et (v) frais de dossier de 1,5% du montant du crédit = 67 000 FCFA. Total des charges = 512 000 FCFA ;
- Recettes : accord de CAIMA pour que Mooriben achète à 13 500 FCFA / sac et que les BI de CAIMA revendent à 15 000 FCFA, soit un gain de 1 500 FCFA / sac x 330 sacs = 495 000 FCFA.

- Pas de connaissance du taux de rémunération du FG...prenons 3% annuel sur les 15% de garantie des 4 455 000 FCFA d'achat = 10 000 FCFA. Recettes = 505 000 FCFA ;
- Perte totale = 505 000 – 512 000 = -7 000 FCFA ! Importance de faire cette gymnastique. Peut-être possible de baisser les frais de dossier en commandant plus... ;
- Question : Et si la CAIMA n'a pas d'engrais ? On est mal... ;
- Question : L'engrais est donné avec un crédit de campagne de six mois, n'est-ce pas risqué ? Oui, mais tout crédit est risqué...il faut le contrôler ;
- Question : OK, mais n'est-il pas possible de demander un paiement de 50% du prix du sac ? Ca permettrait de diminuer les risques et de commander deux fois plus d'engrais ;
- Question : Est-ce que Mooriben fait une marge sur l'opération ? Non, on délègue la gestion du crédit au maximum à l'Union ;
- Remarque : les doses d'engrais sont ridicules sur les cultures pluviales au Niger (1 kg / ha / an)...Le bénéfice de l'opération même est certes négatif, mais ça n'est pas significatif (7 000 FCFA / 330 sacs, soit environ 100 000 FCFA de pertes pour une commande de 4 951 sacs...), mais surtout les membres bénéficient d'engrais, ce qui a un impact fort sur les rendements.

→ Présentation de la FUCAP (11h30 – 12h)

- Présentation de la FUCAP et exemple de la commercialisation de mil (300 t) et de niébé ;
- Charges : achat de 300 t de mil x 170 000 FCFA / t = 51 MFCFA + achat de 3 000 sacs vides à 300 FCFA = 0,9 MFCFA + coût de transport/manutention à 10 000 FCFA / t (soit environ 1 000 FCFA / sac) x 3 000 sacs = 3 MFCFA. Coûts de crédit à la BOA (à 13% annuel, pendant 6 mois) = $(51 + 0,9 + 3) \times 13\%/2 = 3,6$ MFCFA. Pas de frais d'ouverture de crédit. Total des charges = 58,5 MFCFA ;
- Vente : vente à 250 000 FCFA / t x 300 t = 75 MFCFA ;
- Gain = 75 – 58,5 = 16,5 MFCFA ;
- Remarques : à la FUGPN Mooriben, on se fixe sur les prix des 5 dernières années et on revend moins cher les céréales à nos membres. Les prix en plus ne sont pas aussi élevés en ce moment : 17 000 FCFA / sac la semaine dernière à Tahoua. Réaction de FUCAP : oui, mais on a aussi vu 33 000 FCFA / sac ! De plus, on ne projette pas de vendre aux membres, mais aux organismes d'urgence ;
- Remarque : avez-vous prévu de reverser une marge aux Unions ? Oui, 25% ;
- Remarque : pourquoi 25% et pas plus ? La loi coopérative oblige à reverser une partie des revenus à ses membres et à reverser le reste au capital de la coopérative ;
- Remarque : est-ce que 500 t (300 t de mil et 200 t de niébé) n'est pas trop par rapport aux capacités de la Fédé (investissements en 2010 et 2011 : inférieurs à 2 MFCFA)...est-ce que les Unions sont en confiance avec la Fédé ? Oui, elles ont confiance ! ;
- Remarque : certes, mais n'est-il pas plus prudent de s'en tenir à 300 t de mil pour cette année ? OK ;
- Remarque : est-ce que les commerçants ne vont pas se plaindre de la concurrence, car les OP sont exonérées de taxes ? Certes, mais on peut faire la même remarque pour l'engrais.

→ Présentation de la FUFO Alkawali (12h30 – 13h)

- Présentation de la FUFO Alkawali et exemple de l'approvisionnement en engrais. Besoin de 371,4 t ;
- Charges : achat à prix négocié avec la CAIMA, à 12 500 FCFA au lieu de 13 500 FCFA ;
- Remarque : ça n'est pas possible, le prix de l'engrais est fixé à 13 500 FCFA / sac par arrêté ministériel ! ;
- Dans ce cas, on ira se fournir au Nigéria, à 12 500 FCFA / sac.
- Remarque : mais ça n'est pas possible non plus ! Le prix au Nigéria est au minimum de 18 000 FCFA / sac et la qualité est parfois douteuse en plus... ;
- Charges : 371,4 t x 20 sacs / t x 13 500 FCFA / sac = 100,3 MFCFA pour l'achat des sacs. Coût du crédit (à la BAGRI, à 12,75% annuel pendant 6 mois) : 6,4 MFCFA. Frais de location des magasins à 120 000 FCFA. Frais de déchargement à 25 FCFA / sac, soit 185 700 FCFA ;

- Remarque : il manque les frais de transport et le déchargement ? Prenons 250 FCFA / sac de transport et 25 FCFA / sac de déchargement. On rajoute 275 FCFA x 371 t x 20 sacs / t = 2 MFCFA ;
- Total des charges = 109 MFCFA ;
- Remarque : il manque 2% de frais de dossier sur le montant total du crédit demandé, qui est de 100 278 000 + 120 000 + 371 400 + 1 857 000 = 102 626 400 FCFA. Ca fait donc 2 052 528 FCFA ;
- Total des charges = 111 MFCFA MFCFA ;
- Vente à 14 500 FCFA (réaliste si les sacs sont proposés à crédit, à moins d'être à la frontière du Nigéria), soit 107,7 MFCFA + 1 MFCFA d'intérêt d'épargne sur les 50 MFCFA (à 4% annuel). Total des recettes = 108,7 MFCFA ;
- Pertes de l'opération : 3,36 MFCFA...
- Question : comment améliorer la performance de l'opération ? Négocier les taux d'intérêt à la baisse, négocier les frais de dossier à la baisse, diminuer les coûts de transport et de chargement... ;
- Question : est-on sûr que la Fédé sera capable de repayer, après ses trois échecs en termes de crédit... ? On demande un paiement cash aux producteurs. On peut aussi lister les Coopératives et les Unions qui sont mauvais payeurs, afin d'éviter de travailler avec eux. On va aussi faire signer des attestations de prise de crédit aux membres individuels. En dernier recours, on peut faire recours aux huissiers ;
- Remarque : c'est l'opération de la dernière chance pour la Fédé...elle n'a plus le droit à l'erreur après trois échecs successifs.

→ Présentation de la FUOPAN Sa'a (13h – 13h30)

- Présentation de la FUOPAN Sa'a et exemple de la commercialisation du souchet. Activité menée depuis 2008, mais avec des limites en termes de fonds. Le FG est donc bienvenu. Objectif : commercialiser 4 000 sacs. FUOPAN Sa'a a l'expérience avec 3 000 - 4 000 sacs ;
- Charges : achat de 4 000 sacs x 14 000 FCFA / sac (prix bonifié au producteur, car le marché est à 10 000 FCFA / sac) = 56 MFCFA + manutention = 2 MFCFA + location du magasin = 0,72 MFCFA + coûts d'intérêts BSIC à 12% annuel = 3,36 MFCFA + traitement et produits phyto = 48 000 FCFA + frais de dossier à 1% = 560 000 FCFA + frais de tenue de compte à 30 000 FCFA = 62,878 MFCFA ;
- Produits : vente du souchet à 18 000 FCFA x 4 000 sacs = 72 MFCFA ;
- Gain = 72 – 62,9 = 8,9 MFCFA. A redistribuer entre accroissement du fonds de roulement pour 40% (soit 3,64 MFCFA), Fédé pour 30% (2,73 MFCFA), Unions pour 17% (1,54 MFCFA), OP pour 13% (1,18 MFCFA) ;
- Remarque : l'idée de faire profiter le paysan est bonne...mais il ne faut pas acheter au-dessus du prix de marché, mais au prix du marché et redistribuer par contre d'avantage de ristourne aux producteurs après revente. Dans le cas contraire, le paysan ne prend pas le risque et c'est la coopérative qui prend tout le risque...et le paysan ne vendra plus à la coopérative si elle s'aligne sur les prix de marché après avoir proposé des prix plus intéressants.

→ Présentation de la FUMA Gaskiya (14h30 – 14h50)

- Présentation de la FUMA Gaskiya et exemple de la commercialisation du niébé. Objectif : commercialiser 160 t ;
- Charges : achat d'un sac à 24 000 FCFA / sac + 3 000 FCFA / sac de charges (prix du sac vide = 1 250 FCFA + frais de manutention = 1 000 FCFA + transport/manutention/gardiennage = 750 FCFA). Charges totales hors intérêt : 27 000 FCFA / sac x 1 600 sacs = 43,2 MFCFA. Intérêt : 2,5% / mois pendant 6 mois sur 43,2 MFCFA = 6,5 MFCFA. On ajoute 1% de frais de dossier : 0,43 MFCFA. Total des charges = 50,3 MFCFA ;
- Produits : vente d'un sac à 45 000 FCFA / sac x 1 600 sacs = 72 MFCFA ;
- Gain : 72 – 50,3 = 21,7 MFCFA. Taux de rentabilité : 18 000 / 45 000 x 100 = 40,2% ;
- Remarque : juillet 2009 = 32 000 FCFA / sac, juillet 2010 = 38 000 FCFA, juillet 2011 = 36 000 FCFA, juillet 2012 = 59 000 FCFA...Les prix ne sont pas réalistes...

- Pourquoi ne pas se fixer sur les prix du Système d'information de marché agricole (SIMA), avec séries de prix complètes pour les cinq dernières années ?

→ Présentation de la FUBI Tarmamoua (14h30 – 15h)

- Présentation de la FUBI Tarmamoua et exemple de l'approvisionnement en engrais. Objectif : 162 t ;
- Charges : achat de 162 t x 20 sacs / t x 13 500 FCFA /sac = 43 740 000 FCFA. Manutention et transport à 500 FCFA / sac x 162 t x 20 sacs / t = 1 620 000 FCFA. Prise en charge des délégués : 123 000 FCFA. Transport délégué : 195 000 FCFA. Intérêt (12% annuel chez Ecobank, 3 mois de crédit – mai-juin-juillet) = 1 312 200 FCFA ;
- Produits : vente de 162 t x 20 sacs / t x 14 600 FCFA /sac = 47 304 000 FCFA ;
- Gain : 3 564 000 FCFA (différence entre revente et achat) – 3 250 200 FCFA (transport, prise en charge des délégués, transport délégué, intérêts) = 313 800 FCFA ;
- Question : pourquoi inclure les BI dans les volumes de crédit, alors qu'elles sont censées acheter au comptant ? Oui, on les enlèvera ;
- Question : 14 600 FCFA / sac : est-ce compétitif ? Oui, à crédit, les gens achètent jusqu'à 16 000 – 17 000 FCFA / sac.

→ Présentation de la FUAD Marhaba (15h – 15h30)

- Présentation de la FUAD Marhaba. Rappel que FUAD n'a travaillé que sur subventions et que cette fois, il s'agit de crédit...D'où prudence ! Exemple de l'approvisionnement en sons : la FUAD est dans une zone d'élevage, la vente sera parfaite... ;
- Remarque : pourquoi ne pas avoir choisi une activité en lien avec le projet IARBIC ? On nous a dit qu'on était libre de choisir notre propre projet ;
- Charges : Achat de 50 t à Malanville (Nord Bénin), soit 1 250 sacs x 6 000 FCFA / sac = 7,5 MFCFA. Transport et per diem de 3 délégués : 12 000 + 2 000 FCFA = 3 200 FCFA / délégué x 3 délégués = 9 600 FCFA. Intérêt de 1% mensuel + 1% de frais de dossier : 150 000 FCFA. Produits : revente un mois après de 1 250 sacs x 8 000 FCFA / sac = 10 MFCFA. Gain de 2,35 MFCFA / opération, qui peut être renouvelé plusieurs fois d'affilée.

Annexe 4 – Guide d'élaboration d'un plan d'affaire

STRUCTURE DU GUIDE

Encadrés gris : consignes pour le formateur ;

Surlignage jaune : messages-clefs pour les participants ;

Surlignage vert : exemples (à adapter à l'auditoire)

MATERIEL DE FORMATION

Papier padex, marqueurs, rouleau de colle papier, grande règle, calculatrices (une pour le formateur et si possible une pour quatre participants : par ex, pour 12 participants, il faudrait trois calculatrices)

Si certains participants maîtrisent l'informatique et qu'il y a de l'électricité dans la salle de formation : ordinateur portable équipé avec Excel et Word, visio-projecteur, écran blanc et rallonge multiprise.

DUREE ESTIMEE = 3 H ½ minimum

0. PREALABLE

CHEMINEMENT PEDAGOGIQUE

1/ Demander à chacun de se présenter

2/ Présentez le programme indicatif de formation et cherchez l'accord des participants

3/ Identifiez une conscience horaire et un rapporteur en expliquant leurs rôles

4/ Présentez le baromètre d'humeur et les dispositions pratiques (prise en charge éventuelle des repas et du transport)

1. CONTEXTE

Durée = ¼ H

CHEMINEMENT PEDAGOGIQUE

1/ Posez des questions d'éveil (à l'oral) et recueillez les réponses (sur padex)

Avez-vous des projets d'investissement ?

Pouvez-vous décrire brièvement comment vous comptez mener ces investissements ?

2/ Expliquez le contexte (à l'oral) : constats à la base du besoin de la formation et cadre de cette formation

Les Fédération, voire Unions et même certaines Coopératives, ont parfois le souhait de réaliser des investissements lourds, que ce soit la construction de bâtiments (*par ex.* : magasin), l'achat d'un équipement (*par ex.* : batteuse à mil), l'approvisionnement en intrants (*par ex.* : appro. en engrais) ou la commercialisation groupée (*par ex.* : achat de niébé à la récolte et revente à la soudure).

Or, qui dit investissement lourd dit risque ! Si les modalités de l'investissement ne sont pas suffisamment réfléchies à l'avance, on s'expose à des problèmes une fois engagés dans l'action...Et là, tout changement de cap devient difficile, surtout quand on a eu recours au crédit !

C'est pourquoi il est utile de comprendre le montage d'un « projet d'investissement », c'est-à-dire « comment réfléchir à toutes les étapes pour passer de l'idée à sa réalisation ».

De plus, pour bénéficier d'un co-financement extérieur (don d'un bailleur de fonds, crédit d'une banque ou IMF), il faut savoir présenter précisément son projet dans un document écrit.

Ce guide va nous aider, pas à pas, à réfléchir au montage du projet et à le décrire dans un document.

2. OBJECTIF PEDAGOGIQUE

Durée = ¼ H

CHEMINEMENT PEDAGOGIQUE

1/ Posez des questions d'éveil (à l'oral) et recueillez les réponses (sur padex)

Que voulez-vous être capable de faire à la fin de cette formation (objectif général) ?

Avez-vous déjà des connaissances utiles pour arriver à cela (acquis mobilisables) ?

Que vous faut-il apprendre ou connaître pour arriver à cela (objectifs spécifiques) ?

2/ Synthétiser et amendez les réponses (sur padex) pour faire ressortir l'objectif général, les acquis mobilisables et les objectifs spécifiques

Objectif général : A l'issue de la formation, les participants sont capables de monter des projets, c'est-à-dire passer d'une idée abstraite à sa description, puis sa réalisation pratique, et de présenter ce projet à des co-financeurs dans un document écrit.

Acquis mobilisables : A recenser précisément avec les participants. Généralement, les paysans sont à l'aise pour décrire les activités techniques qu'ils connaissent, moins pour décrire les activités techniques nouvelles. Les calculs économiques (coût d'exploitation prévisionnel, prix de revient, taux de rentabilité, plan de trésorerie, etc.) sont souvent connus dans leurs principes mais pas toujours bien utilisés.

Objectifs spécifiques : A l'issue de la formation, les participants :

1. Évaluent la faisabilité technique du projet ;
2. Évaluent la rentabilité économique du projet ;
3. Évaluent la faisabilité organisationnelle (viabilité de fonctionnement) du projet ;
4. Prévoient les procédures de recouvrement du crédit (si le projet y fait appel) ;
5. Savent rédiger un doc de présentation de projet (si recherche de co-financement).

Les quatre premières étapes sont listées dans un ordre a priori logique : il faut d'abord s'assurer que le projet est faisable, avant de vérifier s'il est rentable, puis vérifier si l'organisation du projet est adéquate et, enfin, prévoir les procédures de recouvrement du crédit.

Cependant, il ne faut pas brider la participation des paysans en les forçant à discuter les sujets dans cet ordre...Souvent les sujets techniques, économiques et organisationnels se mélangent : c'est au facilitateur/formateur de (ré)orienter les débats en posant des questions d'éveil ou en suscitant des commentaires collectifs après l'intervention d'un participant.

Bref, le formateur doit accompagner la réflexion collective, rester souple dans ses interventions et réussir à aborder tous les sujets « faisabilité technique », « rentabilité économique », « faisabilité organisationnelle », « recouvrement du crédit », même si ce n'est pas dans l'ordre du présent guide.

3. COMMENT EVALUER LA FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET

Durée = ½ H

CHEMINEMENT PEDAGOGIQUE

1/ Posez des questions d'éveil (à l'oral) et recueillez les réponses (sur padex)

Pouvez-vous décrire les grandes étapes de votre projet et dire qui va faire quoi ?

Sans parler de son financement à ce stade, le projet est-il faisable (techniquement réalisable) ?

2/ Synthétiser les réponses (sur padex) pour présenter les arguments pour et contre la faisabilité du projet, puis appuyez la réflexion des participants pour conclure sur la faisabilité

Par exemple, une Fédération de Coopératives de producteurs d'oignon souhaite démarrer sans tarder l'exportation d'oignons vers Abidjan. En effet, les paysans produisent beaucoup d'oignons et ils ont l'habitude de vendre leur production. En plus, les filets de 25 kg, les étiquettes, les magasins de stockage, les bascules pour peser les sacs, etc. sont disponibles dans la localité.

Par contre, après avoir bien réfléchi, les membres de la Fédération se rendent compte qu'il faudra collecter une grosse quantité d'oignons pour constituer un chargement...et que ces oignons doivent être de qualité export : pas trop gros ni trop petit, n'ayant pas reçu trop d'urée, avec une hampe pas coupée trop court, etc.

La Fédération n'a pas prévenue ses adhérents à temps de son projet d'exportation et n'a donc pas identifiée les producteurs et parcelles d'oignons pour l'export... En conclusion, le projet n'est pas techniquement faisable cette année, par manque de préparation préalable.

Conclusion : si le projet fait appel à des techniques inconnues par les paysans ou nécessite du matériel / des équipements introuvables dans la zone, il faut l'abandonner et chercher d'autres idées.

4. COMMENT EVALUER LA RENTABILITE ECONOMIQUE DU PROJET

Durée : 1 H ½

NB : Les projets peuvent être divisés en deux groupes : ceux à vocation « économique » (par ex : achat d'une batteuse à mil) et ceux à vocation sociale (par exemple : construction d'une case de santé). Le calcul de rentabilité économique concerne le premier groupe de projet.

CHEMINEMENT PEDAGOGIQUE

1/ Posez des questions d'éveil (à l'oral) et recueillez les réponses (sur padex)

Si le projet est techniquement faisable, est-il rentable économiquement ?

2/ Synthétiser et amendez les réponses (sur padex) et faite l'ébauche du compte d'exploitation prévisionnel du projet porté par les participants

3/ Faites ressortir les notions de prix de revient, taux de rentabilité et plan de trésorerie

Par exemple, une Fédération décide d'acheter 10 t de niébé à la récolte, quand le prix est bas, puis de le stocker pendant six mois avant de le revendre à la soudure, quand le prix est haut. La Fédération décide de recourir au crédit grâce à l'IMF Yarda, tout en contribuant à hauteur de 10% du montant de l'opération.

La Fédération estime les prix d'achat et de revente possibles en se fiant aux courbes du SIMA qu'elle a sollicité auprès du RECA et à sa propre expérience du marché local. Volontairement, elle surestime le prix d'achat et elle sous-estime le prix de revente, afin de ne pas avoir de mauvaise surprise.

Ensuite, après avoir listé les charges (achat du niébé, des sacs PICS, des produits de traitement, frais de transport et nourriture du comité d'achat, location des technoma et des produits de traitement, frais de pesage des sacs PICS, etc.) et les produits (vente des sacs en tenant compte de 3% de perte due au dessèchement du niébé et autres pertes), on trace le compte d'exploitation prévisionnel :

CHARGES	Unite	Prix unitaire	Quantite	Montant	PRODUITS	Unite	Prix unitaire	Quantite	Montant
Achat niebe	kg	240	10 000	2 400 000	Vente niebe (3% de perte)	kg	340	9 700	3 298 000
Fonctionnement comité achat	pers./jour	5 000	6	30 000					
Achat sacs PICS	sac	1 000	100	100 000					
Location Technoma	jour	500	2	1 000					
Achat produits de conservation	magasin	10 000	2	20 000					
Location bascule	sac pese	20	100	2 000					
Location 2 magasins pendant 6 mois	mois	12 000	6	72 000					
A = SOUS-TOTAL DES CHARGES OPERATIONNELLES				2 625 000					
Auto financement			10%	262 500					
Credit demande				2 362 500					
Intérêts bancaires	Mois	2,5%	6	354 375					
Frais de dossier	% du crédit	1%		23 625					
B = SOUS-TOTAL DES CHARGES BANCAIRES				378 000					
TOTAL DES CHARGES (=A+B)				3 003 000	TOTAL DES PRODUITS				3 298 000

On calcule d'abord le sous-total des charges opérationnelles (A), avant de calculer le sous-total des charges bancaires (B).

→ Concernant les charges opérationnelles :

La Fédération n'a pas faire apparaître de coût d'amortissement pour les magasins, car ils ne sont pas à elle et elle les loue. Pour rappel, le coût d'amortissement d'un bâtiment ou d'un équipement (décortiqueuse, motoculteur, tracteur, etc.) : c'est « la somme d'argent que l'on doit mettre de côté chaque année pour pouvoir repayer un nouveau bâtiment/équipement quand la machine actuelle sera inutilisable ».

(i) si la Fédération avait utilisé ses propres magasins, (ii) si elle avait estimé qu'au bout de 20 ans un magasin de 20 t construit pour 2 MFCFA sera inutilisable, (iii) si on estime que les prix augmentent de 3% chaque année et qu'un magasin payé 2 MFCFA en 2012 « vaudrait » donc 3,8 MFCFA en 2022, il aurait fallu qu'elle comptabilise en coût d'amortissement 3 200 000 FCFA/magasin / 20 ans = 180 000 FCFA/magasin/an, soit 15 000 FCFA/magasin/mois.

La Fédération n'a pas fait apparaître de coût de main d'œuvre, car le prix payé aux pisteurs (« ejaha ») est intégré au prix d'achat du niébé (25 FCFA/tia, soit 10 FCFA/kg).

Mais, de façon générale, si un projet fait appel à beaucoup de main d'œuvre (par exemple, projet de construction de magasin de stockage), il ne faut pas oublier ce temps passé afin de ne pas fausser le calcul de rentabilité. Par exemple, si la collecte d'agrégats et le creusage des fondations d'un magasin nécessitent 500 homme-jour de travail et qu'on estime que le « salaire moyen » dans la région est de 2 000 FCFA/jour, on a 1 millions de FCFA de coût de main-d'œuvre.

→ Concernant les charges bancaires :

1/ La Fédération finance 10% du projet (condition généralement exigée par les banques ou IMF). Plus l'autofinancement est important, moins on a besoin d'emprunter et moins on paye d'intérêts : on augmente la rentabilité de son projet ;

2/ Le frais de dossier est de 1% du montant du crédit demandé (ça varie généralement entre 1-2%) ;

3/ Le taux d'intérêt mensuel est de 2,5%, qui est le taux généralement appliqué par les IMF. Les banques ont des taux bien inférieurs, de l'ordre de 11% à 13% annuel, soit aux alentours de 1% mensuel. Il y a possibilité de négocier ce taux, tout comme le montant des frais de dossier ;

4/ Le crédit est emprunté en totalité au début du projet et est remboursé en totalité à la fin du projet. Cette dernière hypothèse est forte, car cela signifie qu'on paie des intérêts sur la totalité du crédit, pour toute la durée du projet. Or, si on débloque progressivement le capital ou si l'on rembourse de façon anticipée le capital, les intérêts vont diminuer car ils sont généralement calculés sur le montant débloqué (aussi appelé « capital restant dû »).

Par exemple, si on prend un crédit de 10 M FCFA pour un an à un taux d'intérêt annuel de 20% et qu'on le débloque en une fois, on devra rembourser 2 MFCFA d'intérêt. Si on prend le même crédit et qu'on le débloque en deux fois (la moitié au début, l'autre moitié au bout de six mois), on devra rembourser 1,5 millions de FCFA d'intérêt, la première tranche de 5 MFCFA ayant généré 1 MFCFA d'intérêt sur un an, la deuxième de 5 MFCFA ayant généré 0,5 MFCFA d'intérêt sur six mois ;

Néanmoins, pour être prudente, la Fédération décide de retenir l'hypothèse d'un emprunt en totalité au démarrage et d'un remboursement en totalité à la fin, ne sachant pas exactement quand se feront les achats et les ventes de niébé.

Pour être sûr de ne rien oublier comme charges ou produits, on trace en parallèle un plan d'actions. Cela aide à bien visualiser qui va faire quoi, quand et comment...et à compléter le compte d'exploitation prévisionnel, avec par exemple des coûts de réunion du comité d'achat ou de transport des sacs d'un village éloigné au magasin de la Fédération, etc.

Activités	Source de vérification	Responsables	Calendrier					
			Oct	Nov	Dec	Jan	Mar	Avr
1/ Choix de banque et négociation des conditions de crédit	Banque choisie	Directeur	X					
2/ Ouverture de compte	Un compte de dépôt ouvert	Pdte et trésorier	X					
3/ Finalisation élaboration de dossier de demande de crédit	Dossier élaboré	Directeur	X					
4/ Signature de la convention de crédit avec la banque	Financement accordé	Présidente		X				
5/ Réunion du Comité achat pour la planification et organisation	Rapport/PV de la réunion	Président Comité		X				
6/ Achat niébé au niveau des membres et des marchés	10 T achetés et stockés	Comité		X				
7/ Achat et reconditionnement niébé	10 T achetés et stockés	Comité		X	X			
8/ Missions de contrôle du stock	Rapport de missions	Président Comité		X	X	X	X	
9/ Suivi du prix du niébé et recherche de débouchés	Propositions d'achat reçues	Président Comité				X	X	X
10/ Vente du niébé	Vente avec bénéfice	Président Comité						X
11/ Remboursement de crédit	Crédit remboursé à 100%	Présidente						X
12/ Evaluation et répartition de la marge entre Fédé/Unions/Coop/membres	PV de la réunion	Présidente						X

Après avoir expliqué les notions de compte d'exploitation prévisionnel et de plan d'actions, en prenant comme exemple ce qui précède, le formateur trace les deux tableaux sur padex (ou sur Excel, le cas échéant) et les remplit avec les participants.

Si l'on revient à notre exemple précédent, on peut calculer trois indicateurs très précieux :

Marge (= total des produits - total des charges)	101 000	FCFA
Prix de revient ou prix minimum de revente (= total des charges / quantité à vendre)	310	FCFA/kg
Taux de rentabilité (= marge / total des charges x 100)	3,4	%

Marge : C'est tout simplement la différence entre ce que je dépense (charges) et ce que je gagne (produits). Si la différence est positive, c'est un gain. Sinon, c'est une perte : il faut revoir les hypothèses ou abandonner le projet.

Prix de revient : si je revends en-dessous de mon prix de revient, je fais des pertes, car je n'arrive pas à couvrir mes charges. Si je vends au niveau de mon prix de revient, je ne fais ni perte, ni gain...C'est pourquoi on appelle aussi le prix de revient : **prix d'équilibre**.

Taux de rentabilité : si je revends à 320 FCFA/kg, pour chaque 100 FCFA investis dans l'opération, je vais gagner 3,4 FCFA. Si je revendais à 340 FCFA/kg (voir ci-dessous), j'aurais gagné 9,8 FCFA au lieu de 3,4 FCFA. C'est donc plus rentable de vendre à 340 FCFA/kg...si je peux bien sûr ! On remarque que le prix de revient est toujours le même, car mes charges totales et ma quantité à vendre sont toujours les mêmes.

Marge (= total des produits - total des charges)	295 000	FCFA
Prix de revient ou prix minimum de revente (= total des charges / quantité à vendre)	310	FCFA/kg
Taux de rentabilité (= marge / total des charges x 100)	9,8	%

Après avoir expliqué les notions de marge, prix de revient et de taux de rentabilité, en prenant comme exemple ce qui précède, le formateur les calcule sur padex (ou sur Excel, le cas échéant) avec les participants. Si c'est sur Excel, il est intéressant de tester certaines hypothèses (prix d'achat, de revente, coûts de transport, etc.) et de regarder leurs impacts sur la marge et le taux de rentabilité.

Conclusion : la marge est la différence entre les produits et les charges ; le prix de revient est la division du total des charges par le nombre d'unités ; le taux de rentabilité est la division de la marge par les charges.

Attention ! : Il n'est pas utile de calculer le taux de rentabilité dans certains cas. Par exemple, lorsque la Fédération approvisionne ses adhérents en semences améliorées ou en engrais, elle ne cherche pas à faire une marge aux dépens de ses adhérents.

Elle cherche plutôt à leur donner accès à ces intrants à des coûts limités. Dans ce cas, on ne calcule pas le taux de rentabilité, mais on veille à ce que la marge soit minimale (juste suffisante pour couvrir d'éventuelles pertes en cas de problème). Dans ce cas, même si la marge est minimale pour la Fédération, elle a rendu un service à ses adhérents en leur permettant de diminuer leurs coûts de production. La rentabilité économique globale est donc bonne et le projet peut être retenu.

Attention ! : On ne doit jamais « arranger » les hypothèses d'un compte d'exploitation prévisionnel pour faire apparaître une marge...il faut au contraire, dans l'ignorance, toujours surestimer les charges et sous-estimer les produits...Si le projet n'est pas rentable, il faut l'abandonner et chercher une autre idée.

Si on reprend l'exemple précédent, une fois qu'on a fini le compte d'exploitation prévisionnel et le plan d'actions, on peut élaborer ce qu'on appelle un **plan de trésorerie**. Cela consiste simplement à estimer ce que l'on va devoir payer chaque mois (charges) et ce que l'on va recevoir chaque mois (produits).

CHARGES	OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MARS
Achat niebe	1 200 000	1 200 000				
Fonctionnement comité achat	15 000	15 000				
Achat sacs PICS	100 000					
Location Technoma	1 000					
Achat produits de conservation	20 000					
Location bascule	1 000	1 000				
Location 2 magasins pendant 6 mois	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Frais de dossier	23 625					
Remboursement intérêts						354 375
Remboursement capital						2 362 500
TOTAL CHARGES	1 372 625	1 228 000	12 000	12 000	12 000	2 728 875
PRODUITS	OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MARS
Fonds propre	262 500					
Arrivée du crédit	2 362 500					
Vente des produits						3 298 000
Report trésorerie du mois précédent		1 252 375	24 375	12 375	375	-11 625
TOTAL PRODUITS	2 625 000	1 252 375	24 375	12 375	375	3 286 375
TRESORERIE	1 252 375	24 375	12 375	375	-11 625	557 500

Dans notre cas, on se rend compte que la trésorerie est toujours positive entre octobre et janvier, c'est-à-dire que les produits reçus chaque mois sont supérieurs aux charges à payer chaque mois. Le seul mois où la trésorerie devrait être négative est le mois de février : on devra penser à remettre au moins 11 625 FCFA sur le compte en banque avant février, pour ne pas être à découvert.

Conclusion : la trésorerie mensuelle est la différence entre le total des produits et le total des charges du mois, augmenté du report de trésorerie du mois précédent. Si on anticipe que la trésorerie mensuelle sera négative, il faut essayer de retarder le paiement de certaines charges ou avancer le versement de certains produits ou prévoir de mobiliser de l'argent en dehors du projet et le verser au compte du projet. Il faut éviter d'avoir une trésorerie négative car cela entraîne des pénalités bancaires (aussi appelés « agios »).

Après avoir expliqué la notion de plan d'actions, en prenant comme exemple ce qui précède, le formateur trace le tableau sur padex (ou sur Excel, le cas échéant) et le remplit avec les participants.

5. COMMENT EVALUER LA FAISABILITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET

Durée : ½ H

A l'étape 3 – « Comment évaluer la faisabilité technique du projet », on a fait un premier « dégrossissage » et expliquer les grandes lignes du projet. A l'étape 4 - « Comment évaluer la rentabilité économique du projet », on est allé plus loin et on a élaboré un plan d'actions en parallèle d'un compte d'exploitation prévisionnel. Lors de cette étape 5 – « Comment évaluer la faisabilité organisationnelle du projet », il s'agit de revenir sur les zones d'ombre du plan d'actions afin de l'amender et, le cas échéant, amender le compte d'exploitation prévisionnel.

CHEMINEMENT PEDAGOGIQUE

1/ Posez des questions d'éveil (à l'oral) et recueillez les réponses (sur padex)

Notre OPA est-elle suffisamment organisée pour faire fonctionner le projet ?

2/ Synthétiser les réponses (sur padex) pour présenter l'organisation prévue du projet, puis appuyez la réflexion des participants pour la revoir si elle n'est pas adéquate

Par exemple, toujours sur le cas de la Fédération qui a décidé d'acheter 10 t de niébé, on revient sur la sixième action de son plan d'actions : « acheter du niébé au niveau des membres et du marché ».

Il est indiqué que les responsables des achats sont les membres du Comité d'achat... Mais la composition de ce Comité d'achat n'est pas claire. On n'a pas défini clairement qui amènera l'argent depuis la banque du Chef-lieu de département jusqu'aux marchés des localités, ni qui se chargera de peser le niébé collecté par les pisteurs (« ejaha »), le reconditionner en sacs PICS et le stocker dans les magasins de l'Union locale, ni qui paiera les pisteurs.

Après discussion, on redéfinit clairement les rôles et responsabilités de chacun, car tout le monde parle de comité d'achat, mais cela ne recouvre pas la même chose !

On prévoit donc de confier au Trésorier de la Fédération et à un membre du CA de la Fédération et également membre du Bureau de l'Union locale le soin de prendre l'argent à la banque et de venir en moto au marché.

Sur place, deux autres personnes de l'Union locales se chargeront respectivement de superviser 1/ le rabattage et le paiement des pisteurs, avec l'aide des deux personnes venues à moto, et 2/ le pesage, reconditionnement en sacs PICS et stockage avec des manœuvres payés à la tâche.

Conclusion : En lisant le plan d'actions, n'importe quel membre de la Fédération doit savoir comment vont se passer les actions et qui est responsable. Si ce n'est pas le cas, il faut clarifier le plan d'actions et rajouter des lignes. Cela évite aux membres de la Fédération d'oublier des actions ou de se renvoyer la balle en cas de rôles/responsabilités mal définis.

Après avoir présenté l'exemple qui précède et en avoir tiré des conclusions, le formateur revient sur le plan d'actions et le complète sur padex (ou sur Excel, le cas échéant) avec les participants.

6. COMMENT PREVOIR LES MODALITES DE RECOUVREMENT DU CREDIT

Durée : 1 H

CHEMINEMENT PEDAGOGIQUE

1/ Posez des questions d'éveil (à l'oral) et recueillez les réponses (sur padex)

Pouvez-vous lister vos succès en termes de crédits (remboursés à 100%) ?

Comment la Fédération recouvrira les remboursements de crédit auprès de ses Unions ?

Que se passera-t-il si une Union n'arrive pas à rembourser la Fédération ?

2/ Synthétiser les réponses et amendez (sur padex) pour présenter les modalités de recouvrement.

Afin de rassurer une IMF ou une banque sur la capacité d'une Fédération (ou Union ou Coopérative) à rembourser à 100% son crédit, il faut pouvoir démontrer que les crédits passés ont été bien repayés et que des procédures de recouvrement internes claires sont en place.

Concernant les procédures de recouvrement, il faut toujours imaginer le pire scénario (par exemple, mévente des produits achetés, mort des animaux mis en embouche, etc.). Les premières des mesures à prendre, dans ce cas, sont 1/ de stopper le déblocage du crédit et 2/ négocier un rééchelonnement des remboursements avec la banque : allonger la durée et limiter le taux de pénalité.

Mais, même si ces premières mesures d'urgence sont mise en œuvre, il faut avoir en tête que la banque ou l'IMF mettra à exécution tout ou partie des mesures prévues dans le contrat de crédit :

- retenue des 10% ou plus d'autofinancement ;
- saisie de la garantie bancaire (par exemple, les 50% de fonds de garantie IARBIC) ;
- saisie des garanties hypothécaires (par exemple, siège de la Fédération) ;
- recouvrement auprès des adhérents via des huissiers et/ou gendarmes...

Bref, afin d'éviter ces mesures lourdes, il faut bien anticiper la prise de crédit ! La première règle est de bâtir un projet robuste, a priori économiquement rentable. La deuxième règle est de définir clairement qui doit rembourser quoi et à quelle date, avec - le cas échéant, si la Fédération distribue des fonds à ses Unions ou Coopératives – des lettres de reconnaissance de dettes et la liste des sanctions en cas de non-repaiement.

Après avoir énoncé qui précède, le formateur liste sur padex avec les participants les modalités de recouvrement de crédit à mettre en place.

Annexe 5 – Canevas de rédaction d'un plan d'affaire

En jaune : éléments à remplacer

En vert : explications pour le remplissage

DE :

[Nom de la Fédération]

[Adresse de la Fédération]

[Téléphone et email de la Fédération]

A :

[Nom de l'IMF ou banque]

[Adresse de l'IMF ou banque]

[Localité du siège de la Fédération], [date]

OBJET : Demande de crédit

Madame, Monsieur **[titre de la personne]**,

Nous avons le plaisir de vous adresser cette requête d'octroi d'un crédit d'un montant de **[montant désiré du crédit]** FCFA, pour une durée de **[durée désirée du crédit]** mois, au taux annuel de **[taux désiré du crédit]** et avec une période de moratoire de **[durée désirée du moratoire]** afin de mener à bien un projet de **[titre du projet]** (Cf. Annexe 1).

Afin que vous puissiez avoir tous les éléments nécessaires à l'examen de notre demande, nous vous joignons également notre lettre de garantie (Cf. Annexe 2), notre agrément (Cf. Annexe 3), nos statuts (Cf. Annexe 4), notre dernier rapport annuel d'activités (Cf. Annexe 5) et notre dernier bilan comptable (Cf. Annexe 6).

Nous nous tenons à votre entière disposition pour vous fournir tout document supplémentaire qui vous serait nécessaire ou pour vous rencontrer afin de répondre à vos interrogations.

Espérant que cette demande recueillera un avis favorable de votre part, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur **[titre de la personne]**, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le/La Président/e

[Signature]

[Nom et prénom]

Pièces jointes :

Annexe 1 - Présentation du projet pour lequel un crédit est demandé

Annexe 2 - Lettre de garantie

Annexe 3 - Agrément de la Fédération

Annexe 4 - Statuts de la Fédération

Annexe 5 - Rapport annuel d'activités de la Fédération

Annexe 6 - Dernier bilan comptable

ANNEXE 1 – PRESENTATION DU PROJET

1. PRESENTATION DE LA FEDERATION

CONSEILS DE REDACTION

En une page environ, il s'agit de fournir les données clefs de votre Fédération :

- 1. Quelle sont les régions où opèrent la Fédération et où est son siège ?**
- 2. Quelle est la date de création de la Fédération ?**
- 3. Quelle est sa composition (nombre d'Unions, de Coopératives et de membres par sexe) ?**
- 4. Quelle est son objectif général et ses objectifs spécifiques, (inutile de trop détailler, le rapport annuel d'activités sera fourni en annexe 5) ?**
- 5. Quels sont les chiffres clés de son dernier bilan financier ?**
- 6. Quels ont été ses principaux succès, en termes de services rendus à ses adhérents ?**
- 7. Quels sont ses partenaires techniques et financiers (depuis quand et sur quels sujets) ?**

2. PRESENTATION DU PROJET

CONSEILS DE REDACTION

En une page environ, il s'agit de dire clairement ce que la mise en œuvre du projet apportera aux membres de la Fédération, en présentant le projet sous forme de cadre logique :

- 1. Objectif général du projet : cela doit être bref (5 à 10 mots) et explicite. Par exemple : « Faciliter les commandes de semences de pomme de terre des adhérents de la Fédération ». Evitez d'écrire des phrases comme « Participer au développement socio-économique de la région » ou « Vaincre la pauvreté en améliorant nos revenus »...C'est trop vague et c'est évident.**
- 2. Justification du projet : cela doit faire référence directe à votre plan d'actions, en disant clairement quel est le problème que vous cherchez à résoudre et dans quel axe de votre plan d'actions cela s'insère. Par exemple, « la grande majorité des membres de la Fédération achètent leurs semences de pomme de terre au détail, à un prix élevé et pour une qualité parfois médiocre. C'est pourquoi la Fédération a identifié l'approvisionnement collectif en semences de pomme de terre comme une bonne solution pour diminuer de 50% le prix payé par ses adhérents et garantir une bonne qualité des semences ».**
- 3. Action : on insère ici le plan d'actions détaillées (actions, sources de vérification, responsables, calendrier) :**

3. FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET

CONSEILS DE REDACTION

En une demie page environ, il s'agit de fournir les arguments prouvant que votre projet est faisable techniquement :

1. Avez-vous déjà mis en œuvre les activités décrites dans ce projet ?
2. Si ce n'est pas le cas, allez-vous recevoir des appuis techniques de la part d'un partenaire ou d'une autre Fédération pour mettre en œuvre ces activités ?
3. La mise en œuvre de votre projet fait-il appel à du matériel ou des intrants qui sont facilement accessibles au Niger ?
4. Si ce n'est pas le cas, avez-vous déjà identifié des fournisseurs de matériel ou d'intrants auprès de qui vous pourriez vous reposer ?
5. Disposez-vous de vos propres techniciens afin de faciliter la mise en œuvre des activités ?
6. Si ce n'est pas le cas, prévoyez-vous d'en embaucher pour mettre en œuvre ce projet ?

4. FAISABILITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET

CONSEILS DE REDACTION

En une demie page environ, il s'agit de fournir les arguments prouvant que votre projet a été bien discuté en interne et que vous avez l'assentiment de vos adhérents, que votre organisation interne est adéquate pour la mise en œuvre et que le risque de dissension/dysfonctionnement interne est faible durant la mise en œuvre :

1. Quels sont les élus de la Fédération et de l'Union qui ont participé au montage de ce projet ?
2. A quelle occasion (AG ordinaire ou extraordinaire) ce projet a-t-il été présenté et quel a été le résultat du vote ?
3. Quel organe de la Fédération (Conseil d'administration, Bureau, Comité de pilotage ad hoc, autre) est en charge du suivi de ce projet et à quelle fréquence se réunit-il ?
4. Quels sont les rôles respectifs des différents échelons de la Fédération dans la mise en œuvre du projet ?
5. Avez-vous les documents de gestion (livres de caisse, de crédit, de stock, etc. ?) nécessaires à la mise en œuvre du projet et adaptés aux rôles que devra jouer chaque échelon ?
6. Quels mécanismes de résolution des conflits sont prévus en cas de problème lors de la mise en œuvre du projet ?

5. RENTABILITE ECONOMIQUE DU PROJET

CONSEILS DE REDACTION

En une page environ, il s'agit de présenter (i) le compte d'exploitation prévisionnel du projet, (ii) la marge, (iii) le coût de revient, (iv) le taux de rentabilité et (v) le plan de trésorerie.

6. GESTION DU CREDIT ET PREVENTION DES RISQUES

CONSEILS DE REDACTION

En **une page environ**, il s'agit de **rassurer l'IMF ou la banque**, auprès de qui vous avez demandé un crédit, sur votre capacité à rembourser 100% du crédit :

1. Pouvez-vous lister vos succès en termes de crédits (remboursés à 100%) : banque, montant, année, motif ?
2. Comment la Fédération recouvrera les remboursements de crédit auprès de ses Unions ?
3. Que se passera-t-il si une Union traîne à rembourser la Fédération ? Est-ce que la Fédération a prévu des menaces de sanction ?
4. Que se passera-t-il si une Union n'arrive pas à rembourser la Fédération ? Est-ce que la Fédération a prévu de vendre des garanties hypothécaires de l'Union défaillante ou d'inciter les autres Unions à rembourser le crédit de l'Union défaillante (cautionnement mutuel) ?
5. Comment l'Union recouvrera les remboursements de crédit auprès de ses Coopératives ?
6. Que se passera-t-il si une Coopérative traîne à rembourser l'Union ? Est-ce que l'Union a prévu des menaces de sanction ?
7. Que se passera-t-il si une Coopérative n'arrive pas à rembourser l'Union ? Est-ce que l'Union a prévu de vendre des garanties hypothécaires de la Coopérative défaillante ou d'inciter les autres Coopératives à rembourser le crédit de la Coopérative défaillante (cautionnement mutuel) ?
8. Comment la Coopérative recouvrera les remboursements de crédit auprès de ses membres ?
9. Que se passera-t-il si un membre traîne à rembourser sa Coopérative ? Est-ce que la Coopérative a prévu des menaces de sanction ?
10. Que se passera-t-il si un membre n'arrive pas à rembourser sa Coopérative ? Est-ce que la Coopérative a prévu de vendre des garanties hypothécaires du membre défaillant ou d'inciter les autres membres à rembourser le crédit du membre défaillant (cautionnement mutuel) ?

Annexe 6 – Comptes-rendus des entretiens des missions 2 et 3

Bureau Projet IARBIC – 24/9/12 – 16h30/17h

Personnes rencontrées : M. MALIKI, Responsable Boutique d'intrants (BI) au projet IARBIC.

Discussion :

- Vérification des prises de rendez-vous et derniers réglages logistiques.

Conclusions : Programme de la seconde mission sans changement majeur par rapport aux prévisions.

Bureau FAO – 24/9/12 – 17h/19h

Personne rencontrée : Dr. SALEY, Assistant du Représentant de la FAO au Niger.

Discussion :

- Récupération de l'ordre de mission et des bons de carburant ; confirmation de la mise à disposition d'un chauffeur et d'un véhicule ; confirmation des vols Niamey/Zinder du lendemain matin ;
- Pas de prise en charge des frais de déplacement des paysans pour les réunions.

Conclusion : Derniers aspects logistiques réglés. L'absence de prise en charge des frais de déplacement risque de rendre difficile la mobilisation des élus, car certains sont loin de leurs sièges.

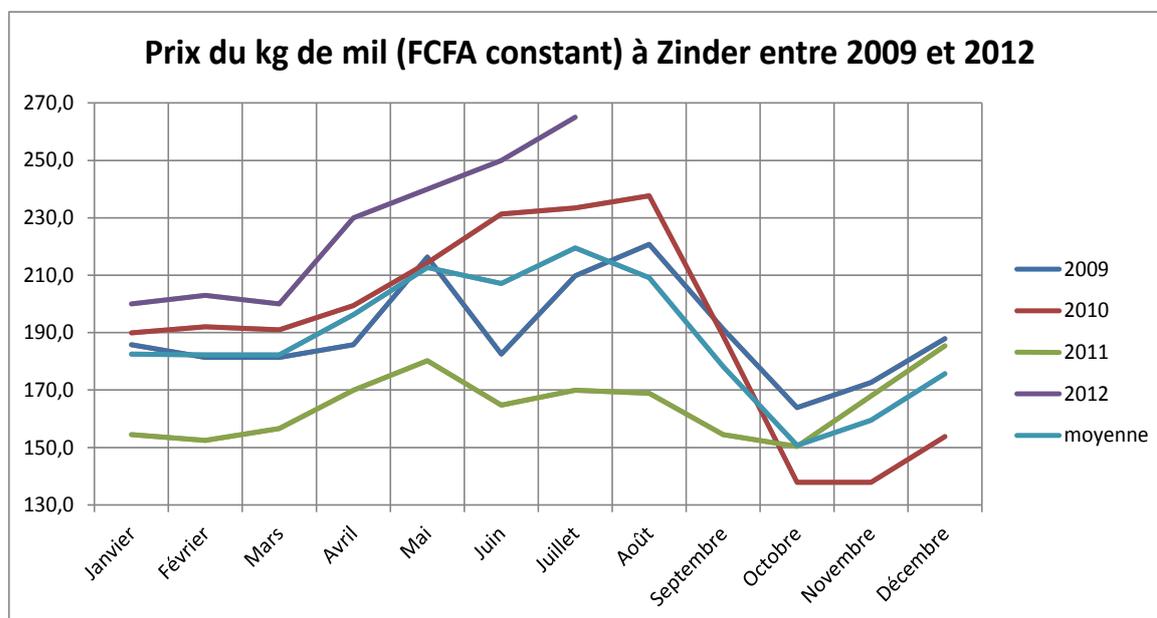
Appui de la FUBI Tarmamoua, SOS Sahel – 25/8/12 – 14h/18h

Personnes présentes : Président, Commissaire aux comptes, Secrétaire chargé de l'approvisionnement en intrants + MM. MALIKI, BOUYER, TIDJANI – Chargé de mission à la Direction d'appui aux coopératives et à la promotion des organisations rurales (DAC/POR). Excusés : SG Adjoint et SG à l'information pour cause de décès familial ; M. MAGAGI, Chef d'antenne IARBIC de Zinder pour cause de formation en gestion des gérants de BI.

Discussion :

- La mission présente l'objet de la réunion, les objectifs, l'agenda prévisionnel et le « baromètre d'humeur » (feuille de papier padex avec tête souriante/tête inexpressive/tête mécontente servant pour l'évaluation finale de la réunion par les participants) ;
- Le Secrétaire chargé de l'approvisionnement se porte volontaire pour assurer le rôle de rapporteur de la réunion ;
- Questions : (i) Actualisation de la base de données BI et membres ? Actualisation faite, mais toujours des incohérences après contrôle : nombre de Coopératives féminines, nombre de membres individuels, etc., (ii) Mises à jour des livres de banque (BIA) et de caisse ? Oui, mises à jour faites, mais sur informatique. Conseils : mettre à jour sur des cahiers afin de permettre un accès facile aux comptes pour les membres de la Fédération ; différencier entrée-sortie pour les mouvements de banque ; adjoindre un classeur à chacun des cahiers et y archiver les pièces comptables numérotées par ordre chronologique (un mouvement comptable = une écriture dans le livre de banque ou de caisse = une pièce justificative) ;
- Question : Pouvez-vous rappeler les idées de projet que vous aviez listées lors de notre première rencontre ? Commercialisation des produits agricoles (mil, sorgho, niébé...possibilité de rachat pour les stocks d'urgence du Programme alimentaire mondial – PAM), embouche, warrantage, commande groupée d'engrais/insecticides/fongicides/petit matériel, transformation ;
- Question : Quelle idée de projet mettez-vous en priorité ? Commercialisation du mil et du sorgho. Nous avons même préparé notre idée de projet sur ces thèmes ;

- Reprise du compte d'exploitation prévisionnel pour l'achat/revente de mil : achat de 100 t de mil à 180 000 FCFA/t = 18 MFCFA ; achat de 2 000 sacs vides à 200 FCFA/sac = 400 000 FCFA ; achat de dix rouleaux de fil à 600 FCFA/bobine = 6 000 FCFA ; achat de 20 aiguilles à 25 FCFA/aiguille = 500 FCFA ; achat de cinq tasses à 1 500 FCFA/tasse = 7 500 FCFA ; transport de 2 000 sacs à 250 FCFA/sac = 500 000 FCFA ; taxes de convoyage à 3 000 FCFA par chargement de 25 tonnes = 12 000 FCFA ; manutention de 2 000 sacs à 50 FCFA/sac = 100 000 FCFA ; gardiennage des 2 000 sacs dans deux magasins à 10 FCFA/sac/mois = 20 000 FCFA. Total = 19 046 000 FCFA ;
- Question : Avez-vous de l'argent en caisse ou en banque pour autofinancer une partie de votre projet ? En caisse, il y a seulement 18 000 FCFA. En banque, par contre, il y a 1,8 MFCFA. On peut prendre un peu plus de 1,3 MFCFA et laisser un peu moins de 0,5 MFCFA pour les dépenses de fonctionnement ;
- Le besoin de crédit serait donc de $19\,046\,000 - 1\,346\,000 = 17,7$ MFCFA, à prendre sur quatre mois (décembre-avril) avec un taux d'intérêt de 2% /mois auprès de l'IFM Yarda, d'où des intérêts de 2 124 000 FCFA. S'y ajoutent 1% de frais de dossier (normalement 2%, mais la FUBI Tarmamoua a des conditions préférentielles, car c'est une vieille cliente de l'IFM), soit 177 000 FCFA. Enfin, il y a 1 000 FCFA de frais de notaire. Total = 21 168 000 FCFA ;
- Discussion sur les prix du mil (source : courbes préparées sur la base des prix recensés dans les bulletins du SIMA) :



- L'analyse permet de constater que le prix d'achat estimé par la FUBI Tarmamoua (180 FCFA/kg en novembre) est cohérent avec les prix historiques relevés. Rappel du fait qu'il est préférable pour la FUBI Tarmamoua d'acheter au prix du marché (et pas plus cher, sinon prise de risque) afin de pouvoir générer une marge et en reverser une partie à ses adhérents ;
- Question sur le prix de revente : Avez-vous une idée du plafond de prix imposé par le PAM et de la date d'achat probable des stocks d'urgence ? Non ;
- Ayant une information parcellaire sur les débouchés possibles, il est jugé souhaitable d'estimer le prix de revient ou prix d'équilibre = prix en-dessous duquel on fait des pertes et au-dessus duquel on fait des gains. Ici, le prix de revient est de $21\,168\,000 \text{ FCFA} / 100 \text{ t} = 211\,680 \text{ FCFA/t} = 212 \text{ FCFA/kg}$. Si vente en mai à 215 FCFA/kg, la marge unitaire est de 3 FCFA/kg et la marge totale est de 300 000 FCFA ;
- Afin de pouvoir comparer la rentabilité de cette opération avec les taux d'épargne bancaire, on procède au calcul du taux de rentabilité : $100 \times 300\,000 / 21\,168\,000 = 1,42\%$ sur six mois. Sur un an, le taux de rentabilité serait de 2,84%...ce qui est inférieur au taux d'épargne : le projet n'est pas très intéressant ;

- Une deuxième activité est analysée : achat/revente de semences de niébé. Normalement, l'achat se fait à 300 FCFA/kg en novembre/décembre et la revente se fait à 600 FCFA/kg en avril/mai...La FUBI Tarmamoua propose d'acheter 50 t de semences, soit l'équivalent de 1 700 ha de champs à emblaver (à raison de 30 kg/ha)...Réaliste d'après la FUBI Tarmamoua, car les PTF cherchent souvent des quantités énormes ;
- Question : La FUBI Tarmamoua est-elle en mesure d'assurer la traçabilité de 50 t de semences ? Répertorier les producteurs/multiplicateurs ? Surveiller pour qu'il n'y ait pas de mélange entre semences labellisées par le Ministère de l'agriculture et du tout-venant ? A priori non : organisation adéquate à trouver rapidement ou projet à abandonner.
- Clôture de la session et remplissage du baromètre d'humeur par les participants : trois satisfaits ;

Conclusion :

Il est prévu de reprendre les travaux le lendemain en creusant deux idées de projet : (i) achat/revente de mil avec intérêt bancaire (à 11% annuel, contre 24% annuel pour les IMF) et (ii) achat/revente de semences de niébé avec propositions d'amélioration de l'organisation interne pour assurer le suivi des enlèvements.

Suite appui FUBI Tarmamoua, SOS Sahel – 26/8/12 – 9h/17h

Personnes présentes : Président, Commissaire aux comptes, Secrétaire chargé de l'approvisionnement en intrants + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER, MAGAGI. Excusés : SG Adjoint et SG à l'information, pour cause de décès familial.

Discussion :

- Question : Continue-t-on sur le projet d'approvisionnement en semences de niébé (avec toutes les difficultés logistiques et organisationnelles évoquées hier) ou essaye-t-on de revoir le projet d'achat/revente de mil, mais avec un changement d'hypothèse sur le taux d'intérêt de crédit (12% annuel maximum auprès d'une banque commerciale de Zinder – BIA ou Ecobank ou BRS ou Banque Atlantique ou BSIC ou BOA vs 24% annuel avec l'IMF Yarda) ? On prend le projet achat/revente de mil ;
- Reprise du compte d'exploitation prévisionnel (i) en remplaçant les 2% d'intérêt mensuel par 1% et (ii) en remplaçant les 1% de frais de dossier de crédit par 1,5% ;
- Question : Est-il préférable de vendre à 213 FCFA/kg en mai (moyenne des prix des trois dernières années sur Zinder) ou à 220 FCFA/kg en juillet (idem) ? On aurait un différentiel de 7 FCFA/kg, soit 700 000 FCFA de produit en plus ; mais, il faudrait supporter deux mois de crédit en plus (juin et juillet) à 1% mensuel sur un capital emprunté de 17 700 000 FCFA, soit 354 000 FCFA. Il est décidé de vendre plutôt en juillet et de prendre un crédit de neuf mois (novembre à juillet) ;
- Le total des charges serait alors de 20 817 000 FCFA, soit un coût de revient de 208 FCFA/kg. Avec un prix de vente en juillet de 220 FCFA/kg, la marge serait donc de 12 FCFA/kg. Des discussions s'ouvrent sur cette hypothèse de prix de revente : certains pensent qu'il est possible de parier sur plus (« les nigériens viennent acheter à 280 FCFA/kg en juillet »)...Finalement, il est souligné que la moyenne de prix du SIMA est une base plus objective et qu'il est préférable de prendre des hypothèses pessimistes, afin de ne pas avoir de surprise ;
- Avec une revente à 220 FCFA/kg, le total des produits serait de 22 000 000 FCFA. La marge totale serait donc de 22 000 000 – 20 817 000 = 1 183 000 FCFA. Le taux de rentabilité sur neuf mois est calculé : 5,68%, soit 7,57% hypothétique ramené sur un an ;
- Après la pause, il est décidé de reprendre sur Excel tous les travaux faits sur papier Padex. Le SAI se met à l'œuvre et reporte toutes les hypothèses et calculs déjà faits. Une discussion s'ouvre sur la capacité d'autofinancement de la FUBI Tarmamoua. Il est proposé de prendre 1,3 MFCFA sur les 1,8 MFCFA placés en banque, soit un autofinancement de 7,4% du projet. Il est alors rappelé que les banques devraient a priori exiger 10% de garantie du montant total de crédit, en plus des 50% garanti par le fonds de garantie. La FUBI Tarmamoua n'ayant pas d'autres ressources propres et un minimum de 500 000 FCFA paraissant nécessaire pour faire face aux dépenses courantes, le montant d'autofinancement est laissé tel quel ;

- Après cela s'ouvre une discussion sur les coûts de transaction liés à la collecte du mil dans les villages. La FUBI Tarmamoua propose d'abord de chercher du mil sur trois marchés : (i) B. Birgi, Département de Tanout, à 55 km au Nord de Zinder : 70 tonnes à acheter en trois marchés hebdomadaires, (ii) Koundumou, Département de Mirriah, à 80 km à l'Ouest de Zinder : 20 tonnes, (iii) Sud Bandé, département de Magaria, à 70 km au Sud de Zinder : 10 tonnes ;
- Question : Combien avez-vous d'Unions dans ces trois zones ? Tanout : 14, Magaria : deux, Mirriah : deux ;
- Question : Ne serait-il pas plus simple, vu que beaucoup de vos Unions sont dans Tanout et que c'est là où vous prendrez la plus grosse partie du mil, de vous concentrer sur ce Département ? Oui : on pourrait acheter 100 tonnes sur cinq marchés de ce Département :
 - o B. Birgi : 55 km au Nord de Zinder, quatre marchés de suite le lundi, 50 tonnes, un magasin propre à la FUBI Tarmamoua de 50 tonnes ;
 - o Babouloua : 30 km à l'Ouest de B. Birgi, trois marchés de suite le dimanche, 10 tonnes. Ces 10 tonnes pourraient être envoyées sur B. Birgi pour stockage, mais il y a un problème de place car le magasin dans cette localité ne fait que 50 tonnes... ;
 - o Sabon-Kafi : 50 km au Nord de B. Birgi, trois marchés de suite le vendredi, 20 tonnes, un magasin propre à la FUBI Tarmamoua de 50 tonnes ;
 - o Guezaoua : 32 km au Nord de B. Birgi, trois marchés de suite le mercredi, 10 tonnes. Ces 10 tonnes seront envoyées sur Sabon-Kafi pour stockage ;
 - o Yagagi : 40 km à l'Est de B. Birgi, marché le lundi, 10 tonnes ;
- Il est finalement proposé de supprimer Babouloua. On procède ensuite au calcul des coûts de supervision des achats par (i) la FUBI Tarmamoua : 12 marchés x 1 personne x 10 000 FCFA/personne = 120 000 FCFA, (ii) les Unions locales : idem (1 personne/marché, mais 3 000 FCFA/personne) = 36 000 FCFA, (iii) les « pisteurs » chargés d'acheter le mil aux alentours du marché et de le rapatrier aux magasins : 12 marchés x 4 pisteurs = 48 homme-jour de pisteurs...Il est alors rappelé que les pisteurs ne sont pas payés par jour, mais 10 FCFA/tia (unité d'achat, d'une contenance de 2,5 kg). Cela ferait donc un coût de 40 000 tia x 10 FCFA/tia = 400 000 FCFA ;
- On rajoute aussi le prix du transport et de la manutention pour les 200 sacs qui doivent transiter e Gueraoua à Sabon-Kafi, soit 200 FCFA/sac x 200 sacs = 40 000 FCFA ;
- Une fois les hypothèses et calculs revus, on calcule le taux de rentabilité du projet : 2,67% sans tenir compte des intérêts d'épargne générés par le fonds de garantie (placement à 3% annuel) et 4,7% avec. Le taux de rentabilité est donc faible ; cependant, l'opération est peu risquée et c'est l'une des seules, sinon la seule, que la FUBI Tarmamoua peut mettre en œuvre sans avoir à dépendre d'un niveau d'organisation sophistiqué, ce qu'elle ne possède pas ;
- Après cela, il est fait un bref rappel sur les options de remboursement de crédit à négocier avec la banque : (i) remboursement régulier du capital et des intérêts, (ii) remboursement régulier des intérêts, mais moratoire sur le remboursement du capital, (iii) moratoire sur le remboursement du capital et des intérêts. La troisième option est préférée par les participants, qui devront justifier ce choix auprès de la banque ;
- Enfin, le reste de l'après-midi et la soirée sont passés à retravailler/amender le draft de projet préparé par la FUBI Tarmamoua.

Appui de la FUMA Gaskiya - siège – 27/9/12 – 10h/18h

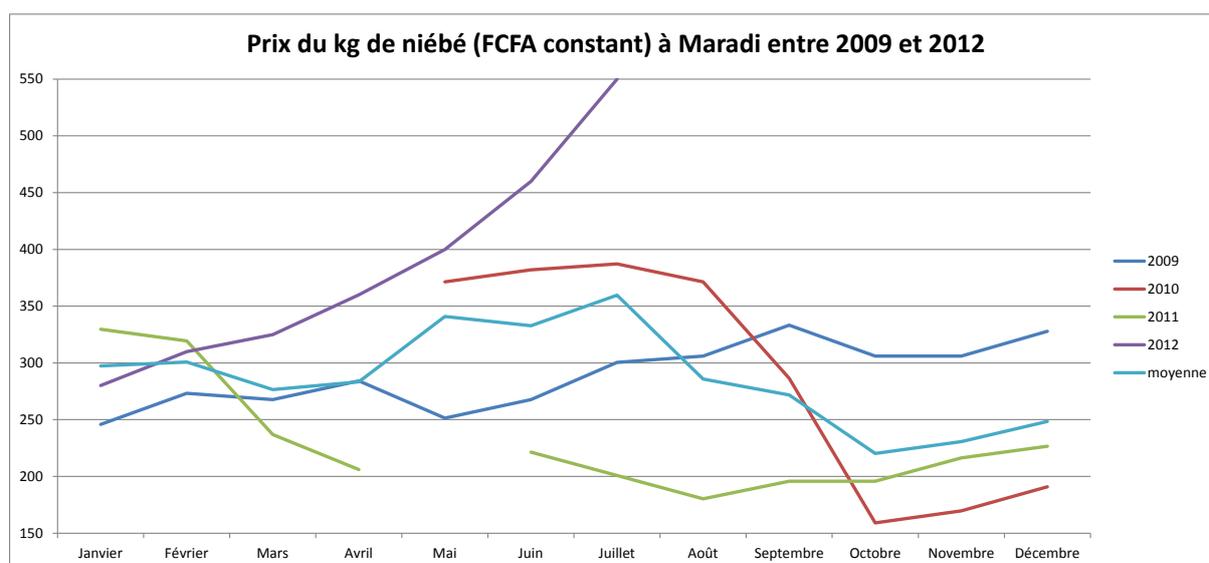
NB : Informations concordantes du Chef d'antenne IARBIC de Maradi et du Président de la Chambre régionale d'agriculture (CRA) de Maradi sur le fait que la gestion de la FUMA Gaskiya n'est pas claire et que son Bureau ne fonctionne pas bien : le Président et son Directeur rendent peu de compte au reste du Bureau. 37 MFCFA de pertes en 2011 demeurent inexpliquées. Malgré les demandes réitérées lors de la première visite et lors de l'atelier de clôture, la FUMA Gaskiya ne dispose toujours pas de livre de caisse ni de livres de banque (deux comptes a priori chez Asusu SA et BIA). Le Trésorier et la Vice-Présidente paraissent de bonne volonté, mais n'ont pas connaissance de l'état de la comptabilité. La dernière AG de la FUMA Gaskiya a été organisée sans prévenir les PTF

(IARBIC/FAO, CRA, DRA, etc.), ce qui a été déploré par ces derniers. Les mandats du bureau de la FUMA Gaskiya sont expirés. Le Président n'est pas présent lors des deux jours de travail et le Directeur (qui se fait aussi appeler Secrétaire exécutif, ce qui entretient le flou sur sa fonction de salarié) est présent au siège mais participe très ponctuellement aux échanges le premier jour seulement, avançant qu'il ne s'agit pas de son travail.

Personnes rencontrées : Secrétaire général adjoint, Trésorier général, Trésorier général adjoint, Chargé du système d'appro en intrants, Conseiller + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER, DOUBOU - Chef d'antenne IARBIC de Maradi, GARBA - Président de la CRA.

Discussion :

- Question : Pouvez-vous présenter votre livre de caisse et vos livres de banques, afin que la mission puisse juger de la santé financière de votre structure et de sa capacité à emprunter ? Non. Il est alors demandé de présenter ces documents au Chef d'antenne IARBIC avant la fin de la mission actuelle, le cinq octobre ;
- Question : Pouvez-vous présenter la base de données actualisée de vos Coopératives de base et Unions ? Non, mais le travail est en cours : Unions déjà recensées et Coopératives de base en cours de recensement ;
- Question : Avez-vous préparé votre présentation de projet et votre demande de crédit ? Non ;
- Question : Pouvez-vous rappeler les idées de projet que nous avons analysées ensemble lors de la première mission ? Appro collectif en engrais : trop risqué car nous ne sommes pas sûrs de vendre moins cher que la centrale ; AGR (embouche, extraction d'huile d'arachide, petit commerce) : activités gérées au niveau des Coopératives, donc difficile de s'engager là-dedans s'il y a une multitude de Coopératives ; warrantage : inutile d'avoir ceinture (sacs en garantie) et bretelles (fonds de garantie) ; magasin de warrantage : abandonné, car pas rentable à court terme ; formations : idem ; commercialisation des produits agricoles, mil et niébé. Après échange, il est décidé de travailler sur cette dernière idée ;
- La mission constate qu'aucune réflexion poussée n'a été lancée depuis la première visite. Quelques calculs ont été faits rapidement avant l'arrivée de la mission sur un padex accroché au mur : achat de niébé à 240 FCFA/kg en novembre, revente à 450 FCFA/kg en mai. Total des charges prévu : 43,2 MFCFA, entièrement financées par du crédit. Le Directeur, de passage dans la salle, indique que la FUMA Gaskiya disposerait de 12 MFCFA sous forme de semences, raison pour laquelle il n'est pas prévu d'autofinancement...A moins que ces semences soient vendus avant novembre ;
- Afin d'orienter les travaux, les courbes de prix 2009 à 2012 du niébé sur Maradi sont reproduites sur padex :



- Après discussion, les participants reconnaissent que le prix de revente est a priori surestimé : le prix moyen en mai est de 340 FCFA/kg et il est proposé 450 FCFA/kg. Par contre, le prix d'achat (240 FCFA/kg) semble bien estimé ;

- Après cela, la discussion démarre sur le compte d'exploitation prévisionnel. Une mise au point est faite concernant la localisation des lieux d'achat : les axes et marchés principaux sont énumérés et une carte sommaire est tracée. Y sont rajoutés les distances, les magasins propres à la FUMA Gaskiya, les magasins qui peuvent être loués, ainsi que les contenances. La FUMA Gaskiya possède des magasins en propre sur les localités de Tchaké (un magasin de 40 tonnes, 116 km au Nord de Maradi), Serké Haoussa (trois magasins de 20 tonnes chacun, 76 km au Nord de Maradi), Maïki (deux magasins de 50 tonnes chacun, 58 km au Nord de Maradi), Gabi (cinq magasins de 30 tonnes chacun, 40 km au Sud de Maradi) ;
- La discussion sur les lieux d'achat prend du temps. Les participants finissent pas énumérer les critères de choix : (i) être dans une zone de production de niébé, (ii) y avoir des magasins en propre, (iii) être dans des zones suffisamment reculées pour que le prix d'achat du niébé soit intéressant, (iv) se focaliser sur quelques marchés pour éviter les problèmes logistiques. Le cas de Tchaké pose problème, car le magasin en propre a été construit cette année par l'ONG ADRA, qui a beaucoup insisté pour qu'il serve au warrantage ;
- Finalement, sont retenues les localités de Tchaké (20 tonnes à acheter sur deux marchés, qui ont lieu le dimanche), Gabi (60 tonnes à acheter sur deux marchés, qui ont lieu le mardi), Maïki (30 tonnes à acheter sur deux marchés, qui ont lieu le mardi aussi), Serké Haoussa (50 tonnes à acheter sur deux marchés, qui ont lieu le jeudi) ;
- Question : Comment allez-vous faire vos achats, concrètement ? On va mettre en place un Comité d'achat... ;
- Question : Ce n'est pas précis, dites qui va faire quoi, quand et comment. On ne va pas informer les Coopératives membres que nous procédons à des achats, sinon les prix vont augmenter... On va contacter des pisteurs et leur demander d'acheter sur les marchés. On leur donnera une petite marge sur ce qu'ils achètent ;
- Question : Qui va superviser le travail des pisteurs ? Un Comité d'achat, qui réunira trois personnes de la FUMA Gaskiya (Le chargé des systèmes d'appro en intrants et deux élus) et trois personnes de l'Union locale (Président, Trésorier, Commissaire aux comptes)... Chacun des membres de la FUMA Gaskiya sera indemnisé à 10 000 FCFA/jour ;
- Question : Est-ce nécessaire d'avoir tout ce monde ? Cela ne va-t-il pas coûter trop cher : il y aura trois personnes x huit marchés x 10 000 personnes/jour = 240 000 FCFA de frais... soit le prix d'achat d'une tonne de niébé ? Une longue discussion s'ensuit et il est finalement décidé de passer de trois à deux représentants de la FUMA Gaskiya dans le comité d'achat, ce qui limite le coût à 160 000 FCFA ;
- Question : A combien allez-vous rémunérer vos pisteurs (« ejaha ») ? On leur donnera 25 FCFA/tia, soit 10 FCFA/kg. Ces 10 FCFA sont déjà intégré dans les 240 FCFA/kg d'achat par la FUMA Gaskiya ;
- Question : Avez-vous des magasiniers formés et des bascules disponibles pour chacune des localités ? Oui ;
- Le travail se poursuit sur le compte d'exploitation.

Suite appui de la FUMA Gaskiya - siège – 28/9/12 – 8h/11h30

Personnes rencontrées : Vice-présidente, Secrétaire général, Secrétaire général adjoint, Trésorier général, Trésorier général adjoint, Chargé du système d'appro en intrants, deux Conseillers + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER, DOUBOU, GARBA.

Discussion :

- Question : qu'avons-nous fait hier ? Le Trésorier général et les deux Conseillers rappellent que l'on a discuté de l'organisation de l'achat/revente de niébé. Pour cela, on a ciblé les zones d'achat, on a estimé nos prix d'achat et de revente, nos charges et notamment les intérêts du crédit, puis notre marge. Quelques hésitations surviennent lorsqu'il s'agit d'expliquer la notion de prix d'équilibre ou prix de revient et la notion de taux de rentabilité. Le Chargé du système d'appro en intrants réexplique alors ces deux notions en reprenant les exemples simples d'hier (achat/revente de deux chèvres, achat/revente de deux sacs de mil) ;

- Après une heure de rappel de la session d’hier et une fois tous les participants au même niveau d’information, on procède au remplissage du plan d’actions :

Activités	Résultats attendus	Indicateurs de résultat	Calendrier							Responsable(s)
			Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mar	Avr	
1 Discussion avec les banques	Formalités des banques connues	Banque retenue	X							Chargé de l'appro
2 Elaboration du dossier de crédit	Formalités des banques connues	Dossier retenu	X							Chargé de l'appro
3 Signature du crédit	Contrat signé	Fonds obtenus		X						Prési, Vice-Prési
4 Réunion de planification et d'organisation	Rôles de chacun connus	PV de réunion		X						Prési, Vice-Prési
5 Traitement des magasins	Stocks protégés	Livres de stock		X						Prési des Unions
6 Achat du matériel (sacs vides, PIC, etc.)	Stocks protégés	Livres de stock		X						Comité d'achat
7 Location des bascules	Sacs de 100 kg pile	Livres de stock		X						Comité d'achat
8 Achat du niébé	Stock acheté	160 t achetées		X						Comité d'achat
9 Reconditionnement et stockage du niébé	Stock reconditionné	160 t reconditionnées		X						Comité d'achat
10 Contrôle périodique des stocks	Stock en bon état	Livres de stock		X	X	X	X	X	X	Comité d'achat
11 Suivi des prix	Prix de gros connus puis anticipés	Courbes de prix		X	X	X	X	X	X	Comité d'achat
12 Vente du niébé	Vente avec bénéfice	Contrat de vente						X	X	Comité d'achat
13 Remboursement du crédit	Crédit remboursé à 100%	Reçu de la banque							X	Prési, Vice-Prési
14 Réunion d'évaluation de l'opération	Echecs/succès connus de tous	PV de réunion							X	Comité d'achat

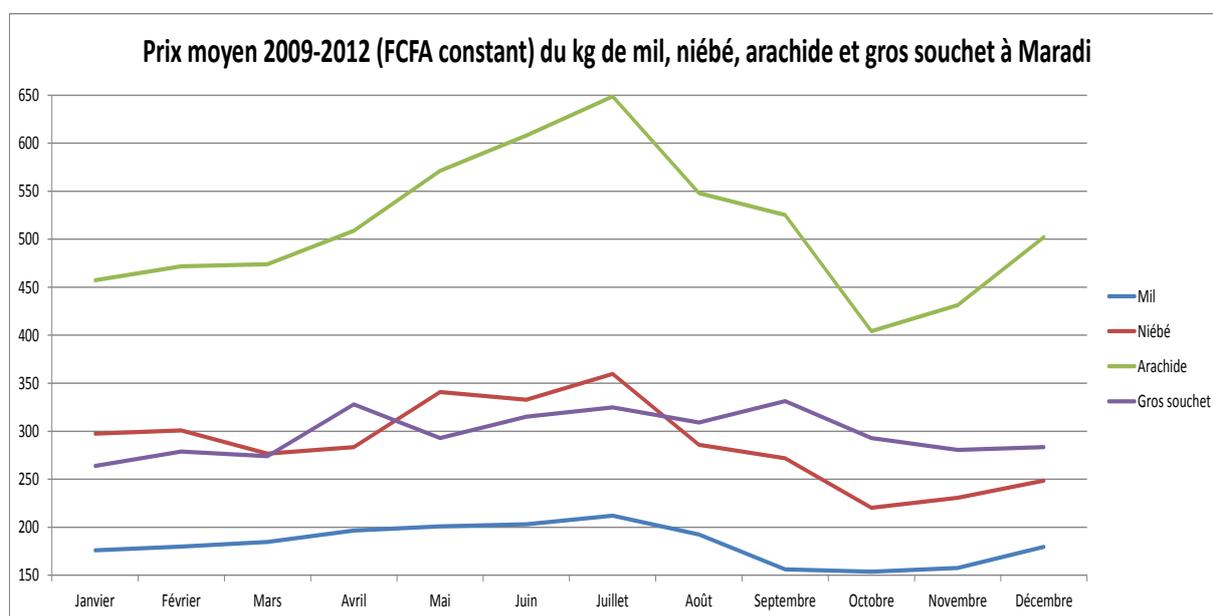
- Pendant la discussion sur le plan d’actions, cinq postes budgétaires oubliés sont recensés : (i) Réunion de planification et d’organisation : 10 participants x 5 000 FCFA/participant = 50 000 FCFA ; (ii) Contrôle périodique des stocks : un voyage bimensuel/localité x deux personnes/voyage x quatre localités x cinq mois = 20 voyages. Mais, les gens voyagent par deux sur une moto, donc on ne retient que 20 voyages x 5 000 FCFA de per diem = 100 000 FCFA + 5 000 FCFA de carburant/voyage x 10 voyages à deux = 50 000 FCFA. Total = 150 000 FCFA ; (iii) Achat de cahiers de stock : deux cahiers/magasin x six magasins x 100 FCFA/cahier = 1 200 FCFA ; (iv) Réunion du comité d’évaluation : forfait de 50 000 FCFA. Au total, il faut donc rajouter 251 200 FCFA de charges dans le budget élaboré hier ;
- Après cela s’engage une discussion sur le suivi des prix. Il est rappelé que les prix à suivre concernent le marché de gros et qu’il faut veiller à suivre les prix auprès de trois ou quatre gros commerçants, afin d’éviter les erreurs (un commerçant peut par exemple vider son stock à bas prix, sous la pression d’un cas social). Le compte d’exploitation étant projeté sur un mur, les participants voient l’impact important sur la marge d’une baisse très minime du prix d’achat : 10 FCFA de moins par kg amène une diminution forte de la marge (1,5 MFCFA sur les 6 MFCFA estimé, soit -25%) ;
- Enfin, s’engage une discussion sur l’utilisation de la marge. Question : Qu’envisagez-vous : garder toute la marge au niveau de la FUMA Gaskiya ou la partager avec les quatre Unions impliquées. Les participants pensent que la marge doit rester dans les mains de la FUMA Gaskiya et servir à augmenter le fonds de roulement pour faire la commande groupée d’engrais ;
- Il leur est rappelé que (i) cela ne correspond pas vraiment à l’esprit coopératif (partage de la marge entre les membres impliqués) et (ii) cela ne sécurise pas cette opération sur le long terme. En effet, la FUMA Gaskiya se positionne comme un commerçant sur cette opération. S’ils veulent « fidéliser » leurs membres individuels à l’avenir et s’assurer que ceux-ci livrent leurs productions en priorité à la FUMA Gaskiya, il y a tout intérêt à ce que celle-ci reverse une partie de sa marge à la base ;
- Après maintes discussions, il est proposé de reverser 10% de la marge prévisionnelle, soit environ 440 000 FCFA. Divisé par quatre Unions, il y aurait donc 110 000 FCFA/Union, soit l’équivalent de 2 000 FCFA/membre individuel, à raison d’une moyenne de 500 membres individuels par Union. Alerté sur le fait que ce reversement est faible, les participants décident néanmoins de maintenir ce pourcentage ;
- Enfin, une discussion s’engage sur les options de remboursement possibles : (i) remboursement régulier et échelonné sur la durée du crédit du capital et des intérêts), (ii) remboursement régulier et échelonné sur la durée du crédit des intérêts et moratoire sur le remboursement du capital jusqu’à clôture du crédit, (iii) moratoire sur le remboursement du crédit et des intérêts jusqu’à clôture du crédit. Les participants décident de retenir cette dernière option.

Appui de la FUOPAN Sa'a - siège – 28/9/12 – 16h/18h30

Personnes rencontrées : Secrétaire général, Trésorier général, deux Conseiller, Directeur, un animateur + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER, DOUBOU, GARBA.

Discussion :

- Comptabilité et base de données des adhérents à jour : rien à signaler ;
- Les participants présentent leur ébauche de projet d'achat/revente de souchet, arachide, niébé et mil. Le dossier est complet, sauf en ce qui concerne le volet économique. Pour l'instant, seules les rentabilités du souchet et du mil ont été calculées et les participants se demandent s'il faut faire tous les comptes d'exploitation prévisionnel détaillés pour trancher ;
- Les courbes de prix moyen de ces quatre productions sont alors dessinées sur padex. Les participants avaient déjà consulté ces prix, mais ne trouvent pas crédibles les courbes relatives au niébé, à l'arachide et au gros souchet. Ils décident donc de se fier à leurs propres estimations ;



- On procède à une estimation grossière du taux de rentabilité de chacune de ces productions, en procédant aux estimations suivantes : prix d'achat minimum, prix de revente maximum, durée entre l'achat et la revente :
 - o Mil (sur la base des prix du SIMA) : achat à 160 FCFA/kg en novembre et revente à 200 FCFA/kg en mai, soit 25% de taux de rentabilité hors crédit – 6% d'intérêt (1% mensuel pendant six mois) = 19% ;
 - o Gros souchet (prix estimés par la FUOPAN Sa'a) : achat à 156 FCFA/kg en novembre (vs 280 FCFA/kg pour SIMA à la même période) et revente à 212 FCFA/kg en mai (vs 300 FCFA/kg pour SIMA), soit 36% de rentabilité hors crédit – 6% d'intérêt = 30% ;
 - o Arachide (prix estimés par la FUOPAN Sa'a) :
 - Option 1 – vente précoce = achat à 250 FCFA/kg en octobre (vs 400 FCFA/kg pour SIMA à la même période) et revente à 300 FCFA/kg en mars (vs 475 FCFA/kg pour SIMA), soit 14% de rentabilité hors crédit – 6% d'intérêt = 8% ;
 - Option 2 – vente tardive = achat à 250 FCFA/kg en octobre (vs 400 FCFA/kg pour SIMA à la même période) et revente à 425 FCFA/kg en mai (vs 550 FCFA/kg pour SIMA), soit 70% de rentabilité hors crédit – 8% d'intérêt = 62%. Cette dernière estimation est jugée trop risquée, car les grossistes en arachide (type huileries) sont rares ;
 - o Niébé (prix estimés par la FUOPAN Sa'a en corrigeant un peu les prix SIMA) :

Option 1 – vente précoce = achat à 250 FCFA/kg en novembre (vs 230 FCFA/kg pour SIMA à la même période) et revente à 300 FCFA/kg en avril (vs 275 FCFA/kg pour SIMA), soit 20% de rentabilité hors crédit – 6% d'intérêt = 14% ;

Option 2 = achat à 250 FCFA/kg en novembre (vs 230 FCFA/kg pour SIMA à la même période) et revente à 340 FCFA/kg en mai (vs 340 FCFA/kg pour SIMA), soit 36% de rentabilité hors crédit – 7% d'intérêt = 29%.

Il est rappelé que le conditionnement et le stockage du niébé sont plus exigeants que pour les autres produits agricoles ;

- Après ces échanges, les participants s'accordent sur deux points : (i) les prix ont énormément fluctué ces trois dernières années, sous le coup des aléas climatiques et de l'action des PTF qui achètent ou vendent de grosses quantités de produits agricoles, (ii) dans ce cadre, difficile de se fier aux prix du SIMA... Autant minimiser les risques et prendre un peu de tout ;
- Il était prévu d'acheter initialement pour 34,5 MFCFA de produits : 14,4 MFCFA (42%) de mil, 11 MFCFA (32%) de souchet, 4,5 MFCFA (13%) d'arachide, 4,6 MFCFA (13%) de niébé. Après discussion et sachant que la FUOPAN Sa'a a l'habitude de la commercialisation groupée, il est décidé d'augmenter le total des achats à 50 MFCFA en gardant les mêmes proportions : 21 MFCFA de mil, 16 MFCFA de souchet, 6,5 MFCFA d'arachide, 6,5 MFCFA de niébé ;
- Les travaux démarrent sur la revue du compte d'exploitation d'achat/revente de mil.

Suite appui de la FUOPAN Sa'a - siège – 29/9/12 – 9h/17h30

Personnes rencontrées : Secrétaire général, Trésorier général, deux Conseiller, Directeur, un animateur + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER, DOUBOU, GARBA.

Discussion :

- Travail toute la journée sur les comptes d'exploitation et le draft de demande de crédit. Grosse concentration et ambiance de travail très constructive !
- Interrogation sur la commercialisation du niébé : les courbes du SIMA indiquent des prix à la récolte assez élevés (autour de 250 FCFA/kg). Ces chiffres sont jugés suspects par les participants, qui décident de retenir le chiffre de 220 FCFA/kg.

Appui de la FUFU Alkawali - siège – 30/9/12 – 15h/18h30

Personnes rencontrées : Président, Vice-président, Trésorier général, Secrétaire général, Directeur, Comptable, Président Union Galma, Secrétaire général Union Galma, Directeur Union Galma, Président Union Madaoua, Secrétaire général Union Madaoua, + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER, M. ABDOURHAMANE, Chef d'antenne IARBIC Tahoua, M. le Chef de service DAC/POR à la Direction départementale de l'agriculture (DDA) de Madaoua.

Discussion :

- Le Vice-Président, le Directeur et le Comptable sont mécontents de l'analyse faite de leur gestion dans le premier rapport de mission - qui leur a été transmis par le Coordonnateur du projet IARBIC - et souhaitent ajouter des précisions :
 - o Le nombre de Coopératives a été actualisé depuis lors : elles sont 215 et pas 200 ;
 - o Le comptable utilise un logiciel comptable, SAGE, duquel il ressort que la FUFU Alkawali dispose de 25 000 FCFA en caisse « générale » ; 613 000 FCFA en caisse « projet ADF » ; 61 000 FCFA en banque chez Yarda. Il y a aussi des comptes en banque chez BRS et Sonibank, mais les soldes sont nuls. Total en caisse + banques : 700 000 FCFA ;
 - o Les impayés du crédit BRS de 2007-2008 étaient de 11,6 MFCFA au 1^{er} septembre 2011 et seraient de 8 MFCFA maintenant. La FUFU Alkawali a négocié un arrêt des pénalités avec la BRS et lancé des procédures de recouvrement auprès des membres (lettre de reconnaissance de dette, appui des huissiers et de la gendarmerie). Elle espère récupérer environ 20% des impayés d'ici la fin 2012 ;

- La perte de 1,9 MFCFA sur l'achat/revente d'engrais en 2010 a été compensée par un gain de 2,2 MFCFA sur l'achat/revente d'oignons réalisé avec les produits de la vente d'engrais. Bénéfice total : 300 000 FCFA ;
- La FUFO Alkawali n'a pas de planification pluriannuelle, mais a une planification annuelle dans le cadre de l'appui apporté par l'ONG ADF ;
- Les crédits contractés et dons reçus par la FUFO Alkawali sont les suivants : (i) Don de 83 MFCFA de LWR en 2007-2009, (ii) Don de 38 MFCFA de ADF en 2007 (Madaoua I), (iii) Don de 98 MFCFA de ADF en 2008 (Madaoua II), (iv) Crédit de 101 MFCFA de BRS en 2008 (pour lequel 34 MFCFA du don ADF ont été versés afin de combler les impayés ; reste toujours 8 MFCFA d'impayés), (v) crédit de 84 MFCFA de BAGRI au début 2012, dont 41 MFCFA emprunté directement par la FUFO Alkawali et 43 MFCFA emprunté par deux Unions, Galma et Tama. Le crédit prend fin demain et il reste beaucoup d'impayés : 24 MFCFA sur les 41 MFCFA empruntés par la FUFO Alkawali ; 23 MFCFA sur les 31,5 MFCFA empruntés par l'Union Galma ; xx MFCFA sur les 11,5 MFCFA empruntés par l'Union Tama. Le total cumulé des crédits contractés et dons perçus depuis 2007 s'élève donc à 404 MFCFA ;
- Les Unions payent 20 000 FCFA/an de cotisations à la FUFO Alkawali, ce qui fait 160 000 FCFA/an. Toutes seraient à jour de leur cotisation ;
- La situation de la gestion n'est pas « délicate » : le bureau est certain de recouvrer les impayés, même s'il faut poursuivre les membres.
- Après cette discussion houleuse, les participants présentent leur première idée de projet : l'approvisionnement groupé en engrais. Le Vice-Président fait la lecture du document préparé. En gros, il s'agit d'acheter 285 t d'engrais à crédit (besoin total estimé : 77,14 MFCFA) pour le mettre à disposition des huit Unions. Le prix de revient est de 15 240 FCFA/sac et le prix de revente proposé est de 16 250 FCFA/sac ;
- Un des participants soulève une question importante : le projet est-il viable si la CAIMA met à disposition de l'engrais dans la zone ? Le Vice-Président répond en disant que (i) les gens ont toujours besoin d'engrais, même s'il y en a à la CAIMA, (ii) la FUFO Alkawali va envoyer les sacs dans les villages, où les paysans ont difficilement accès à l'engrais, (iii) l'an dernier, il n'y avait pas d'engrais à Madaoua et la FUFO Alkawali en a acheté à 14 500 FCFA/sac ;
- Question : Etes-vous certains de disposer de près de 40 MFCFA de fonds de garantie, afin de prendre un crédit de 77 MFCFA ? C'est a priori 20 MFCFA qui reviendront à la FUFO Alkawali. Il est alors décidé de diviser les quantités par deux ;
- Question : Etes-vous certains de pouvoir revendre à 16 250 FCFA/sac ? Oui, on a déjà vendu de l'engrais à 17 000 FCFA/sac ici.
- Après cela, une carte sommaire représentant les localités des huit Unions, leurs besoins en engrais, les dépôts CAIMA et les distances depuis Madaoua est tracée :
 - Madaoua : 1548 sacs (27%), dépôt ;
 - Illela : 140 km de Madaoua, 307 sacs (3%), pas de dépôt ;
 - Karofane : 40 km, 301 sacs (5%), dépôt ;
 - Galma : 20 km, 1 118 sacs (20%), pas de dépôt ;
 - Sabon Gida : 24 km, 1 804 sacs (32%), dépôt ;
 - Bangui : 65 km, 457 sacs (8%), dépôt ;
 - Arzérori : 9 km, 107 sacs (2%), pas de dépôt ;
 - Tama : 39 km, 203 sacs (4%), pas de dépôt.
- Il est souligné que 70% des volumes concernent des localités situées dans un rayon de moins de 20 km de Madaoua : cela ne va-t-il pas rendre l'opération risquée ? Les paysans ne vont-ils pas aller chercher de l'engrais directement au dépôt de Madaoua ?
- Les participants soutiennent que leur projet est réaliste et qu'ils ont prévu 1 000 FCFA/sac de marge afin de compenser les méventes par les surplus qu'ils feront au moment où l'engrais sera rare ;

- Le projet comprend donc deux inconnues majeures : (i) si forte disponibilité d'engrais au niveau des dépôts de la CAIMA, les paysans risquent de ne pas acheter l'engrais de la FUFO Alkawali, (ii) si pas d'engrais au niveau de la CAIMA (auprès de laquelle la FUFO Alkawali a elle-même prévue de s'approvisionner), l'engrais nigérian ne sera peut-être pas disponible sur le marché, ou alors à un coût supérieur à ce qui est prévu dans le compte d'exploitation prévisionnel ;
- L'attention des participants est donc attirée sur le fait que leur opération nécessite une préparation très rigoureuse, avec notamment des contacts à prendre avec la CAIMA très en amont du dépôt du dossier de crédit, afin d'anticiper sur les livraisons futures d'engrais par la CAIMA.

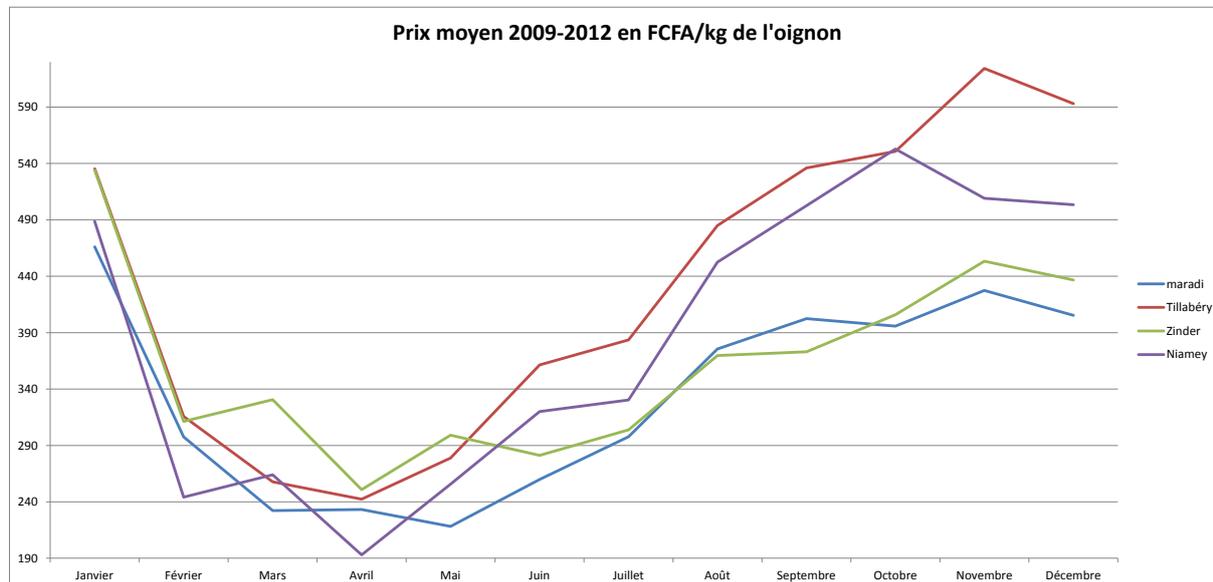
Suite appui de la FUFO Alkawali - siège – 1/10/12 – 8h30/17h

Personnes rencontrées : Président, Vice-président, Trésorier général, Secrétaire général du comptoir d'oignons de Madaoua, Directeur, Comptable, Président Union Madaoua, Trésorier général adjoint Union Madaoua, deux Directeurs d'Unions + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER, ABDOURHAMANE, M. le Chef de service DAC/POR à la DDA de Madaoua.

Discussion :

- Le Vice-Président reprend les calculs du compte d'exploitation prévisionnel, en expliquant que l'idée principale est de prendre le maximum de crédit possible (40 MFCFA, sachant que le fonds de garantie attribué à la FUFO Alkawali est a priori de 20 MFCFA) et en faisant deux commandes successives. Ceci devrait permettre de commander au total pour près de 62 MFCFA d'engrais ;
- Après réajustement des quantités à livrer par Unions, en tenant compte de la présence ou pas de dépôt de la CAIMA, le volume d'approvisionnement est réévalué à un peu moins de 60 MFCFA et les participants considèrent plus pertinent de se limiter à 30 MFCFA de demande de crédit ;
- La question du cofinancement est alors abordée : il est rappelé aux participants que les banques exigent en général au moins 10% de co-financement, ce qui ferait 3 MFCFA dans le cas envisagé. Le Comptable redonne la situation cumulée caisse + soldes en banques : 700 000 FCFA. Les participants évoquent alors la possibilité de vendre pour 2,2 MFCFA de semences encore stockées et la possibilité de recouvrer au moins 100 000 FCFA du crédit BRS avant de faire la demande de crédit ;
- A ce stade, une dispute survient après l'intervention du Directeur de l'Union de Galma, qui se plaint d'avoir été écarté du poste de Vice-Président du Comptoir de commercialisation suite à une réunion en petit comité et, plus généralement, qui déplore le manque de transparence au sein de la FUFO Alkawali ;
- Après intervention des facilitateurs, le travail reprend et les calculs finaux sont réalisés : montant total des charges de plus de 31 MFCFA et coût de revient de 15 210 FCFA/sac livré ;
- Question : étant donné les difficultés qu'a la FUFO Alkawali à gérer des services collectifs, ne vaudrait-il pas mieux limiter les risques en prévoyant un seul approvisionnement sur trois mois et non pas deux sur six mois ? Oui, on peut se limiter à un seul approvisionnement ;
- Ensuite, les risques potentiels et les solutions possibles sont évoqués : (i) s'il n'y a pas d'engrais disponible à la CAIMA ? On cherche de l'engrais à prix abordable à la frontière nigériane et on revoit le plan d'affaire en conséquence. Si c'est jouable (coût d'achat + charges abordables pour les producteurs), on demande un crédit ; (ii) S'il y a abondance d'engrais à la CAIMA une fois le crédit contracté ? On arrête de suite les achats, on négocie un rééchelonnement de crédit avec la banque et en parallèle on essaie de vendre les stocks déjà achetés en répercutant les intérêts générés par le sur-stockage (155 FCFA/sac/mois de stockage supplémentaire) ;
- L'examen du projet se termine par une discussion sur la nécessité de mettre en place/réactualiser dès que possible les documents de gestion des Unions (au minimum : livre de stock et livre de caisse pour chacun des magasins) ;
- Après la pause du midi, le Vice-Président présente le deuxième projet de la FUFO Alkawali. Il s'agit d'acheter en vrac de l'oignon sur les marchés de Madoua, le trier, le conditionner en 10 000 filets de 25 kg (soit un volume total de 250 tonnes) afin de l'exporter en sept voyages par camion jusqu'à la frontière ivoirienne, où une grosse commerçante ivoirienne le réceptionnera ;

- L'hypothèse de calcul du prix d'achat est expliquée : achat d'un filet de 25 kg à 1 500 FCFA, en considérant qu'un un sac de 100 kg coûte 6 000 FCFA. Il est souligné que (i) un sac de 100 kg ne donnera pas quatre filets de 25 kg, car la FUFU Alkawali envisage d'acheter de l'oignon en vrac et de le trier avant reconditionnement. Il faudra écarter les oignons trop gros, trop petits, pourris, avec la hampe coupée trop court (d'où risque de pourriture à cœur), etc., (ii) le prix d'achat serait alors de 60 FCFA/kg, ce qui est très en-deçà des prix relevés par le SIMA. Les courbes de prix sont à ce propos montrées aux participants :



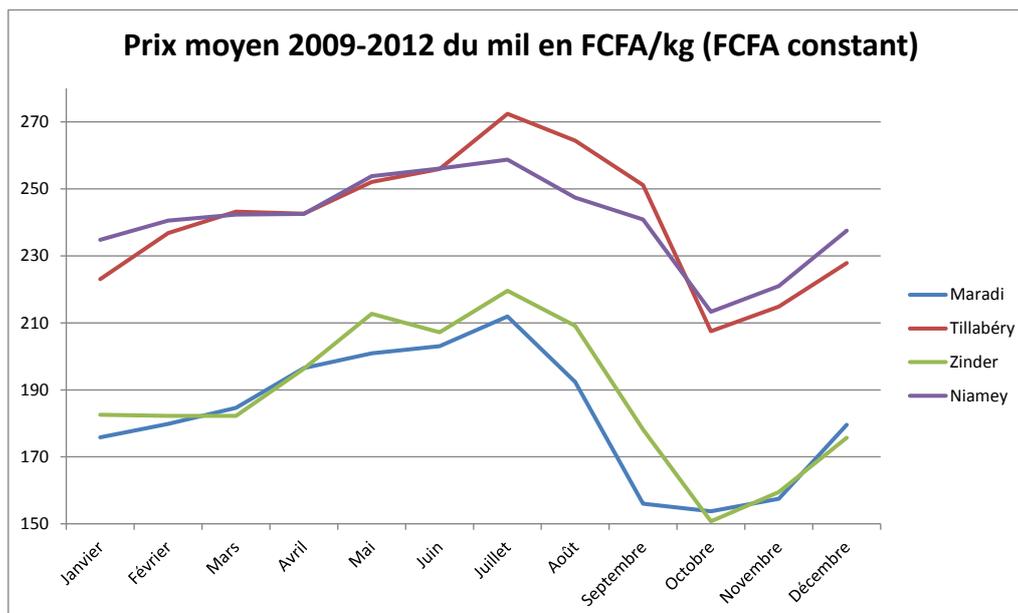
- Au-delà des aspects prix, il est souligné le fait que l'export de l'oignon nécessite une préparation rigoureuse (identification préalable des producteurs et des parcelles d'oignon de conservation, suivi d'un itinéraire technique précis – densité assez serré, apports limités d'urée, coupe haute de la hampe, séchage après récolte dans des hangars bien ventilés, etc.). Acheter du tout-venant, puis trier rapidement sur des critères visuels n'est a priori pas la bonne méthode...sans compter le fait que la manipulation des oignons lors du triage risque de les abîmer ;
- Après cela, l'hypothèse de calcul du coût de transport est expliquée : 1 000 FCFA par filet de 25 kg, en considérant qu'un un sac de 100 kg est transporté jusqu'à Abidjan à 6 000 FCFA. Il est signalé le fait que 6 000 FCFA divisé par quatre donne 1 500 FCFA...le coût est alors augmenté ;
- Après avoir discuté longuement de la faisabilité technique et organisationnelle de l'opération, il est suggéré (i) de s'assurer de l'existence d'un débouché crédible, en signant par exemple une promesse d'achat avec l'intermédiaire ivoirienne et en lui demandant le versement d'arrhes, (ii) de limiter le volume pour cette première opération : passer de sept chargements (10 000 filets) à un (1 500 filets) en ayant soin de vérifier un camion chargé de 1 500 filets (37 t) ne risque pas de se faire bloquer sur un pont-bascule au Burkina-Faso ou en Côte d'Ivoire, (iii) de pré-identifier les producteurs et les parcelles pour la production d'oignon de conservation, (iv) de vérifier les hypothèses de prix d'achat (qui paraît très basse) et de prix de revente (en prenant des contacts variés en Côte d'Ivoire).

Appui de la FUCAP - CRA – 2/10/12 – 10h/17h

Personnes rencontrées : Trésorier général, Secrétaire général, Secrétaire général adjoint, Conseiller juridique, Directeur, Président Union Fahima, Président Union Tallaba + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER, ABDOURHAMANE, M. le Chef de service DAC/POR à la DDA de Tahoua.

Discussion :

- Le Directeur présente le projet préparé par la FUCAP : achat et revente de 300 t de mil. Le dossier a été rédigé de façon soignée et paraît convaincant ;
- Une discussion s'ouvre sur les hypothèses de prix d'achat et de revente de mil, sur la base des relevés de prix du SIMA que le Directeur avait utilisé :



- Les hypothèses de prix ont été faites sur la base de la courbe de Tillabéry, dont la situation en terme de production et d'enclavement se rapproche le plus de Tahoua. Les prix (aux alentours de 215 FCFA/kg à l'achat en novembre et de 250 FCFA/kg à la revente en juillet) sont jugés appropriés par les participants ;
- Ensuite, une carte est dressée pour situer les localités, leurs distances de Tahoua, les Unions, les volumes à stocker, la présence ou non de magasins propres à la FUCAP ;
- Sur cette base, tous les coûts de transport, stockage, manutention, etc. sont revus. S'ensuit une discussion sur l'organisation même des achats. Il est alors décidé de mettre en place un Comité chargé de suivre les achats au démarrage, après un mois, puis après deux mois. Contrairement à Zinder ou Maradi, les achats dans la zone se font en direct, au magasin, sans nécessité de passer par des pisteurs (ou « ejaha ») ;
- Question : si vous prenez pour 60 MFCFA de crédit, combien devrez-vous co-financer ? 6 MFCFA...mais on n'a que 1,2 MFCFA en banque...On pourrait récupérer une créance de 1 MFCFA avec la CCA...Le reste, soit 4,8 MFCFA, pourrait être avancé par les membres du bureau de la FUCAP ;
- Des explications supplémentaires sont fournies sur les concepts de « prix de revient » et « taux de rentabilité », certains participants n'étant pas très à l'aise avec ;
- Avant la pause de midi, le compte d'exploitation prévisionnel est bouclé : résultat décevant car le projet n'est pas rentable (taux de rentabilité de -1,6%) ;
- Après la pause, le Secrétaire général et le Directeur suggère de stocker le mil directement dans les magasins des six localités et de ne pas les transporter sur Tahoua, en partant du principe qu'un gros commerçant n'aura pas de difficulté à charger directement dans ces villages ;
- On reprend le compte d'exploitation prévisionnel et on arrive à un taux de rentabilité de 4,2% et une marge d'un peu plus de 3 MFCFA. On teste l'opportunité de stocker deux mois de plus (jusqu'en juillet) pour vendre à un prix plus élevé : rentabilité de 10,3%, marge de 7,5 MFCFA. Cependant, l'option est jugée risquée car beaucoup de mil est mis sur le marché ce mois-là, par les ONG, les commerçants, etc. On s'en tient à un scénario prudent de revente en mai ;
- Après cela, les participants élaborent sans difficulté majeure le plan d'actions, puis on travaille sur le plan de trésorerie, qui pose d'avantage de problème de compréhension. On discute ensuite de la répartition des ristournes : il est d'abord proposé 40% pour la FUCAP et 60% pour les Unions impliquées, puis 50%-50%, puis finalement 80%-20%, afin que la FUCAP puisse se constituer un fonds de roulement et relancer réellement ses activités. Le travail s'achève après avoir bouclé tout le dossier.

Appui de la FCMN Niya - siège – 6/11/12 – 10h/17h

Personnes rencontrées : Vice-Président, Secrétaire exécutif, Comptable + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER.

Discussion :

- Après le rappel de l'objet de la formation par la mission IARBIC, le Secrétaire exécutif expose le plan d'affaire élaboré par la FCMN Niya et déjà mis en œuvre avec un crédit de 51 MFCFA de la BOA adossé sur une garantie propre (hypothèque du siège de la Fédération). Il s'agit d'une commande groupée de 75 t de semences de pomme de terre (17 850 FCFA les 25 kg, soit 715 FCFA/kg arrivée au port) ;
- Ce plan d'affaire étant caduc, car déjà mis en œuvre, le Vice-Président propose de travailler sur un autre projet, à savoir l'approvisionnement en semences d'oignons. Après avoir travaillé sur ce sujet pendant près d'une heure, les participants proposent de changer de cap et de travailler de nouveau sur l'approvisionnement en semences de pomme de terre ;
- Après une pause, nouveau changement de cap : les participants proposent de travailler sur la commercialisation de 300 t d'oignon. On fait alors une liste des Union susceptibles de produire et vendre de l'oignon :
 - o Ayorou, deux magasins de 50 t ;
 - o Y. Koirra, un magasin de 20 t ;
 - o Guenguel, un magasin de 20 t ;
 - o Gaya, deux magasins de 50 t ;
 - o G. Ider, un magasin de 20 t,
 - o Morlila, un magasin de 20 t ;
 - o Kawara, un magasin de 20 t ;
 - o Guidan Magagi, un magasin de 20 t ;
 - o Sabouya, un magasin de 20 t ;
 - o Gandassamou, un magasin de 20 t ;
 - o Maradi, deux magasins de 50 t.
- Arrive alors le Président et survient un nouveau changement de cap : il est suggéré de travailler sur la commercialisation de trois produits, pomme de terre, oignon et poivron ;
- Tous ces changements étant révélateur d'un manque de préparation de la FCMN Niya, il est rappelé aux participants que la mise à disposition d'un FG ne signifie pas nécessité de se lancer dans des opérations gigantesques et risquées...Avec un FG de 62 MFCFA (d'après la présentation faite lors du dernier comité de pilotage du projet IARBIC) et sachant que la FCMN Niya emprunte auprès de la BOA avec seulement 30% de mise en garantie, il serait envisageable d'obtenir un crédit de 206 MFCFA...Mais c'est un plafond maximum, pas nécessairement un objectif ! ;
- Il est demandé aux participants de chercher à réunir le bureau de la Fédération demain matin, afin de se concerter et venir avec une idée de projet claire.

Suite appui de la FCMN Niya - siège – 7/11/12 – 9h/14h

Personnes rencontrées : Secrétaire général adjoint, Secrétaire exécutif, Comptable + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER.

Discussion :

- Le SGA explique que le Président et le Vice-Président sont retenus et ne pourront être là dans la matinée, mais qu'ils ont quand même réussi à se concerter. Ce qui ressort : (i) concertations insuffisantes avant la mission, (ii) nécessité d'être plus modestes dans les volumes, étant le risque

des opérations, (iii) abandon de la commercialisation du poivron, car les prix ne sont pas bien connus (et les bulletins du SIMA donnent des prix très fluctuants d'un mois à l'autre et d'une localité à une autre), (iv) recentrage autour de Niamey, afin de travailler avec des Unions faciles à suivre, (v) prudence concernant la commercialisation de la pomme de terre, qui est risquée...Seules deux Unions semblent en mesure de participer à de la commercialisation groupée : Bonkoukou (140 km de Niamey) et Agadez....Mais les quantités écoulées en 2011 par ces deux Unions ne sont pas bien connues ;

- On essaie ensuite d'estimer le marché de la pomme de terre sur Niamey...mais l'exercice est difficile et la Fédération ne dispose pas de données fiables. Cela met en évidence la fragilité d'un projet de commercialisation de la pomme de terre ;
- Arrivée du Vice-Président et nouveau changement de cap : les volumes en jeu sont trop petits. Il est maintenant question de 1 000 t de pomme de terre et 500 t d'oignons...La mission rappelle ce qui a été dit précédemment : inutile de vouloir faire trop gros trop vite. Le FG ne va pas s'évaporer. Mieux vaut augmenter progressivement ses volumes d'activités, une fois assuré de la faisabilité des activités. Le travail s'achève sur la mise à jour deux comptes d'exploitation prévisionnel : commercialisation groupée de 50 t de pomme de terre et de 250 t d'oignons.

Appui de la FUAD Marhaba - siège – 7/11/12 – 15h/18h

Personnes rencontrées : Président, Vice-Président, Secrétaire exécutif, Ex-Secrétaire exécutif + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER.

Discussion :

- Présentation des deux idées de projet par le Président : (i) approvisionnement groupé en aliment d'élevage (boîtes de son), pour 60 t par an, (ii) achat de six bâches et 500 chaises afin de les proposer à la location pour mariages, baptêmes, etc. La mission précise que les projets doivent avoir un lien avec l'agriculture et qu'il est donc préférable de travailler sur le premier projet ;
- On liste donc les cinq Unions et 21 Associations de développement qui devraient bénéficier de boîtes de son :
 - o Mongnal, dans Niamey, 3 AD, 250 boîtes,
 - o Sa'a, 13 km de Niamey, 3 AD, 250 boîtes,
 - o Amana, 20 km de Niamey, 5 AD, 250 boîtes
 - o Bangou Dabey, 20 km de Niamey, 5 AD, 250 boîtes,
 - o Dar Es Salaam, 25 km de Niamey, 5 AD, 250 boîtes
- Début de reprise du compte d'exploitation prévisionnel correspondant.

Suite appui de la FUAD Marhaba - siège – 8/11/12 – 9h30/17h

Personnes rencontrées : Président, Ex-Secrétaire exécutif + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER.

Discussion :

- Les participants indiquent qu'il y a eu confusion hier sur la nature de l'aliment. Le compte a en effet été bâti sur l'hypothèse que le son provenait de Malanville au Nord Bénin. Or, ce son est constitué de déchets ménagers et disponibles en petites quantités auprès d'une multitude de vendeurs. Il est donc difficile de s'approvisionner en gros au Bénin. Il est donc jugé préférable de commander du tourteau de son (1/3) et du son (2/3) au marché de Niamey ;
- On reprend donc le compte d'exploitation prévisionnel sur cette hypothèse. Rapidement, se posent deux questions : (i) nécessité de faire une étude de marché pour déterminer les prix de vente du tourteau et du son, (ii) nécessité de faire les comptes de la Fédération afin de savoir quelle est exactement sa capacité d'autofinancement ;
- Le compte d'exploitation prévisionnel est consolidé, puis le document de projet est révisé, en mettant en évidence les passages à reprendre après la mission.

- Enfin, on explore l'activité « embouche bovine et ovine ». On fait rapidement un compte d'exploitation prévisionnel :
 - o Charges : 100 moutons à 4 000 FCFA = 4 MFCFA + 30 bœufs à 150 000 FCFA = 4,5 MFCFA + Taxes d'achat (200 FCFA/mouton et 500 FCFA/bœuf) = 35 000 FCFA + 5 tias de son/j/bœuf soit 700 FCFA/j pendant 120 j = 2,52 MFCFA + 2 fagots de mil/j/bœuf à 500 FCFA/fagot et pendant 120 j = 1,8 MFCFA + 2 comprimés antiparasitaires/bœuf à 2 500 FCFA/comprimé = 150 000 FCFA + 1 tia de graines/j/mouton à 300 FCFA/tia et pendant 120 j = 3,6 MFCFA + 1/2 tia de graines mil ou sorgho/j/mouton à 300 FCFA/tia et pendant 120 j = 1,8 MFCFA + 1 botte de niébé/j/mouton à 300 FCFA/botte + 2 comprimés antiparasitaires/bœuf à 3 000 FCFA/comprimé = 300 000 FCFA. Total = 22,305 MFCFA + 892 200 FCFA d'intérêts (1%/mois pendant 4 mois) + 223 050 FCFA de frais de dossier (1%) = 23,42 MFCFA ;
 - o Produits : 100 moutons à 75 000 FCFA = 7,5 MFCFA + 30 vaches à 225 000 FCFA = 6,75 MFCFA. Total = 14,25 MFCFA.
 - o Perte estimée : 9,17 MFCFA !
- Il est recommandé à la FUAD Marhaba de se rapprocher des services de l'élevage et du RECA afin d'identifier des itinéraires d'embouche adaptés, qui puissent être promus par l'utilisation de crédit adossé sur le FG.

Appui de la FUGPN Mooriben - siège – 9/11/12 – 9h00/15h

NB : La FUGPN Mooriben est un cas à part parmi les huit Fédérations : c'est la plus grosse et c'est celle qui devrait recevoir le plus gros montant de FG. Elle ne prévoit pas d'utiliser le FG de façon isolée par rapport à ses autres activités, mais plutôt de l'intégrer dans sa politique de crédit générale. Pour cette raison, l'appui n'a pas porté sur le montage d'un projet, mais sur la formation des cadres de Mooriben, en deux étapes : (i) formation théorique (en reprenant le guide d'élaboration des plans d'affaire) et (ii) formation pratique appliquée au cas de l'Union des producteurs de Dosso.

Personnes rencontrées : Secrétaire exécutif, animateur crédit de Tillabéry, Chargé de programme sécurité alimentaire, animateur crédit Union Kara-Kara, animateur crédit Union Boké, Chargé de commercialisation et genre, coordinateur du crédit, comptable + MM. MALIKI, TIDJANI, BOUYER.

Discussion :

- La formation théorique se déroule dans la matinée et donne lieu à de nombreuses questions/réponses ;
- Ensuite, à l'approche du déjeuner, on entame le montage d'un plan d'affaire pour l'Union des producteurs de Dosso. Ces derniers veulent en effet commercialiser leurs semences de mil et niébé en gros, car l'écoulement local est trop lent (6-7 mois) et les prix à la récolte peu élevés ;
- On recense les atouts de ce projet, qui devrait permettre sa faisabilité : (i) 4 Bi et un magasin de commercialisation avec comités de gestion fonctionnels, (ii) appui de techniciens de l'INRAN, ICRISAT et du Minagri, ce qui permet de produire des semences de qualité (20aine de semences testées en milieu paysan et 4 sélectionnées. Semences de prébase de l'ICRISAT et semences de base de l'INRAN), (iii) 18 producteurs agréés produisant sur plus de 70 ha, (iv) Tri/criblage facilité par la présence d'une cribreuse, (v) Tests de germination supervisés par des inspecteurs des semences, (vi) production de 30 t de semences de mil et 1 t de semences de niébé en 2011, 50 t et 8 t en 2012 !
- Après cela, on travaille sur le compte d'exploitation prévisionnel et le plan de trésorerie.

Annexe 7 – Draft de projet FUBI Tarmamoua

DE :

**La Fédération des unions des
boutiques d'intrants (FUBI)
Immeuble Elh Abdou Illala Zinder
Cel : 97 83 98 50/96 59 21 57
E-mail : fubifederation@gmail.com**

A :

**BIA- Zinder
Tel : 20 51 00 24, BP 154 Zinder**

Zinder, Septembre 2012

OBJET : Demande de crédit

Monsieur le Directeur,

Nous avons le plaisir de vous adresser cette requête d'octroi d'un crédit d'un montant de 17 872 800 FCFA, pour une durée de neuf (9) mois, au taux mensuel de 1% et avec une période de moratoire sur le remboursement du capital de neuf (9) mois afin de mener à bien un projet de commercialisation du mil (Cf. Annexe 1).

Afin que vous puissiez avoir tous les éléments nécessaires à l'examen de notre demande, nous vous joignons également notre lettre de garantie (Cf. Annexe 2), notre agrément (Cf. Annexe 3), nos statuts (Cf. Annexe 4), notre dernier rapport annuel d'activités (Cf. Annexe 5) et notre dernier bilan comptable (Cf. Annexe 6).

Nous nous tenons à votre entière disposition pour vous fournir tout document supplémentaire qui vous serait nécessaire ou pour vous rencontrer afin de répondre à vos interrogations.

Espérant que cette demande recueillera un avis favorable de votre part, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le Président

Elh. Mamouda Kalla

Pièces jointes :

Annexe 1 - Présentation du projet pour lequel un crédit est demandé
Annexe 2 - Lettre de garantie
Annexe 3 - Agrément de la Fédération
Annexe 4 - Statuts de la Fédération
Annexe 5 - Rapport annuel d'activités de la Fédération
Annexe 6 - Dernier bilan comptable

ANNEXE 1 – PRESENTATION DU PROJET

1. PRESENTATION DE LA FEDERATION

La fédération des unions des boutiques d'intrants (FUBI) Tarmamoua opère dans la région de Zinder. Siège social à Zinder. Elle a été créée le 11 Février 2005 et agréée par arrêté N° 001/PT du 1^{er}/04/05. Cette fédération est mise en place par les unions des boutiques d'intrants performantes partenaires du projet Intrants depuis 1998. Elle regroupe au démarrage 77 organisations paysannes structurées en 16 unions totalisant 4.300 membres (1.740 hommes et 2.560 femmes). Mais actuellement elle regroupe 19 unions et 110 organisations paysannes, totalisant 6 013 membres (2 419 hommes et 3 594 femmes soit 59,77%). La fubi couvre quatre (4) départements à savoir Tanout, Gouré, Magaria et Mirriah.

Les Objectifs assignés à la fédération à sa création sont :

*Coordonner et assurer le suivi des actions de développement de ses membres ;
Approvisionner et réapprovisionner les Boutique d'Intrants ;
Promouvoir les activités économiques, sociales et culturelles ;
Encourager la recherche action paysanne ;
Chercher une meilleure harmonisation des actions des organisations similaires au Niger et à l'extérieur ;
Représenter les organisations membres à tout le niveau ;
Apporter à ses membres, toutes aides et assistance nécessaires sur demande et/ou spontanément.*

les chiffres clés du dernier bilan financier 2011:

*Actif net = **62 958 190 Fcfa***

Les principaux succès, en termes de services rendus à ses adhérents :

Appui à l'obtention d'un crédit campagne de 9 260 000 FCFA à ses membres au près de la coopérative de service Yarda ; Appui à l'obtention des crédits warranté au profit de 7 de ses unions membres de 1999 à 2010 au près de la coopérative de service Yarda ; Nombre des BI 54 ; Magasin de warrantage 23 ; Champ école paysan 30

Partenaires de la FUBI :

*IMF Yarda depuis 2005 crédit d'embouche, crédit campagne, crédit bail et crédit warranté ;
Projet IARBIC depuis 2008 dans le domaine d'intrants ;
AQUADEV/CISV depuis 2006 pour formation et fourniture intrants ;
SNV depuis 2007 multiplication des semences et renforcement des capacités des OP ;
Projet AGRA depuis 2010 démonstrations et champs écoles ;
ICRISAT cette année recherche ;
DRA depuis sa création appui conseil.*

2. PRESENTATION DU PROJET

Objectif général du projet : *Le projet vise à prévenir les risques d'insécurité alimentaire et améliorer les ressources financières de la FUBI.*

Justification du projet : *la sécurité alimentaire constitue une préoccupation constante des communautés nigériennes en générale et des membres de la FUBI en particulier malgré les efforts consentis par l'état et les partenaires au développement. C'est pourquoi, des solutions alternatives sont développées afin d'atténuer les conséquences de cette insécurité alimentaire de façon durable. Les ressources financières de la fédération sont très faibles ce qui réduit la capacité de la FUBI à répondre au service des ses membres : ce projet lui permettra d'augmenter ses ressources financières*

	activités a faire	resultats attendus	indicateurs	calendrier												Responsables
				sept	oct	nov	dec	janv	fev	mars	avr	mai	juin	juil		
1	Négociation banque (interet, frais dossie, renumeration taux d'interet...)	condition de crédit connue	Banque choisie	X	X											président, vice pdte et Chargé app
2	Montage dossier	Dossier bancable	Accord de principe		av 10											Chargé app.
3	Signature avec la banque	Convention signée	Financement obtenu			X										président
4	Organisation et programation (role superviseur, pisteur, magasinier, confection livre de caisse et de stock...)	Activitée planifié les roles sont connus par les acteurs concernés	Ordres de mission signés			X										vice président et chargé appo.
5	Information et sensibilisation (messages apportés par les animateurs)	Membres des 4 unions informés	rapport et compte rendu des animateurs			X										chargé à l'info et animateurs endogènes
6	Achat mil	100 t sont achetés au prix programmé 50 t à Bakin B., 20 t à Sabon K., 10 t Guézawa et 20 t à Yagagi	3 livrse de stock à jour			X	X									pour chacun des 4 marchés1 respon fédé, 1 respon union et 4 pisteurs
7	Stockage (traitement, suivi du stock)	100 t bien stockés	3 livrse de stock à jour			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	pour chaq magasin président union et magasinier
8	Suivi du prix du marché	Prix de gros suivi ebdomadairement à sabon k., bakin b., guézawa et yagagi	courbe de prix de gros par unité						X	X	X	X	X	X	X	animateurs et chargé app.
9	Recherche de déboucher PAM ou autres	les clients sont connus	liste des clients et offres					X	X	X	X	X	X	X	X	Chargé app.
10	Vente du mil	les 100 t sont vendus au dessus du prix d'équilibre	bons de livraison					X	X	X	X	X	X	X	X	président
11	Remboursement du crédit	crédit remboursé à 100%	attestation de remboursement												X	président
12	Réunion d'évaluation (compte d'exploitation), problèmes rencontrés...	opération évaluée et renseignement tiré	PV et rapport opération												X	Chargé app.
13	Distribution de la marge entre fédé et unions	pourcent fait et marge distribuée	PV et livre de caisse												X	président fédé et pdt union

3. FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET

Dans sa zone la Fubi dispose des potentialités en matière de la production du mil.

La fédération FUBI opère des activités de commercialisation de semences améliorées notamment avec les ONG.

La fédé dispose de 3 magasins de 50 tonnes (sabon kafi, yagagi et bakin birji) par contre il y »aura un stock de 10 tonnes à transporter de guézawa à sabon kafi mais on l'a prévue dans le budget.

La mise en œuvre de ce projet fait appel à des matériels (fil, aiguille etc...) ou des intrants (les produits de traitement et l'appareil de traitement) facilement disponibles. Concernant les bascules 3 sont disponible à sabon kafi, yagagi et bakin birji. Pour la 4^{ème} il faut l'a transportée de sabon kafi à guézawa, mais on l'a prévue dans le budget.

La fédération FUBI dispose d'un agronome et des 33 animateurs endogènes et qui sont techniquement formés et capables pour la mise en œuvre de ces activités. De plus la fédé dispose des pisteurs expérimentés.

4. FAISABILITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET

Les responsabilités sont décrites dans le tableau du volet 2 du présent dossier.

Au niveau de l'achat du mil (activité 6) le président et la trésorière vont retiré l'argent au fur et à mesure de besoin, et les remettront aux superviseurs choisis de la fédé et remettront l'argent aux pisteurs en présence du superviseur de l'union. Les pisteurs achètent le mil au prix et la quantité communiqué par le superviseur de l'union. Si après pesage sur la bascule au magasin, il manque du mil, c'est le pистeur qui complète.

Au niveau du stockage du mil (activité 7) le président de l'union locale et le magasinier sont responsables de stock sous la supervision de la fédé.

La fédération FUBI dispose des documents de gestion (livres de caisse, livres de banque) nécessaires à la mise en œuvre du projet. Les 4 unions impliquées sont actuellement appuyées pour se doter des documents de gestion avant le démarrage du projet.

Au cas des conflits ou problèmes lors de la mise en œuvre du projet, un règlement à l'amiable est prévu et dans le cas échéant un recours au près des instances juridictionnels sera effectué.

6. GESTION DU CREDIT ET PREVENTION DES RISQUES

Nos succès en termes de remboursement de crédits :

- crédit campagne aux membres d'un montant de 9.260.000 CFA auprès de la coopérative de services Yarda. Remboursé à 100%.
- crédits warrantés de 5.924.125 CFA au profit de 7 Unions de la FUBI auprès de la coopérative de service YARDA en 2006. Remboursé à 100%.
- crédits warrantés de au profit de 7 Unions de la FUBI auprès de la coopérative de service YARDA de 1999 à 2010. Remboursé à 100%.
- Crédit petit commerce 1 800.000 CFA obtenu auprès de YARDA d'un cycle de 6 mois allant de janvier à juin 2006. Remboursé à 100%.
- Crédit-bail pour achat d'une moto Fragen 125 en vue de suivre les activités des unions BI et les Coopératives membre de l'APEC d'un montant de 370.000 CFA payable en 6 mois auprès de YARDA ; Remboursé à 100%.

Au niveau des achats, on limite les risques en donnant peu d'argent aux pisteurs qui seront ravitaillés au fur et à mesure que les superviseurs auront constaté les achats.

Au niveau de la revente, pour éviter une perte due a une baisse des prix, la Fédé suivra les prix ; si la baisse se maintient, la Fédé revendra rapidement les stocks pour éviter de grosses pertes

Annexe 8 – Eléments du projet discutés avec la FUMA Gaskiya

CHARGES	Unité	Prix unitaire	Quantité	Montant	PRODUITS	Unité	Prix unitaire	Quantité	Montant
Achat Niébé	KG	240	160 000	38 400 000	vente niebe	kg	340	160 000	54 400 000
ACHAT SAC PIC	SAC	1 250	1 600	2 000 000					
Fil	Rouleau	300	160	48 000					
Aiguille	U	25	50	1 250					
Location Bascule	SAC	10	1 600	16 000					
Coudre les sacs	SAC	100	1 600	160 000					
Reconditionner et aligner	SAC	100	1 600	160 000					
Achat sac vides ordinaire	SAC	250	800	200 000					
Achat tampole	U	750	6	4 500					
Fiare sortir du magasin	SAC	100	1 600	160 000					
Gardenage	mois	20 000	36	720 000					
TRANSPORT	SAC	100	1 000	100 000					
Location magasin Tchaké	mois	15 000	6	90 000					
Produits traitement magasin	Litre	5 000	2	10 000					
Brigadier	HJ	2 000	6	12 000					
Comité d'achat	HJ	10 000	16	160 000					
total				42 241 750					
Auto financement				4 224 175					
Credit				38 017 575					
interet		2,5%	6	5 702 636,3					
FRAIS DE DOSSIER		1,0%	1	380 175,8					
			TOTAL	48 324 562				TOTAL	54 400 000
MARGE		6 075 438							
PRIX D ACHAT MAXI		240							
PRIX DE VENTE MINI		302							
TAUX DE RENTABILITE		12,6%							

	Activités	Résultats attendus	Indicateurs de résultat	Calendrier							Responsable(s)
				Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mar	Avr	
1	Discussion avec les banques	Formalités des banques connues	Banque retenue	X							Chargé de l'appro
2	Elaboration du dossier de crédit	Formalités des banques connues	Dossier retenu	X							Chargé de l'appro
3	Signature du crédit	Contrat signé	Fonds obtenus		X						Prési, Vice-Prési
4	Réunion de planification et d'organisation	Rôles de chacun connus	PV de réunion		X						Prési, Vice-Prési
5	Traitement des magasins	Stocks protégés	Livres de stock		X						Prési des Unions
6	Achat du matériel (sacs vides, PIC, etc.)	Stocks protégés	Livres de stock		X						Comité d'achat
7	Location des bascules	Sacs de 100 kg pile	Livres de stock		X						Comité d'achat
8	Achat du niébé	Stock acheté	160 t achetées		X						Comité d'achat
9	Reconditionnement et stockage du niébé	Stock reconditionné	160 t reconditionnées		X						Comité d'achat
10	Contrôle périodique des stocks	Stock en bon état	Livres de stock		X	X	X	X	X	X	Comité d'achat
11	Suivi des prix	Prix de gros connus puis anticipés	Courbes de prix		X	X	X	X	X	X	Comité d'achat
12	Vente du niébé	Vente avec bénéfice	Contrat de vente						X	X	Comité d'achat
13	Remboursement du crédit	Crédit remboursé à 100%	Reçu de la banque							X	Prési, Vice-Prési
14	Réunion d'évaluation de l'opération	Eches/succès connus de tous	PV de réunion							X	Comité d'achat

Annexe 9 – Draft de projet FUMA Gaskiya (transmis après la rencontre)

REPUBLIQUE DU NIGER
REGION DE MARADI

DOSSIER DE MICRO PROJET POUR LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES (Niébé)

PORTEUR DU MICRO PROJET :
Fédération FUMA Gaskiya Maradi : 96 88 58 46

Cout total du projet :	42 601 750 F CFA
Contribution du bénéficiaire.....	4 260 175 F CFA
Financement à recherché:	38 341 575 F CFA

I. PRESENTATION DE LA FEDDERATION

FUMA GASKIYA a vu le jour le 12 avril 2002 à l'issue de l'assemblée générale constitutive tenue à Maradi dans la salle de Conférence de la Chambre de Commerce. La Fédération a été agréée par arrêté n° 055/02/VM du 7/5/2002. Elle se compose de 17 unions dont 9 fondatrices. Les unions totalisent 324 organisations paysannes de base comptant au total 8 324 sociétaires dont 3 821 femmes. La Fédération doit son existence avec l'appui du Projet Intrants, de l'ONG EDP (Eco-Développement Participatif) et de la DAC/POR.

Le siège de l'organisation est fixé à Maradi provisoirement dans les locaux attribués par le Président d'honneur, non loin du marché de Maradi.

FUMA GASKIYA ambitionne de couvrir la totalité du territoire de la région de Maradi. Dans l'immédiat, elle n'intervient que dans les départements de Madarounfa (5 unions : Bamo, Hadamna, Gabi, Safo et Angouwal roumgji), de Guidan Roungi (8 unions : Saé Saboua (2 unions), Elkolta(2 unions) , Maiki (2unions)et Dargué (2 unions)), de Mayahi (2 unions : Serkin Haoussa et Tchaké), de Tessaoua (1union : Tessaoua) et Aguié (1 union : Tchadoua). Ils totalisent 324 OP.

II. FINALITES, BUTS ET OBJECTIFS DE L'ORGANISATION

L'article 10 et 11des statuts fixe les objectifs comme suit :

FUMA GASKIYA FUMA GASKIYA a pour objectif principal de contribuer au développement économique, social, culturel, technologique des Producteurs œuvrant dans le secteur de l'économie rurale.

A cet effet, la Fédération: FUMA **GASKIYA** s'assigne comme missions principales :

- 1- Assurer une représentation digne et efficace de ses membres et défendre leurs intérêts matériels et moraux en tout lieu et en toute circonstance.
- 2- Contribuer aux renforcements des capacités productives organisationnelles, commerciales, matérielles et entrepreneuriales de ses membres.
- 3- Contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ses membres et au développement des potentiels productifs dans le

secteur de l'économie rurale.

4- Défendre et promouvoir les valeurs et les principes de la coopération et de l'inter coopération telle que reconnue et appliquée au Niger.

Les objectifs poursuivis par la Fédération FUMA sont :

- 1- Réaliser toutes les opérations liées à la production, la collecte, le transport, la transformation et la commercialisation des produits agrosylvopastoraux de ses membres.
- 2- Approvisionner ses membres en intrants agricoles, zootechniques et vétérinaires, et en d'autres produits par la promotion des boutiques d'intrants, des entrepôts.
- 3- Mettre en œuvre au profit de ses membres des services d'études d'information, de formation, d'éducation coopérative et des services sociaux.
- 4- Apporter à ses membres toute assistance organisationnelle, technique et méthodologique dans la conduite de leurs activités par la réalisation des actions du suivi de la formation et d'éducation.
- 5- Créer et exploiter des sections spéciales par secteurs d'activités économiques liées à son objet.
- 6- Développer des relations d'inter coopération, d'échange et de partenariat au niveau local, régional, national et international.
- 7- Faciliter à ses membres l'accès aux organismes de crédits, aux services techniques publiques et privés et aux organismes d'aide au développement.
- 8- Elaborer, négocier et mettre en œuvre tout programme et projet visant le développement de ses membres en établissant directement ou indirectement des contrats avec les partenaires dans la limite des conditions fixées par l'Assemblée Générale.
- 9- Participer à toute opération ou entreprise économique, financière, matérielle, technique, commerciale favorisant l'atteinte de ses objectifs.
- 10- Rechercher, acquérir et détenir des biens et en disposer pour la réalisation de ses objectifs.

II. Présentation du Projet

1. Objectif global : Contribuer à développer le système de commercialisation des produits agricoles dans la zone. Faciliter la

commercialisation en commun des produits agricoles (Niébé) des membres afin de maximiser le profit.

2. Justification du Projet : L'agriculture constitue la principale, activité économique des populations de cette zone et contribue de façon remarquable à l'amélioration de l'alimentation des populations par l'apport à ses produits et sous produits .

L'opération commercialisation des produits agricoles est techniquement fort dans cette zone. En effet la zone présente des atouts considérables favorisant ce genre d'opération à savoir entre autre la disponibilité des produits céréaliers tels que : mil ,sorgho, niébé, arachide ,souchet, sésame etc. . Du fait que la commercialisation des produits agricoles se fait au niveau des marchés locaux ,a travers un appui d'une institution de micro finance , genre de commerce tel que pratiqué au Niger profite directement aux petits commerçants individuels, hommes ,femmes .En effet ,il a été vérifié que cette technique permet non seulement d'augmenter le pouvoir d'achat des commerçants et OP ,mais aussi de leur générer de revenus supplémentaires

Mais la commercialisation a aussi d'autres effets induits très important sur les grands et petits commerçants. Ainsi, pour les Hommes le commerce leur permet d' investir davantage dans la production et déduit le départ en exode. Quant aux OP ,la commercialisation des produits agricoles leur offre l'opportunité de renforcer des AGR et contribue de ce fait a leur autonomisation .

D'une manière générale, le commerce présente plusieurs avantages pour les commerçants . Il s'agit notamment :

Renforcement de la sécurité alimentaire ;

Diversification des activités économique en dehors de la saison des pluies ;

Réduction de l'exode rural ;

Ainsi l'opération, commercialisation des produits agricoles s'inscrit dans le cadre de l'amélioration des activités de la fédération. Cette activité vient en appui a la fédération.

3. Objectifs spécifiques

- Renforcer et faciliter l'écoulement des produits agricoles des membres
- Améliorer le revenu monétaire individuel des adhérents, ainsi que pour la fédération
- Assurer la pratique de l'opération commercialisation des produits agricoles par les bénéficiaires

4. Indicateurs de résultats :

- L'opération permettra à environs 2000 adhérents repartis en quatre Unions des producteurs de bénéficier de l'opération
- Permettre aux membres actifs de vendre leurs productions à un prix rémunérateur

- 160 Tonnes de niébé seront achetés auprès des producteurs

5. Responsables

- Comité d'achat auprès des producteurs
- Présidents des différentes unions
- Les dirigeants de la fédération

6. Calendrier d'exécution

Activités	Résultats Attendus	Indicateurs	Période							Responsables
			Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mar.	Avril	
-	-	-								-
Discussions avec les banques	Formalités des banques connues	Une banque retenue	X	-	-	-	-	-	-	SAI
Elaboration des dossiers	dossier élaboré	dossier finalisé	X	-	-	-	-	-	-	SAI
Signature de crédit	Financement obtenu	Contrat signé	-	X	-	-	-	-	-	Présdt/ Vice-Prdte
Réunion de planification et d'organisation	Rôles connus	Procès –verbal élaboré	-	X	-	-	-	-	-	Vice-Présidente
Traitement des magasins	Stock Protégé	Livre de stock	-	X	-	-	-	-	-	Présidents des unions

III	Achat Matériel	Mieux Protégé et stock bien géré	Livre de stock	-	X	-	-	-	-	-	Président du comité d'achat	
	Location bascules	Avoir des sacs de 100 KGS	4 bascules louées	-	X	-	-	-	-	-	Comité d'achat	
	Achat Niébé	Stocks prévus et achetés	160 Tonnes achetées	-	X	-	-	-	-	-	Comité d'achat	
	Reconditionné et stocké	Stock reconditionné et Stocké	160 Tonnes reconditionnées et stockées	-	X	-	-	-	-	-	Comité d'achat	
	Contrôle périodique de Stock	Stock en bon état	Livre de stock	-	-	X	-	X	-	X	Comité de contrôle	
	Suivi des prix sur le marché	L'évolution des prix du gros	Courbe des prix	-	-	X	-	X	-	X	Comité d'achat	
	Vente de Niébé	Stock vendu avec bénéfice ≥ à 302	160 Tonnes vendues	-	-	-	-	-	X	-	X	Comité d'achat
	Remboursement de crédit	Crédits remboursés avec intérêts	Reçus de remboursement	-	-	-	-	-	-	-	X	Présdt/ Présdte
	Réunion d'évaluation	Bilan connu	P.V de réunion	-	-	-	-	-	-	-	X	Comité d'achat

.FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET

1. R ESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS

A long terme les activités de la Fédération sont améliorées et son expérience dans le domaine renforcée

A moyen terme Revenus monétaires de la Fédération augmentés ; expertise en matière de conditionnement et de conservation consolidée,

A court terme les membres de la Fédération ont bénéficié du crédit pour la commercialisation des produits agricoles ;et leur

connaissances de la filière niébé améliorées

2 . DESCRIPTION DES ACTIVITES

1.2. Information et sensibilisation des bénéficiaires,

Cette activité se fera en prélude aux activités du dossier de micro projet. Elle permettra d'informer les bénéficiaires sur le système de crédit :

- Pouvoir verser la contribution,
- S'engager à rembourser le FDR et l'intérêt après l'échéance,
- Pratiquer la commercialisation des produits agricoles (niébé).

2.2. Mobilisation de l'apport financier de la Fédération,

Cette étape sera exécutée par les membres du comité d'achat de la Fédération ; les présidents des unions constituent les principaux mobilisateurs de cet apport en question.

III .FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET

3.2. Achat Des produits agricoles.

Pour un début les membres du comité d'achat achèteront :

160 tonnes de niébé,

.2.Suivi de proximité des unions bénéficiaires par les membres du comité de suivi de la Fédération

Chaque mois ,le comité de suivi assurera le suivi et l'évaluation jusqu'à la fin de l'opération soient 5 contrôles pour les 6 mois .

3. CALENDRIER D'EXECUTION

- Durée de l'opération : 6 mois,
- Début : Novembre 2012
- Fin du premier cycle Avril 2013

Poursuite des activités de remboursement, d'attribution et suivi évaluation

4 . Responsabilités

TACHES	RESPONSABILITES	DUREE D'EXECUTION	INDICATEUR DE SUIVI ET EVALUATION
Sensibilisation information des bénéficiaires	Comité d'achat	Octobre 2012	Rapport d'activités
Collecte des contributions	Comité d'achat	Novembre 2012	Procès verbal
Achat des produits	Comité d'achat	Novembre 2012	Procès verbal d'attribution
Remboursement	Comité de gestion	Avril 2013	Rapport financier
Suivi et évaluation de l'activité	Comité de suivi,	De 2012 à 2013	Rapport de suivi et d'évaluation

IV. FAISABILITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET

- a) Structure de gestion : comité d'achat de la Fédération,
- b) Mécanisme de supervision : COGES, supervise et évalue les activités.
- c) Viabilité, durabilité de l'action ; l'activité suscite l'engouement des membres par le fait qu'elle constitue une AGR dont la rentabilité est certaine
 - Viabilité de l'action

Cette activité répond aux besoins des membres de la Fédération qui l'ont inscrite dans leur Plan d'Action, compte tenu du fait qu'elle assurera une rentrée en devise dans les caisses de la fédération.

- La durabilité de l'action

La durabilité de cette activité résulte de la bonne gestion du comité de gestion, d'un meilleur suivi périodique des dirigeants et d'un bon conseil donné aux bénéficiaires

e) **DURABILITE DE L'INITIATIVE :**

- **Analyse Technique :**

L'initiative (opération commercialisation des produits agricoles (niébé)) est techniquement faisable dans cette zone.

En effet, la zone présente des atouts considérables favorisant ces genres d'opérations ; on peut citer entre autre :

- La Disponibilité des produits agricoles sur les marchés locaux (niébé) .
- L'encadrement de proximité assuré par la Fédération.

- **Analyse Financière :**

La réalisation de cette initiative aura un impact financier certain sur les revenus monétaires de la Fédération en générale, celui des unions en particulier et surtout des membres adhérents pris individuellement.

Les revenus ainsi générés par la vente de ces produits contribueront notablement à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires.

- **Analyse Economique :**

La mise en place de cette initiative (commercialisation des produits agricoles (niébé)) permettra de reconstituer un plus pour la sécurité alimentaire et de prendre activement part aux actions de développement et de lutter de façon significative à la réduction de la pauvreté.

- **Analyse Sociale :**

Cette initiative aura des incidences positives de plusieurs ordres :

- L'amélioration de la technique pour la commercialisation et stockage des produits agricoles (niébé);
- Les revenus de la Fédération augmenteront d'où l'amélioration de leurs activités et leur engagement dans la bataille contre la pauvreté et la précarité.

. Budget d'investissement

CHARGES	Unité	Prix	Quantité	Montant	PRODUITS	Unité	Prix	Quantité	Montant
		unitaire					unitaire		
Réunion de planification et d'organisation	H J	5000	10	50000					
Achat Niébé	KG	240	160,000	38,400,000	vente niebe	kg	340	160,000	54,400,000
ACHAT SAC PIC	SAC	1,250	1,600	2,000,000					
Fil	Rouleau	300	160	48,000					
Aiguille	U	25	50	1,250					
Location Bascule	SAC	10	1,600	16,000					
Coudre les sacs	SAC	100	1,600	160,000					
Reconditionner et aligner	SAC	100	1,600	160,000					
Achat sac vides ordinaire	SAC	250	800	200,000					
Achat tampole	U	750	6	4,500					
Fiare sortir du magasin	SAC	100	1,600	160,000					
Gardenage	mois	20,000	36	720,000					
TRANSPORT	SAC	100	1,000	100,000					
Location magasin Tchaké	mois	15,000	6	90,000					
Produits traitement magasin	Litre	5,000	2	10,000					
Brigadier	HJ	2,000	6	12,000					
Comité d'achat	HJ	10,000	16	160,000					
Contrôle périodique de stock	HJ	5,000	30	150,000					
Réunion d'évaluation	HJ	5,000	10	50,000					
Comité de vente	HJ	10,000	16	160,000					
total				42,601,750					
Auto financement				4,260,175					
Credit				38,341,575					
interet		2.5%	6	5,751,236.3					

. Cout et plan de financement

COUT : 42 601 750 F CFA

Plan de financement

ACTIVITES	CONTRIBUTION PARTENAIRE F.CFA	CONTRIBUTION BENEFICIAIRE F.CFA	TOTAL EN F CFA
Achat niébé	38 341 575	58 425	38 400 000
Charges	0	4 201 750	4 201 750
COUT TOTAL DE L'OPERATION	38 341 575	4 260 175	42 601 750

V. RENTABILITE ECONOMIQUE DU PROJET

Analyse du compte d'exploitation

Rubrique	année 1	année 2	année 3
A Produits			
Opération niébé	54 400 000	60 710 400	67 752 806
Sous total A	54 400 000	60 710 400	67 752 806
B dépenses d'exploitation			
Les charges	4 201 750	4 689 153	5 233 094
Sous Total charge B	4 201 750	4 689 153	5 233 094
C. Marge brute A-B	50 198 250	56 021 247	62 519 712

D. Dotation aux amortissements	200 000	223 200	249 091
E. Marge nette C-D	49 998 250	55 798 047	62 270 621
F. Impôt sur résultat (intérêt)	5 751 236	6 320 575	7 053 761
G=E-F résultat net après impôt	44 247 014	49 477 472	55 216 860
H .Capacité d'autofinancement	44 247 014	49 477 472	55 216 860

Au regard de la capacité d'auto- financement qui est en progression, le projet possède un taux de rentabilité appréciable, surtout que nous avons pris un taux d'intérêt le plus élevé (2,5%) et tous les calculs ont été faits sur une hypothèse de la vente de niébé pendant la période de soudure. La capacité d'autofinancement sera en évolution : 4^{em} année 61 566 798 , 5^{em} année 68 708546 ,6^{em} année 76 678 737 et 7^{em} année 85 573 470 . Le projet est donc rentable et doit être financé .

VI. GESTION DU CREDIT ET PREVENTION DU RISQUE

Par rapport à cette rubrique, la fédération dispose d'un dispositif efficace, notamment le comité de suivi qui assurera les missions périodiques ainsi que les réunions d'évaluation à mis –parcours cherchera à identifier les éventuelles disfonctionnements afin de prendre des mesures idoines qui s'imposent.

Aussi la fédération dispose d'un fond de garantie des différentes unions qui prennent part à cette activité ; ce qui permet à la fédération d'agir en cas de difficultés de remboursement Outre ceci, la fédération dispose déjà d'une stratégie de caution solidaire et de la double caution solidaire entre les membres. Ce dispositif en question prévoit l'entraide entre les membres des unions pour aider un Coopérative défaillant et la double caution qui se concrétise par le soutien mutuel entre les unions pour aider celle ou celles qui éprouveront des difficultés de remboursement

Le recouvrement des crédits consacre la responsabilisation des dirigeants à tous les niveaux ; ainsi donc les sous groupes prévus à l'intérieur des Coopératives assureront le recouvrement des échéances tan disque le président des différents Coopératives s'occuperont de leurs comités ou Coopératives respectifs.

Alors le président de la fédération ,le comité d'achat et le comité de gestion mis à cet effet veilleront au bon recouvrement du crédit de manière à obtenir un taux de recouvrement du capital et intérêts de 100%.

Annexe 10 – Draft de projet FUOPAN Sa'a

 <p>FUOPAN SA'A</p>	<p>FEDERATION DES UNIONS DES ORGANISATIONS DES PROFESSIONNELLES AGRICOLES FUOPAN SA'A</p> <p>Tel : 00227 20 411 568/98 40 86 19/96 49 89 86</p>	<p>BP : 302 MARADI Email : fdrationsaa@yahoo.fr ou salidinatou@yahoo.fr</p>
--	---	---

Maradi, le 27 Septembre 2012

A
Mr

OBJET : Demande de crédit

Monsieur le Directeur,

Nous avons le plaisir de vous adresser cette requête d'octroi d'un crédit d'un montant de : 37 446 210FCFA, pour une durée de 6 mois, au taux annuel de 1% et avec remboursement du capital et intérêts à la fin du crédit afin de mener à bien le projet de **Commercialisation des produits agricoles** (mil, souchet et niébé) (Cf. Annexe 1).

Afin que vous puissiez avoir tous les éléments nécessaires à l'examen de notre demande, nous vous joignons également notre lettre de garantie (Cf. Annexe 2), notre agrément (Cf. Annexe 3), nos statuts (Cf. Annexe 4), notre dernier rapport annuel d'activités (Cf. Annexe 5) et notre dernier bilan comptable (Cf. Annexe 6).

Nous nous tenons à votre entière disposition pour vous fournir tout document supplémentaire qui vous serait nécessaire ou pour vous rencontrer afin de répondre à vos interrogations.

Espérant que cette demande recueillera un avis favorable de votre part, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur [titre de la personne], l'expression de nos sentiments les meilleurs.

La Présidente

[Signature]
[Nom et prénom]

Pièces jointes :

- Annexe 1 - Présentation du projet pour lequel un crédit est demandé
- Annexe 2 - Lettre de garantie
- Annexe 3 - Agrément de la Fédération
- Annexe 4 - Statuts de la Fédération
- Annexe 5 - Rapport annuel d'activités de la Fédération
- Annexe 6 - Dernier bilan comptable

	<p>FEDERATION DES UNIONS DES ORGANISATIONS DES PROFESSIONNELLES AGRICOLES FUOPAN SA'A</p> <p>Tel : 00227 20 411 568/98 40 86 19/96 49 89 86</p>	<p>BP : 302 MARADI Email : fdrationsaa@yahoo.fr ou salidinatou@yahoo.fr</p>
---	---	---

FICHE SIGNALITIQUE DU PROJET

TITRE DU PROJET : COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES
(mil, souchet, niébé)

Cout du projet : 44 625 097 FCFA
Participation fédération : 7 178 887 FCFA (16,1%)
Crédit demandé : 37 446 210 FCFA

Compte bancaire : N°300170 /31 BSIC Maradi

Maradi, le 27 Septembre 2012

1. PRESENTATION DE LA FEDERATION

La Fédération des Unions des Organisations des Professionnelles Agricoles du Niger (FUOPAN/SA'A), une organisation faitière créée le 21 septembre 2002 et autorisée officiellement par l'agrément n° 0285/AM du 17 décembre 2002.

L'idée de la création de cette structure est née du souci des producteurs et productrices de trouver les solutions aux problèmes d'approvisionnement en engrais et aussi de mettre en place un dispositif formel de commercialisation des produits agricoles (mil, niébé, arachide, souchet etc.) pour bien faire profiter ces derniers de la valeur ajoutée de leurs produits.

La fédération intervient actuellement dans 3 départements Madarounfa, Aguié ; Guidan Roundji. Elle est composée de vingt deux (22) unions constituées par 208 Organisations de Producteurs (OP) de base. L'effectif des membres est aujourd'hui de 9.980 personnes dont 4.457 femmes soit 45%.

La gestion de l'organisation est confiée à un conseil d'administration (CA) composé d'une équipe d'élus de quatorze (14) membres (11 hommes et 3 femmes). L'action du conseil d'administration est suivie par un comité de contrôle de trois (3) membres (2 hommes et 1 femme). L'organisation et la gestion technique des activités sont assurées par une équipe du secrétariat exécutif composée d'un Secrétaire Exécutif de niveau d'Ingénieur Agronome, d'un Chargé de programme en système d'approvisionnement en intrants (SAI), d'un Comptable temporaire et de vingt deux (22) animateurs locaux siégeant au niveau des unions.

La fédération s'est assignée comme mission l'amélioration des conditions de vie socio-économiques et culturelles de ses membres à travers une meilleure production et commercialisation des produits agricoles en partenariat avec les structures nationales et internationales.

La fédération a fixé 6 objectifs pour atteindre la mission qu'elle s'est définie, il s'agit de :

- ✚ Améliorer le système d'approvisionnement en Intrants Agricoles ;
- ✚ Faciliter la commercialisation des produits agricoles ;
- ✚ Renforcer la sécurité alimentaire ;
- ✚ Renforcer les capacités institutionnelles des unions et de la fédération ;
- ✚ Développer les systèmes de production de cultures intégrées en particulier celle de souchet respectueuse de la préservation de l'environnement ;
- ✚ Défendre les intérêts de ses producteurs membres

Après 10 ans d'intervention en milieu rural, la fédération a fournis à ses membres une multitude de services dans les domaines suivants : appui/conseil pour la structuration/réseautage des organisations rurales, approvisionnement et distribution des intrants agricoles (gestion boutiques d'intrants et commande groupée par les OP), animation/communication, vulgarisation agricole (champs écoles paysans, démonstrations), commercialisation des produits agricoles statistiques 2009,2010 et 2011 (annexe), gestion des organisations rurales, diagnostic, élaboration de plan d'actions, élaboration et gestion de projets. Le Service d'intermédiation financière avec les opérations de warrantage ;

Service de Renforcement de capacités des producteurs et de leurs organisations ;

Le Système d'information des prix sur les marchés pour la commercialisation des produits agricoles.

Synthèse des réalisations et infrastructures :

Parmi les réalisations effectuées on peut citer des formations **nbre paysans relais formés.....** ; **technique de gestion et marketing.....**, des voyages d'études, la construction 26 magasins warrantage, 6 banques céréalières, 27 boutiques d'intrants, 10 opérations (annuelles) de commandes groupés des intrants **chiffre.....**, l'intermédiation avec les SFD, et les banques (BAGRI, BSIC, BRS etc.), des champs écoles paysans, mise en place des fonds AGR au niveau des OP, la mise en place des fonds de roulement aux BI et BC, appui conseil, multiplication des semences etc. toutes ses réalisations ont été rendus possibles grâce à l'appui de différents partenaires techniques et financiers dont les principaux sont : le projet IARBIC/FAO 2009 ; le projet AGRA 2009, **Afircan Developpement Fondation USADF** ; Le PROPAN 2002 , le Projet Intrants FAO 2002, le PPEAP 2002 a financé la formation des animateurs locaux en technique de gestion coopérative, la transformation du souchet (jus et gâteau traditionnel) et les pratiques du warrantage ; le Projet ECU/FAO 2008 accompagne également la Fédération dans ses sous-projets de multiplication de semences améliorées (mil, niébé, arachide) ; le Fonds d'Appui à la Lutte contre la Pauvreté (FALP II) 2008 ; la SNV 2002 ; les services techniques de l'état les ONG et fédérations sœurs. Les Institutions bancaires ou la fédération dispose actuellement des comptes (ASUSU CIGABA N° et solde..... BSIC N° et solde, BAGRI ... N° et solde..etc.) mise en place crédits aux unions et OP, suivi et évaluation. De ce 4 banques la fédération a contracté des crédits à Asusu de 10 à 100 millions selon les années et soldés à 100%. La BAGRI à financer les unions de Danja, Tchizo et Bamo pour un crédit de 18 millions en cours de remboursement.

2. PRESENTATION DU PROJET

Justification du projet : la commercialisation va permettre d'augmenter les revenus des petits producteurs exposés aux commerçants spéculateurs. En effet les membres de la fédération pour faire face a certaines charges sont obligés d'apporter leur produits au marché et très souvent au moment ou les prix est bas. Aussi le fonds de la commercialisation va permettre à la fédé de promouvoir un système de vente groupée

Objectif global : développer un système de commercialisation des produits agricoles

Activités	Source de vérification	Responsables	Calendrier							
			Oct	Nov	Dec	Jan	Fev	Mar	Avr	
1/ Choix de banque et négociation des conditions de crédit	Banque choisie	SG	X							
2/ Ouverture de compte	Un compte de dépôt ouvert	Pdte et trésorier	X							
3/ Finalisation élaboration de dossier de demande de crédit	Dossier élaboré	Secrétariat exécutif	X							
4/ Dépôt à et signature de la convention de crédit avec la banque	Financement accordé	Présidente		X						
5/ Réunion du comité commercialisation pour la planification et organisation	Rapport/PV de la réunion	Président comité		X						
6/ Achat mil au niveau des membres et des marchés	110 T achetés et stockés	Comité		X						
7/ Achat et reconditionnement niébé au niveau des membres et des marchés	27 T achetés et stockés	Comité		X	X					
8/ Achat souchet au niveau des membres et des marchés	90 achetés et stockés	Comité			X					
9/ Mission de contrôle du stock	Nbre de missions de contrôle			X	X	X	X	X		
10/ Rechercher des débouchés nationaux (CCA, CCNI, OLGA Oil, OPVN etc.) et sous régionaux (NACO Food Company et NASCO Group LTD basé à Jos) et internationaux (PAM, UNICEF)	Nbre acheteur /Contrat signé entre les deux parties	Pdt comité com.					X	X	X	X
11/ Vente des produits	Vente avec bénéficiaire	Pdt comité com.							X	X
12/ Remboursement de crédit	Crédit et intérêt remboursé à 100%	Pdste							X	X
13/ Evaluation de l'opération, répartition ristournes (capital : 40%, fédé : 30%, union : 17%, OP : 6,5% ; membre ayant participé : 6,5%)	PV de la réunion et livre de caisse de la fédération	Pdte								X

3. FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET

La fédération est nantie de plusieurs années d'expériences en matière de commercialisation des produits agricoles, notamment le souchet, le mil et l'arachide. A compléter avec les chiffres expériences fédé

C'est justement dans ce cadre qu'elle s'est dotée d'un comité de commercialisation de 5 renouvelable en début de chaque campagne de commercialisation. Le comité de commercialisation est formé et appuyer par le secrétaire exécutif afin de bien conduire les opérations de commercialisation.

En matière des infrastructures de stockage la fédération a appuyé la construction des 12 magasins de stockage variant de 30T à 60T. En plus de ces magasins la fédération louent des magasins dans la ville de Maradi.

L'année 2012 la campagne est très promoteuses en matière de production agricole.

En ce qui concerne les débouchés des contacts ont été déjà pris avecproduit par produit.

Pas problème de transport

Parler de la contribution financière de la fédération de 7 000 000fcfa

4. FAISABILITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET

Le présent projet est une émanation du plan d'affaire de la fédération 2009-2013. Il est réactualisé par un comité mis en place et soumis à l'approbation des membres du CA lors d'une réunion extraordinaire tenue le 15 Septembre 2012 au siège de la fédération.

Le comité de commercialisation est composé de :

- Un président qui pour rôle de coordonner toutes les opérations de la commercialisation ;
- Deux chargés de conditionnement et stockage de produits dans les magasins,
- Deux chargés de suivi des prix des produits agricoles sur les marchés ;

Ce comité est sous la supervision du CA qui gère le fonds du projet. Il s'appuie sur les CA des unions qui lui facilitent l'accès aux produits.

De part son statut d'une organisation paysanne la fédération s'est doté de statut et d'un règlement intérieur et d'un manuel de procédure qui régule les relations entre les différents membres, et entre la fédération et le secrétariat exécutif. Ces textes déterminent aussi les droits et devoirs des membres et des affectations des éventuelles des ristournes.

En cas de détournement la fédération exige un remboursement à l'amiable et au cas contraire elle fait recours aux juridictions compétentes.

5. RENTABILITE ECONOMIQUE DU PROJET

COMPTE D'EXPLOITATION MIL

Charges	Unite	Prix unitaire	quantite	Montant	Produits	Unite	Prix unitaire	quantite	Montant
Location Technoma	jour	500	1	500	vente mil (3% de perte)	kg	210	106 700	22 407 000
Location bascule	sac pese	20	900	18 000					
Location magasin	Mois	20 000	12	240 000					
Achat mil	Kg	170	110 000	18 700 000					
Transport MIL	Kg	2	110 000	220 000					
Intermédiaire	Kg	1	110 000	110 000					
Produits de conservation	Magasin	90 000	2	180 000					
Frais de fonctionnement comité				75 000					
SOUS TOTAL				19 543 500					
Auto financement		10,0%		1 954 350					
Credit demande				17 589 150					
Frais tenue de compte				7 500					
Intérêts bancaires	Mois	1,0%	6	1 055 349					
Frais de dossier		1,0%	1	175 892					
Imprévu 1%		1,0%	1	175 892					
TOTAL DES CHARGES				20 958 132	TOTAL DES PRODUITS				22 407 000
Résultats				1 448 868					
Total				22 407 000	Total				22 407 000

prix maxi a l'achat	170	FCFA/kg
Prix minimum de vente	196	FCFA/kg
Rentabilité	6,9%	

COMPTE D'EXPLOITATION SOUCHET

Charges	Unite	Prix unitaire	quantite	Montant	Produits	Unite	Prix unitaire	quantite	Montant
Location Technoma	jour	500	1	500	vente Souchet (1% de perte)	kg	206	89 100	18 354 600
Location bascule	sac pese	20	900	18 000					
Location magasin	Mois	5 000	36	180 000					
Achat Souchet	Kg	156	90 000	14 040 000					
Transport	Kg	2,5	90 000	225 000					
Intermédiaire	Kg	1,25	90 000	112 500					
Produits de conservation	Magasin	5 000	6	30 000					
Frais de fonctionnement comité				375 500					
SOUS TOTAL				14 981 500					
Auto financement		10,0%		1 498 150					
Credit demande				13 483 350					
Frais tenue de compte				7 500					
Intérêts bancaires	Mois	1,0%	6	809 001					
Frais de dossier		1,0%	1	134 834					
Imprévus 1%		1,0%	1	134 834					
TOTAL DES CHARGES				16 067 668	TOTAL DES PRODUITS				18 354 600
Résultats				2 286 932					
Total				18 354 600	Total				18 354 600

prix maxi a l'achat	156	FCFA/kg
Prix minimum de vente	180	FCFA/kg
Rentabilité	14,2%	

COMPTE D'EXPLOITATION NIEBE

Charges	Unite	Prix unitaire	quantite	Montant	Produits	Unite	Prix unitaire	quantite	Montant
achat sacs PICS	sac	1 000	270	270 000	vente niebe (1% de perte)	kg	300	26 730	8 019 000
Location Technoma	jour	500	1	500					
Location bascule	sac pese	20	270	5 400					
Location magasin	Mois	5 000	12	60 000					
Achat niebe	Kg	240	27 000	6 480 000					
Transport	Kg	2,0	27 000	54 000					
Intermédiaire	Kg	1,00	27 000	27 000					
Produits de conservation	Magasin	10 000	2	20 000					
Frais de fonctionnement comité				165 000					
SOUS TOTAL				7 081 900					
Auto financement		10,0%		708 190					
Credit demande				6 373 710					
Frais tenue de compte				7 500					
Intérêts bancaires	Mois	1,0%	6	382 423					
Frais de dossier		1,0%	1	63 737					
Imprévus 1%		1,0%	1	63 737					
TOTAL DES CHARGES				7 599 297	TOTAL DES PRODUITS				8 019 000
Résultats				419 703					
Total				8 019 000	Total				8 019 000

prix maxi a l'achat	240	FCFA/kg
Prix minimum de vente	284	FCFA/kg
Rentabilité	5,5%	

RECAPUTILATIF

	total	crédit	autofin.	% autof	marge
Achat mil	20 958 132	17 589 150	3 368 982		1 448 868
Achat souchet	16 067 668	13 483 350	2 584 318		2 286 932
Achat niébé	7 599 297	6 373 710	1 225 587		419 703
TOTAUX	44 625 097	37 446 210	7 178 887	16,1%	4 155 503
TAUX DE RENTABILITE	9,3%				

6. GESTION DU CREDIT ET PREVENTION DES RISQUES

Litez les succès en matière de remboursement de crédit de warrantage : montant ; année et motif

La fédération ne va pas placer les fonds au niveau des unions mais elle dispose d'un comité de commercialisation élu en AG qui va acheter directement les produits auprès des membres avec l'appui des CA des unions.

Ces produits seront stockés au niveau des magasins des unions et au niveau du siège de la fédération. Les CA des unions veilleront à la sécurité des magasins qui seront fermés à double clés dont une au trésorier de l'union et la deuxième clé au secrétariat exécutif de la fédération.

De plus chaque magasin est équipé d'un livre de stock et tous les mouvements des produits sont enregistrés.

La banque sera remboursée après la vente du stock, toutes fois en cas d'un gape du à la mévente, du vol, détournement ou autre risque la fédération compte rembourser la banque avec ses propres moyens tout en négociant les échéances de paiement du crédit. La fédération auto finance le projet à hauteur de 16,1%.

Sur les 37 446 210 FCFA de crédit la fédération dispose de 50% garantie par le fonds de garantie FAO.

Annexe 11 – Autres doc préparés avec FUOPAN Sa'a

A USAGE INTERNE : MODES DE REMBOURSEMENT DU CREDIT								
OPTIONS	COUTS	OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MARS	AVRIL
Option 1 normal: remboursement progressif capital + intérêt	Frais dossier	374 462						
	Capital du crédit		6 241 035	6 241 035	6 241 035	6 241 035	6 241 035	6 241 035
	Intérêt		374 462	374 462	374 462	374 462	374 462	374 462
	Total	374 462	6 615 497	6 615 497	6 615 497	6 615 497	6 615 497	6 615 497
Option 2 différé de remboursement du capital et remboursement progressif des intérêts	Frais dossier	374 462						
	Capital du crédit							37 446 210
	Intérêt		374 462	374 462	374 462	374 462	374 462	374 462
	Total	374 462	374 462	374 462	374 462	374 462	374 462	37 820 672
Option 3 différé total	Frais dossier	374 462						
	Capital du crédit							37 446 210
	Intérêt							2 246 773
	Total	374 462	0	0	0	0	0	39 692 983

A USAGE INTERNE : PLAN DE TRESORERIE (AVEC ARACHIDE, ACHETEE SUR FONDS PROPRE)								
	OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MARS	AVRIL	TOTAL
CHARGES								
Location Technoma		2 000						2 000
Location Magasin		90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	540 000
Location Bascule		8400	8400	8400	8400	8400	8400	50 400
Achat mil		19 210 000						19 210 000
Achat arachide	4 564 000							4 564 000
Achat souchet			14 407 500					14 407 500
Achat niébé			6 851 000					6 851 000
Frais de tenue de compte		5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5000	30 000
Intérêt bancaire						1 123 386	1 123 386	2 246 773
Capital du crédit						18 723 105	18 723 105	37 446 210
Frais de dossier	374 462							374 462
Frais de fonctionnement	111 500	111 500	111 500	111 500	111 500	111 500	111 500	780 500
imprévus	60 350	60 350	60 350	60 350	60 350	60 350	60 350	422 447
TOTAL CHARGES	5 110 312	19 487 250	21 533 750	275 250	275 250	20 121 741	20 121 741	86 925 292
PRODUITS								
Fonds propre	12 032 872							12 032 872
Crédit à la BSIC		37 446 210						37 446 210
Vente des produits						27 508 800	27 508 800	55 017 600
Intérêt d'épargne						0		0
report mois précédent		6 922 560	24 881 521	3 347 771	3 072 521	2 797 272	10 184 331	
TOTAL PRODUITS	12 032 872	44 368 770	24 881 521	3 347 771	3 072 521	30 306 072	37 693 131	104 496 682
TRESORERIE	6 922 560	24 881 521	3 347 771	3 072 521	2 797 272	10 184 331	17 571 390	17 571 390

Annexe 12 – Draft de projet FUFO Alkawali

Fédération des Unions des Producteurs

de la Filière Oignon(FUFO) Alkawali

Madaoua

96 49 16 26/96279941

Magagib@yahoo.fr, alidouka250@yahoo.com

BAGRI

Madaoua

Madaoua, le 6 septembre 2012

Objet : Demande de crédit

Monsieur le chef d'agence de la BAGRI

Nous avons le plaisir de vous adresser cette requête d'octroi d'un crédit d'un montant de **77 139 000f** Pour une durée de 6mois au taux annuel de 12,75% et avec une période de **moratoire de 2mois** afin de mener à bien un projet d'achat d'intrants agricoles au profit de nos producteurs.

Afin que vous puissiez avoir tous les éléments nécessaires à l'examen de notre demande nous vous joignons également notre lettre de garantie, notre agrément, nos statuts, notre dernier rapport annuel d'activité et notre dernier bilan comptable.

Nous nous tenons à votre entière disposition pour vous fournir tout document supplémentaire qui vous serait nécessaire ou pour vous rencontrer afin de répondre à vos interrogations.

Espérant que cette demande recueillera un avis favorable de votre part, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Chef d'agence, l'expression de nos salutations les meilleures.

Le Président

Elh Tanimoune ZAKARI

Intitulé du projet : Achat d'engrais

1 Présentation de la fédération

La Fédération des Unions des Producteurs de la Filière oignon (FUFO) Alkawali a été créée le 13 juin 2005. Son siège est à Madaoua. Elle se compose de huit (8) unions : cinq(5) du département de Madaoua, deux de celui de Bouza et une (1) d'Illéla. On dénombre deux cent quinze (215) coopératives dont trente neuf (39) féminines avec un effectif de sept mille quatre cent vingt huit (7 428) adhérents dont mille trois cent soixante sept (1367)femmes.

L'objectif poursuivi est la production de l'oignon en quantité et en qualité en facilitant l'accès des intrants agricoles aux producteurs

Elle dispose de dix-neufs(19) abris modernes de conservation d'oignon de quatorze (14) boutiques d'intrants et un comptoir de commercialisation d'oignon dont l'objectif est le développement de la commercialisation et de la régulation des prix de l'oignon. A ce comptoir sont rattachés trente(30) points de vente.

La FUFO apporte des appuis à ses membres notamment les intrants, les semences et les pesticides. Dans le cadre du renforcement des capacités, la FUFO a eu à former ses membres dans le domaine de la production dans les normes et qualité, la conservation, la transformation de l'oignon.

De 2006 à nos jours, elle a développé le partenariat avec des institutions suivantes :

BRS, Caisse Yarda, la BAGRI : octroi de crédit, ADF : renforcement des capacités et construction du comptoir, la SNV : formation en vie associative, le LWR : appui et fond de garantie, le projet IARBIC : construction de boutiques d'intrants, le Prodex : partenariat, Le cabinet MAPTECH : partenariat entre la fédération et ADF. Pour son bureau, la FUFO a recruté un personnel composé de : Directeur, Comptable et d'un gardien

Les chiffres clés de son dernier bilan financier : actif circulant : 4 242 466F, actif immobilisé : 71 440 186F, Passif circulant : 862 465F, capitaux propres 76 143 444F, résultat – 7 330 576f.

2 Présentation du projet

Justification du projet

Le bassin de la basse vallée de la Tarka est une zone de production d'oignon ; sur la production nationale de l'oignon, 60% provient de la fédération de Madaoua d'où une forte demande des intrants agricoles. La faible capacité des boutiques existantes n'arrivent pas à couvrir les besoins des producteurs en intrants. Les producteurs sont confrontés à la rareté et la cherté de l'engrais sur les marchés locaux. C'est pour cette raison que la fédération a décidé de monter ce projet.

Plan d'actions

Actions	Oct	Nov	Déc	Jan	Responsable
Négociations avec la CAIMA (transport+disponibilité)	X				Président
Négociations avec la banque (taux de crédit et d'épargne, frais de dossier)	X				Président
Ouverture d'un compte bancaire	X				Comptable
Réactualisation du projet	X				Président
Signature de la convention avec la banque	X				Président
Réunion d'organisation avec les unions		X			Président
Ravitaillement des unions en engrais		X			Comité
Vente de l'engrais		X	X	X	TG des Unions
Réunion d'évaluation avec les unions				X	Président

Bénéficiaires

Unions	Nbre Coopératives	Nbre adhérents	Besoins en sacs	Total en tonnes	Prix Unitaire en FCFA/sac	Prix Total en FCFA
Madaoua	54	1 697	500	25,00	13 500	6 750 000
Galma	34	1 236	310	15,50	13 500	4 185 000
S Guida	59	2 005	900	45,00	13 500	12 150 000
Bangui	21	914	100	5,00	13 500	1 350 000
Arzerori	9	214	50	2,50	13 500	675 000
Tama	10	406	100	5,00	13 500	1 350 000
Karofane	23	603	-	-	13 500	-
Illéla	5	353	80	4,00	13 500	1 080 000
TOTAL	215	7 428	2 040	102,00		27 540 000

3 Faisabilité technique du Projet

La fédération de Madaoua a eu à mettre en œuvre l'achat groupe des intrants engrais qu'elle a mis à la disposition des producteurs

Les engrais importés auprès d'un établissement au Nigeria christianizer

Avec la CAIMA au Niger ; l'accessibilité des engrais sera plus facile

La fédération dispose de ses propres techniciens pour faire aboutir les objectifs qu'elle s'est donnés pour la mise en œuvre de l'activité

4 Faisabilité organisationnelle du Projet

Les élus qui ont participé à l'élaboration du projet sont : Les Président, Vice Présidents, SG et Trésoriers des unions et fédération suite à une Assemblée Générale extraordinaire.

Tous les participants ont été unanimes au montage du projet : Un comité de suivi composé du Bureau de la Fédération du Directeur et du Comptable est mis en place : Ils sont chargés du suivi du projet et de la tenue à jour de leur cahier de charge : Une situation est présentée à la fin de chaque mois

Les responsables de la Fédération ont pour rôle la répartition des stocks au niveau des unions, le suivi régulier des versements des fonds issus de la vente/

La Fédération dispose de tous les documents de Gestion nécessaire à la mise en œuvre du Projet.

Les mécanismes de résolution des conflits prévus sont entre autres :

Les réunions périodiques avec le comité de suivi pour faire la situation de la vente sans crédit

Le Contrôle Régulier des stocks.

Le Placement immédiat des fonds dans un compte

5 Rentabilité économique du projet

Compte d'exploitation prévisionnel

Charges					Produits				
Libellé	Unité	prix unitaire	quantité	Prix total	libellé	Unité	prix unitaire	Quantité	prix total
Achat engrais	tonnes	13 500	2 050	27 675 000	Vente engrais	sac	15 500	2 050	31 775 000
Transport	sac	750	2 050	1 537 500					-
Location Magasin	mois	10 000	21	210 000					-
Chargement	sac	50	2 050	102 500					-
Déchargement	sac	50	2 050	102 500					-
Transport négociateurs	voyage/pers	15 000	2	30 000					-
Entretien négociateur	pers	10 000	6	60 000					-
Rémunération gérant	sac	50	2 050	102 500					-
Réunions	reunion	31 000	2	62 000					-
Frais d'entretien	jour	1 000	34	34 000					-
SOUS TOTAL				29 916 000					-
Autofinancement				2 916 000					-
Crédit				27 000 000					-
700 000 f fonds propres				-					-
2,2 Mf vente semence				-					-
100 000 f recouvrement				-					-
				-					-
Coût du crédit		12,75%		860 625					-
Frais de dossier		1,50%		405 000					-
				31 181 625					31 775 000

Marge	593 375	f
Prix de revient	15 211	f/sac

Plan de trésorerie

	Novembre	Decembre	Janvier	Total
CHARGES				
Achat engrais	27 540 000			27 540 000
Transport	1 530 000			1 530 000
Location Magasin	70 000	70 000	70 000	210 000
Chargement	102 000			102 000
Déchargement	102 000			102 000
Transport négociateurs	30 000			30 000
Entretien négociateur	60 000			60 000
Rémunération gérant	34 000	34 000	34 000	102 000
Réunions	31 000		31 000	62 000
Frais d'entretien	17 000		17 000	34 000
Capital remboursé			27 000 000	27 000 000
interet du credit			860 625	860 625
Frais de dossier du credit	405 000			405 000
Total des charges	29 921 000	104 000	28 012 625	58 037 625
PRODUITS				
Ventes engrais	7 943 750	7 943 750	15 887 500	31 775 000
Capital emprunte	27 000 000			27 000 000
Autofinancement	2 772 000			2 772 000
Report trésorerie mois précédent	-	7 794 750	15 634 500	
Total des produits	37 715 750	15 738 500	31 522 000	61 547 000
Tresorerie	7 794 750	15 634 500	3 509 375	3 509 375

6 Question du crédit et prévention des risques

La fédération a eu à contracter des crédits au profit des producteurs notamment :

A la BRS pour l'achat d'oignon de conservation, motopompes, forages, charrettes

Au crédit Yarda pour l'achat d'engrais

A la BAGRI pour l'achat de semence d'oignon pour un montant de 41 300 000F

IMF	Montant	Remboursement	Reste	Taux
BRS	101 000 000	89 095 500	11 904 500	12%
Crédit Yarda	x	x	x	x
BAGRI	41 300 000	17 500 000	23 800 000	12,75%

Les solutions envisageables en cas de mévente sont :

- 1- Négocier un rééchelonnement avec la banque
- 2- Augmenter le prix de vente par sac pour compenser la hausse des intérêts

Annexe 13 – Autre doc préparé avec FUFU Alkawali

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL DE L'EXPORTATION D'OIGNONS VERS LA COTE D'IVOIR

Charges					Produits				
Libellé	Unité	Prix unitaire	Quantité	Prix total	Libellé	Unité	Prix unitaire	Quantité	Prix total
Achat 25 kg d'oignon	sac	1 500	1 500	2 250 000	Vente oignon (5% de pertes)	sac	6 250	1 425	8 906 250
Filets	sac	200	1 500	300 000	Vente filets des sacs avaries	sac	200	75	15 000
Etiquettes	sac	25	1 500	37 500					-
MO reconditionnement	sac	75	1 500	112 500					-
Chargement	sac	75	1 500	112 500					-
Déchargement	sac	100	1 500	150 000					-
Taxes municipales	sac	50	1 500	75 000					-
Transport	sac	1 500	1 500	2 250 000					-
Taxes douanières	sac	100	1 500	150 000					-
Taxes Abidjan	Forfait			30 000					-
Aire de déchargement	sac	200	1 500	300 000					-
Transport négociateurs	voyage/pers	400 000	1	400 000					-
Entretien négociateur	pers	350 000	1	350 000					-
Prise en charge superviseur	HOMME	2 000	12	24 000					-
SOUS TOTAL				6 541 500					-
Autofinancement		10,00%		654 150					-
Crédit				5 887 350					-
Coût du crédit		12,75%		125 106					-
Frais de dossier		1,50%		88 310					-
TOTAL DES CHARGES				6 754 916	TOTAL DES PRODUITS				8 921 250
Marge	2 166 334	f							
Taux de rentabilité	32%								
Marge+autof	2 820 484	f							
Prix de revient	4 503	f/sac							

Annexe 14 – Draft de projet FUCAP

REGION DE TAHOUA
25/09/2012
FEDERATION DES UNIONS DES
COOPERATIVES AGROPASTORALES
(FUCAP/TA)
TEL : 96 24 64 98/96 89 12 74

Tahoua, le

A

B I A Tahoua

Objet : Crédit

Monsieur le Directeur de la B I A

Nous avons le plaisir de vous adresser cette requête d'octroi d'un crédit d'un montant de 71.239.704 FCFA pour une durée de 7 mois au taux annuel de 13% remboursable en fin de crédit afin de mener à bien un projet de commercialisation de mil campagnes 2012 (CF Annexe 1).

Afin que vous puissiez avoir tous les éléments nécessaires à l'examen de notre demande nous vous joignons également notre lettre de garantie (CF Annexe 2) notre agrément (CF Annexe 3) notre statut (CF Annexe 4) notre dernier rapport annuel d'activité (CF Annexe 5) et notre dernier bilan comptable (CF Annexe 6).

Nous nous tenons à votre entière disposition pour vous fournir tout document supplémentaire qui vous serait nécessaire ou pour vous rencontrer afin de répondre à vos interrogations.

Espérant que cette demande recueillera un avis favorable de votre part, nous vous prions d'agréer Monsieur le Directeur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

LE PRESIDENT

MAHAMADOU MOUSSA

PIECES JOINTES

Annexe 1 : Présentation du projet de commercialisation mil

Annexe 2 : Lettre de garantie

Annexe 3 : Agrément FUCAP

Annexe 4 : Statut FUCAP

Annexe 5 : Rapport annuel

Annexe 6 : Bilan comptable

Annexe 1 – Projet de commercialisation de 300 tonnes de mil pour la campagne 2012

1. PRESENTATION DE LA FUCAP

La FUCAP est une organisation paysanne créée par des structures coopératives de base dont les principales activités s'exercent dans les domaines de l'agriculture, l'élevage et l'artisanat rural.

Ses membres actuels se trouvent dans la région de Tahoua répartie dans les départements de Tahoua (21 unions), Illéla (1 union), Konni (2 unions), Madaoua (3 unions), Keita (4 unions), Bouza (2 unions), Abalak (10 unions), Tchintabaraden (1 union) soit un total de 44 unions constituées de 545 coopératives et 41.842 membres dont 10.461 femmes.

La FUCAP a été créée en janvier 2001 et est reconnue officiellement par arrêté N° 133/VT du 24 Octobre 2002. Elle est gérée par les organes suivants :

Une assemblée générale constituée par les délégués des unions, un conseil exécutif élu par le conseil général des filières des comités de filières, un comité de contrôle et un personnel salarié.

La FUCAP a pour objectif général de contribuer au développement économique, social et culturel de ses membres. Pour les objectifs spécifiques, les préoccupations de la FUCAP résident dans la recherche des solutions aux problèmes de ses membres sur le plan agricole, pastorale et organisationnel.

La FUCAP a rendu plusieurs services à ses adhérents dont entre autre la mise en place des B.I, des banques céréalières, des banques aliment bétail, la commercialisation du niébé, renforcement de capacité, récupération des terres dégradées.

La FUCAP a plusieurs partenaires dont :

- IARBIC (FAO/ mise en place des B.I)
- C.C.A (récupération des terres dégradées)
- PRODEX (fonçage des puits maraîchers et équipements)
- CARE (Mise en place des banques céréalières)
- ONG Monde des Enfants (renforcement des capacités).

2. PRESENTATION DU PROJET

Les membres des structures affiliées à la FUCAP sont des agriculteurs ou des éleveurs. En créant ces organisations à caractères coopératifs, leurs attentes se résument en la facilitation de l'accès aux moyens financiers pour l'organisation de la commercialisation de leurs productions dans un circuit les mettant à l'abri de certaines formes d'exploitation.

Cette fonction était plus ou moins assurée par les anciennes unions dissoutes en 1997 qui, en partenariat avec certaine institution publique, parapubliques ou privées (OPVN, PAM, Société cotonnière, Moulin du Sahel...) mettaient à la

disposition des producteurs des moyens pour commercialiser le surplus de leur production.

C'est ainsi qu'aujourd'hui, la commercialisation des produits agricoles (mil, niébé, arachide...) passe par un autre circuit que celui des coopératives, d'où un manque à gagner pour elles.

La FUCAP créée pour être une organisation faitière n'arrive pas à faciliter à ces membres l'organisation de la vente de leurs productions. Pour y parvenir, il convient de les organiser de manière à les amener à cerner toutes l'opportunité qui leur sont offertes par le contexte actuel du marché et du partenariat.

Le présent projet vise à mieux organiser les membres de la FUCAP autour de la commercialisation de leur surplus en céréale, le tout soutenu par une formation en gestion pour le comité de gestion de cette activité.

Objectif général du projet : L'objectif global du projet est la facilitation de la commercialisation des céréales pour les adhérents de la FUCAP.

Objectifs spécifiques du projet : Les objectifs spécifiques de ce projet sont :

- Renforcer le partenariat avec la BIA
- Vente de leur produit à un prix rémunérateur
- Renforcer les capacités organisationnelles de la FUCAP de ses membres
- Former le comité de gestion
- Avoir des ristournes au prorata du stock commercialisé
- Commercialisé 300 tonnes de mil.

Plan d'actions : Il est présenté ci-dessous :

Actions	Responsables	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai
1 Rencontre avec le banquier (SG + Trésorier + Directeur)	Directeur	X							
2 Remplissage du dossier de crédit (SG + Directeur)	Directeur	X							
3 Compléter co-financement 4,2 MFCFA (SG + Trésorier + Directeur)	Président	X							
4 Dépôt du dossier à la banque (SG + Directeur)	Directeur	X							
5 Signature de la convention de financement avec la banque	Président		X						
6 Mise en place des fonds et sacs vides (Trésorier + Directeur)	Directeur								
7 Location magasins	Présidents Union		X	X	X	X	X	X	X
8 Traitement des magasins	Présidents Union		X				X		
9 Achat mil	Présidents Unions		X	x					
10 Suivi de l'opération (Trésorier + Directeur)	Directeur			X					X
11 Recherche de débouchés et suivi des prix (CA + Unions)	Directeur				X	X	X	X	X
12 Vente stocks si prix intéressant (CA)	Secrétaire général				X	X	X	X	X
13 Remboursement crédit	Président				X	X	X	X	X
14 Réunion de fin de campagne (CA Fédé + CA Unions)	Président								X
15 Distribution des ristournes (80% pour la Fédé, 20% pour les Unions)	Trésorier								X

3. FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET

Créée par les membres de base, la FUCAP a pour comme activité principale la commercialisation des produits de ses adhérents. Cette activité fait ressortir que les membres et la FUCAP tirent beaucoup de profits de point de vue financier, renforcement de capacité et organisationnelle. De tout temps la BIA est notre partenaire financier qui nous appui pour mener cette activité.

De point de vue du déroulement de l'opération nous sommes aguerris concernant le choix des unions pour la commercialisation, la période des achats, le

stockage des produits et le moment de la vente. A chaque fois, le remboursement du crédit intervient au fur et à mesure que la vente s'effectue. Cette méthode nous évite le retard dans le paiement en effet nous respectons le délai du crédit.

4. FAISABILITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET

Les organes de la FUCAP sont composés d'une assemblée générale, d'un conseil exécutif et des commissaires aux comptes. En dehors de ces organes la FUCAP dispose des employés salariés. Pour toute activité, chaque organe intervient soit pour prendre des décisions, soit pour exécuter ou pour contrôler les réalisations effectuées.

C'est ainsi que pour cette activité (commercialisation de 300 tonnes de mil campagne 2012) la même organisation a été mis en place. Ainsi Le Conseil d'administration a choisi les 9 unions accessibles et où la production a été bonne pour mener cette activité :

Localités	Unions	Km de Tahoua	Tonnes	Stockage	Transport à Tahoua	Prix location magasin (FCFA/mois)	Prix transport (FCFA/t)	Prix total transpor
Kolloma	Talaba	10	20	Non	Oui	gratuit	5 000	100 000
Tamaské	Zummunta, Alhéri, Hamada	50	60	Oui	Non	10000	-	0
Konni	Rayowal Gandari, Madalla	132	80	Oui	Non	gratuit	5 000	400 000
Bambaye	Rihewa	30	50	Oui	Non	20 000	-	0
Illéla	UCAP	65	30	Oui	Non	20 000	-	0
Kalfou	UBC	45	60	Oui	Non	10 000	-	0
TOTAUX			300			60 000		500 000
							Prix moyen/sac	167

Ainsi le personnel salarié et quelques membres du Conseil d'administration notamment le président, le secrétaire et le trésorier mèneront jusqu'au bout cette opération. A chaque occasion les commissaires aux comptes se chargeront d'examiné l'exactitude de l'opération et pour rendre compte à l'AG.

Ces commissaires aux comptes se basent sur nos différents documents comptable notamment le livre de caisse, le livre de banque, les fiches de stock etc...Pour éviter tout désagrément au cours de cette opération le comité de gestion des unions retenues sera associé du début jusqu'à la fin de l'opération. En plus de cela une formation sera dispensée pour éviter tout conflit au cours de l'exécution de cette activité.

5. RENTABILITE ECONOMIQUE DU PROJET

Charges	Unite	Prix unitaire	Quantite	Montant	Produits	Unite	Prix unitaire	Quantite	Montant
Achat mil	sac	21 330	3 000	63 990 000	Vente mil (1% de perte)	sac	25 000	2 970	74 250 000
Sacs vides	sac	300	3 000	900 000					
Transport	sac	167	3 000	500 000					
Produits phytosanitaire	sac	42 500	2	85 000					
Location et gardiennage magasins	mois	60 000	7	420 000					
Manutention	sac	75	3 000	225 000					
Frais traitement	Forfait	5 000	4	20 000					
Location bascule (Union Rihewa)	sac	25	500	12 500					
Conditionnement	sac	50	3 000	150 000					
Transport des sacs vides	L carburant	579	100	57 900					
Transport pour suivi des achats	L carburant	579	200	115 800					
Indemnités pour suivi	Mission	20 000	6	120 000					
Réunion fin de campagne	Pers	5 000	13	65 000					
Transport réunion fin de campagne	Forfait			25 000					
SOUS TOTAL				66 686 200					
Auto financement				7 000 000					
<i>2,2 MFCFA acquis (BIA + à payer CCA)</i>									
<i>4,8 MFCFA à trouver</i>									
Credit demande				59 686 200					
Agios	mois	3 900	7	27 300					
Intérêts bancaires	Mois	1,1%	7	4 526 204					
Frais de dossier	Forfait	-							
TOTAL DES CHARGES				71 239 704	TOTAL DES PRODUITS				74 250 000
MARGE				3 010 297					
Prix maxi a l'achat	21 330	FCFA/kg							
Prix minimum de vente	23 986	FCFA/kg							
Rentabilité	4,2%								

	OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	TOTAL
CHARGES									
Achat mil		31 995 000	31 995 000						63 990 000
Sacs vides		900 000							900 000
Transport		250 000	250 000						500 000
Produits phytosanitaire		85 000							85 000
Location et gardiennage magasins		60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	420 000
Manutention		112 500	112 500						225 000
Frais traitement		10 000				10 000			20 000
Location bascule (Union Rihewa)		6 250	6 250						12 500
Conditionnement		75 000	75 000						150 000
Transport des sacs vides		57 900							57 900
Transport pour suivi des achats			57 900					57 900	115 800
Indemnités pour suivi			60 000					60 000	120 000
Réunion fin de campagne								65 000	65 000
Transport réunion fin de campagne								25 000	25 000
Agios								27 300	27 300
Intérêts bancaires								4 526 204	4 526 204
TOTAL CHARGES	0	33 551 650	32 616 650	60 000	60 000	70 000	60 000	267 900	71 239 704
PRODUITS									
Fonds propre	7 000 000								
Crédit à la BIA		59 686 200							
Vente mil								74 250 000	
Report mois précédent		7 000 000	33 134 550	517 900	457 900	397 900	327 900	267 900	
TOTAL PRODUITS	7 000 000	66 686 200	33 134 550	517 900	457 900	397 900	327 900	74 517 900	
TRESORERIE	7 000 000	33 134 550	517 900	457 900	397 900	327 900	267 900	74 250 000	74 250 000
								MARGES	3 010 297

6. GESTION DE CREDIT ET PREVENTION DES RISQUES

De tout temps notre structure (FUCAP) a payé ses crédits contractés au près de son partenaire financier qui est la BIA. Néanmoins pour prévoir les risques liées a cette opération des mesures ont été pris notamment à :

L'achat

Au cours des achats il faudrait :

- Acheter des céréales de bonnes qualités et bien sec
- Respecter le poids par sac (100 kg)
- Prix de revient par sac jusqu'au magasin très raisonnable.

Stockage

- Traiter le stock pour lutter contre les insectes
- Vérifier le stock de temps en temps.

Vente

- Passer l'information a travers les radios privées
- Informer toutes les unions de la disponibilité des céréales à vendre

Au niveau de la Fédération

- Ecouler le produit à temps
- Payer la banque à temps.

Annexe 15 – Draft de projet de la FCMN Niya

DE :

Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger

FCMN-NIYA

BP :11271, Niamey

Tel : 20 33 02 88/90 ; 20 73 57 54

Email : fcmnniya@intnet.ne

A :

Bank Of Africa (BOA)

Rue de Gawèye

Bp: 10973, Niamey

Tel: 20 73 36 20/21

Niamey, le

OBJET : Demande de crédit

Monsieur le Directeur Général,

Nous avons le plaisir de vous adresser cette requête d'octroi d'un crédit d'un montant de Cent quatre huit million (188 000 000) FCFA, pour une durée de trois (3) mois, au taux annuel de [taux désiré du crédit] et avec une période de moratoire de [durée désirée du moratoire] afin de mener à bien un projet de commande groupée de semence de pomme de terre (Cf. Annexe 1).

Afin que vous puissiez avoir tous les éléments nécessaires à l'examen de notre demande, nous vous joignons également notre lettre de garantie (Cf. Annexe 2), notre agrément (Cf. Annexe 3), nos statuts (Cf. Annexe 4), notre dernier rapport annuel d'activités (Cf. Annexe 5) et notre dernier bilan comptable (Cf. Annexe 6).

Nous nous tenons à votre entière disposition pour vous fournir tout document supplémentaire qui vous serait nécessaire ou pour vous rencontrer afin de répondre à vos interrogations.

Espérant que cette demande recueillera un avis favorable de votre part, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le Président

Salia Mahamane

Pièces jointes :

Annexe 1 - Présentation du projet pour lequel un crédit est demandé

Annexe 2 - Lettre de garantie

Annexe 3 - Agrément de la Fédération

Annexe 4 - Statuts de la Fédération

Annexe 5 - Rapport annuel d'activités de la Fédération

Annexe 6 - Dernier bilan comptable

Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger

FCMN-NIYA

TITRE DU PROJET : COMMANDE GROUPEE DE SEMENCE DE POMME DE TERRE

Coût du projet : 255486334 FCFA

Participation Bénéficiaires : 75000 000 FCFA

Crédit demandé : 180486334 FCFA

1. PRESENTATION DE LA FEDERATION

La Fédération des coopératives maraîchères du Niger (FCMN-Niya) est une organisation paysanne faitière créée en 1996 à la faveur de la loi coopérative régissant la création et le fonctionnement des coopératives et des organismes ruraux agricoles. Onze coopératives des régions de Dosso, Tahoua, Tillabery et Niamey étaient à la base de sa création. A la date d'aujourd'hui, elle compte 142 coopératives et unions de coopératives réparties sur l'ensemble du territoire national avec plus de 30 000 membres individuels tous chefs d'exploitations dont 30% de femmes.

Elle a son siège à Niamey et est représentée dans toutes les régions du Niger.

La mission principale assignée à la FCMN est d'œuvrer pour l'amélioration des conditions de vie des maraîchers sur l'ensemble du territoire national.

Elle poursuit les objectifs suivants pour mener à bien sa mission:

- renforcer l'esprit de solidarité, d'entraide et de soutien entre ses membres,
- organiser et faciliter la production, l'écoulement des produits maraîchers dans le cadre du processus de développement des exportations nigériennes,
- représenter les intérêts de l'ensemble des producteurs et exportateurs auprès de leurs interlocuteurs, notamment les administrateurs, les institutions nationales, communales et internationales,
- créer toutes les conditions susceptibles de promouvoir les exportations des produits maraîchers au Niger,
- faciliter l'accès aux crédits en particulier et les relations avec les institutions financières en général,
- assurer la formation et l'éducation de ses membres.

Le bilan annuel net est de 350 988 462 FCFA en 2011.

De sa création à aujourd'hui plusieurs actions sont à mettre à l'actif de la FCMN. Il s'agit :

- **Renforcement des capacités**(techniques et organisationnelles) des membres avec plusieurs formations : en vie associative, en gestion des organisations paysannes, en gestion des boutiques d'intrants, en technique culturales etc ;
- **Amélioration du système d'approvisionnement en intrants agricoles** avec la mise en place de 40 boutiques d'intrants , le renforcement des capacités des gérants et des comités de gestion des boutiques d'intrants , l'organisation de commande groupée d'intrants agricoles (pomme de terre, engrais) etc ;;
- **Appui à la commercialisation** par la construction d'un centre de commercialisation de fruits et légumes, la mise en place de fond de roulement l'initiation collectif de mise en marché, de l'oignon, la mise en place d'un système d'information sur les marchés, l'organisation du warantage pour le sésame, construction des magasins de stockages d'oignon
- **Appui en investissement et équipements agricoles** : clôture des jardins scolaires, fonçage des puits, achat de motopompe et autres moyens d'exhaure ;
- **Recherche de financement via le système bancaire** : un crédit contracté auprès de la BRS de 50 million pour le :financement des activités génératrices de revenu des membres en vue de renforcer leur capacité d'autofinancement, un crédit de 34 million auprès de la BOA pour les commandes groupes de la pomme de terre depuis 2009

Les partenaires techniques et financiers de la FCMN-NIYA sont : les services techniques du Ministère de l'Agriculture (encadrement depuis sa création) ; icrisat, (renforcement de capacité et production de semence depuis 2000) FAO (approvisionnement en intrants, renforcement de capacités, capitalisation depuis 2000), Coopération Française (approvisionnement en intrants depuis 2002), Catholic Relief Service (filière sésame, gombo, oignon depuis 2002) ; Oxfam Québec (compost et renforcement de capacité depuis 2002)), Agriterria (projet horticoles, jardins scolaires depuis 2006), UPA-DI (mise en marché collective de l'oignon 2007-2008), Oxfam Novib (projet sécurité alimentaire depuis 2009), Coopération Suisse (appui institutionnel et technique depuis 2009), Oxfam Grande Bretagne (projet d'urgence SIDA 2010) .

2. PRESENTATION DU PROJET

1. Objectif du Projet :

Faciliter la commande de semence de pomme de terre des membres de la Fédération

2. Justification du Projet

Le manque d'intrants de qualité sur le marché local en Afrique de l'Ouest, notamment au Niger, ainsi que l'insuffisance de moyens financiers des producteurs et des productrices les conduit à former des groupements paysans, par exemple des coopératives, afin de pouvoir mettre en œuvre des stratégies collectives d'approvisionnement en intrants. La grande majorité des membres de la Fédération achètent leurs semences de pomme de terre au détail à un prix élevé et pour une qualité parfois douteuse. Afin de faire face à cette situation, la Fédération des coopératives maraîchères du Niger (FCMN-NIYA), s'est engagée dans une commande groupée de semences de pommes de terre, dont la culture représente une part importante du maraîchage dans le pays. Cette initiative a consisté à aider ses membres à importer, à partir du marché international, des semences de qualité, en quantité à un prix réduit, en lieu et en temps voulus.

3. Objectifs spécifiques du projet

Faire une estimation globale des besoins à travers la collecte des besoins des membres à la base ;

Négocier avec le fournisseur sur le prix et les conditions de livraison afin d'établir une facture proforma ;

Organiser des séances d'information et de sensibilisations des coopératives impliquées sur les modalités de la commande ;

Distribuer les semences aux membres et non membres impliqués dans la commande.

4. Résultats attendus

Estimation globale des besoins des adhérents en semence de pomme de terre est faite,

Une facture Proforma fixant le prix et les conditions de livraison est établie,

Au moins 50% des coopératives impliquées dans la commande groupées sont informées et sensibilisées sur les modalités de la commande,

350 tonnes de semences sont distribuées aux adhérents et non adhérents.

Objectifs Spécifiques	Résultats	Indicateurs	Responsables	Période
une estimation globale des besoins à travers la collecte des besoins des membres à la base	estimation globale des besoins des adhérents en semence de pomme de terre est faite,	Rapport de synthèse	Animateurs endogènes, Elus des coop, BE FCMN, CP	Mois de juin 2013
négocier avec le fournisseur sur le prix et les conditions de livraison afin d'établir une facture proforma	une facture Proforma fixant le prix et les conditions de livraison est établie	Facture Proforma	BE FCMN, Comptable, CP, Fournisseur	Mois de juillet

des séances d'information et de sensibilisations des coopératives impliquées sur les modalités de la commande	au moins 50% des coopératives impliquées dans la commande groupées sont informées et sensibilisées sur les modalités de la commande	Rapport de mission	CP, BE, Elus des coop	Aout- Sept
distribuer les semences aux membres et non membres impliqués dans la commande	350 tonnes de semences sont distribuées aux adhérents et non adhérents.	Rapport de distribution	Comité de gestion de la commande, Elus des Coop, animateurs endogènes membres à la base	Mis novembre

5. FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET

Ce projet est techniquement faisable car la FCMN a de l'expérience dans le domaine.

En 2012, la FCMN est à sa quatrième (4) année d'expérience dans la mise en œuvre de ce type de projet déjà exécuté en 2009, 2010 et 2011.

Toutes les activités prévues sont exécutées chaque année sans beaucoup de difficultés

Aussi, la FCMN dispose d'un dispositif d'encadrement constitué des animateurs endogènes au niveau des coopératives, des techniciens au niveau des sections et des cadres qualifiés au niveau du siège facilitant la mise en œuvre de ce projet.

6. FAISABILITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET

La question de la commande groupée a été évoquée lors des différentes assemblées générales de la Fédération. A cette occasion il a été recommandé à la FCMN de tout mettre en œuvre afin d'effectuer des commandes groupées. C'est dans ce cadre que chaque année tous les élus et animateurs endogènes au niveau des unions et coopératives font le recensement et la compilation des besoins des membres.

Au niveau du siège, les membres du bureau exécutifs et les cadres compilent et valident les quantités à commander.

En ce qui est de la gestion financière, la FCMN dispose d'une comptable, d'une caissière. La FCMN-Niya effectue chaque année un audit externe de ces comptes.

Pour la commercialisation des semences, un comité de gestion composé des élus, et des cadres est mis en place.

7. RENTABILITE ECONOMIQUE DU PROJET

CHARGES	Unité	prix unitaires	quantité	montant total	PRODUITS	Unité	prix unitaire	quantité	montant total
Achat semences	Tonne	714 993	350	250 247 550	Vente	caisse	20 000	14 000	280 000 000
Notaire	Fcfa	781 308	1	781 308					
Expert architecte	Fcfa	400 000	1	400 000					
Enregistrement statistique	Fcfa	15 000	1	15 000					
Taxe statistique (1%)	%	1	1	2 502 475					
Frais transitaires	Fcfa	30 000	14	520 000					
Manutention	tonnes	2 000	350	700 000					
Faux frais	Fcfa	20 000	1	20 000					
Comité de commercialisation	Fcfa	300 000	1	300 000					
Sous total				255 486 334					
Autofinancement				75 000 000					
Crédit				180 486 334					
Intérêt	%	2	3	10 829 180					
TOTAL				266 315 514	TOTAL				280 000 000
Marge	13 684 486								
Prix d'achat maxi	17 875								
Prix de revient	20 000								
Rentabilité	5%								

8. GESTION DU CREDIT ET PREVENTION DES RISQUES

Pour sécuriser cette commande, les unions et groupements de producteurs de pomme de terre engagés dans cette opération doivent verser au moins 50% de la valeur du tonnage pour lequel ils ont souscrit au démarrage. Les 50% restants seront versés avant la réception. La FCMN-NIYA a eu déjà à bénéficier de crédit documentaire émis par votre Banque lors des précédentes commandes du même tonnage en 2009, 2010 et 2011. Aussi, la FCMN-NIYA est une cliente de votre Institution et est titulaire de 2 comptes : (1) H003801001 001103420020 40 FCMN-NIYA / Projet Horticole Agriterre ; (2) H003801001 001115750006 62 FCMN/ PDD / CM/ FN qui est réservé pour cette opération de commande groupée. En dehors des versements d'au moins 50% attendus de chaque producteur engagé dans cette opération, la FCMN met aussi en garantie hypothécaire le **Titre Foncier n° 25658 de sa parcelle du lotissement KOUARA ME, îlot 2314, Parcelle O** pour consolider davantage la confiance que votre institution accorde à la nôtre.

Annexe 16 – Autre doc préparés avec la FCMN Niya

CHARGES	Unité	prix unitaire	quantité	montant total	Produit	Unité	prix unitaire	quantité	montant total
Achat pomme de terre	kg	225	50 000	11 250 000	Vente avec 0,5%	kg	252	49 750	12 537 000
Taxes d'enlèvement	sac de 100 kg	100	500	50 000					-
Manutention	sac de 100 kg	100	500	50 000					-
Transport vers Niamey	sac de 100 kg	1 000	500	500 000					-
Prime aux pisteurs	FCFA/sac	50	500	25 000					-
Prime aux gérants	FCFA/sac	100	500	50 000					-
sac plastique	fcfa/sac	10	16 667	166 667					-
balance	fcfa	15 000	5	75 000					-
taxe de vente	magasin/jour	100	300	30 000					-
construction hangar	fcfa	25 000	5	125 000					-
Communiqué télé	Diffusion	25 000	3	75 000					-
sous total				12 396 667					-
investissement				6 696 667					-
Autofinancement Fédération				1 310 000					-
Autofinancement producteurs				75 000					-
Crédit				5 311 667					-
Intérêt	% mois	1%	2	106 233					-
Frais dossier	%	1%		53 117					-
TOTAL				12 481 017	TOTAL				12 537 000
Marge	55 983								
Prix d'achat maxi	225		FG mobilisé	1 593 500					
Prix de revient	251								
Taux de rentabilité	0,4%								

	Février	Mars
CHARGES		
Achat pomme de terre	5 625 000	5 625 000
Taxes d'enlèvement	25 000	25 000
Manutention	25 000	25 000
Transport vers Niamey	250 000	250 000
Prime aux pisteurs	12 500	12 500
Prime aux gérants	25 000	25 000
sac plastique	83 333	83 333
balance	75 000	-
taxe de vente	15 000	15 000
construction hangar	125 000	-
Communiqué télé	75 000	-
Intérêt		106 233
remboursement du capital		5 311 667
remboursement de l'autofinancement		1 310 000
Frais dossier	53 117	-
total charges	6 388 950	12 788 733
RECETTES		
reception Autofinancement Fédération	1 310 000	-
Autofinancement producteurs	75 000	-
reception capital	5 311 667	-
vente pomme de terre	6 268 500	6 268 500
report trésorerie	-	6 576 217
total recettes	12 965 167	12 844 717
TRESORERIE	6 576 217	55 983

CHARGES	Unité	prix unitaire	quantité	montant total	PRODUITS	Unité	prix unitaire	quantité	montant total
Achat oignon bulbe	kg	125	250 000	31 250 000	Vente avec 20% de pertes	kg	250	200 000	50 000 000
Taxes d'enlèvement	sac de 100 kg	100	2 500	250 000					-
Manutention	sac de 100 kg	200	2 500	500 000					-
Prime gardien	mois	20 000	12	240 000					-
Sacs vides (10% pertes)	FCFA/sac	200	2 250	450 000					-
sous total				32 690 000					-
Autofinancement Fédération				32 690 000					-
Autofinancement producteurs				-					-
Crédit				-					-
Intérêt	% mois	1%	4	-					-
Frais dossier	%	1%		-					-
TOTAL				32 690 000	TOTAL				50 000 000
Marge	17 310 000								
Prix d'achat maxi	125								
Prix de revient	163								
Taux de rentabilité	53,0%								

Olivier BOUYER - SalvaTerra SAS - Appuis-conseils aux Fédérations de producteurs agricoles pour utiliser les fonds de garantie de crédit mis à disposition par le Projet IARBIC – Rapport final

	Avril	mai	juin	juillet
CHARGES				
Achat oignon bulbe	31 250 000			
Taxes d'enlèvement	250 000			
Manutention	166 667	166 667	166 667	
Prime gardien	60 000	60 000	60 000	60 000
Sacs vides (10% pertes)				450 000
Intérêt				-
Frais dossier	-			
remboursement du capital				-
remboursement de l'autofinancement				32 690 000
Total charges	31 726 667	226 667	226 667	33 200 000
RECETTES				
Autofinancement Fédération	32 690 000			
Autofinancement producteurs	-			
vente oignon	-			50 000 000
report trésorerie		963 333	736 667	510 000
Reception du crédit				
Total recettes	32 690 000	963 333	736 667	50 510 000
TRESORERIE	963 333	736 667	510 000	17 310 000

Annexe 17 – Draft de projet de la FUAD Marhaba

En jaune : éléments à remplacer

En vert : explications pour le remplissage

DE :

[Nom de la Fédération]

[Adresse de la Fédération]

[Téléphone et email de la Fédération]

A :

[Nom de l'IMF ou banque]

[Adresse de l'IMF ou banque]

[Localité du siège de la Fédération], [date]

OBJET : Demande de crédit

Madame, Monsieur [titre de la personne],

Nous avons le plaisir de vous adresser cette requête d'octroi d'un crédit d'un montant de [montant désiré du crédit] FCFA, pour une durée de [durée désirée du crédit] mois, au taux annuel de [taux désiré du crédit] et avec une période de moratoire de [durée désirée du moratoire] afin de mener à bien un projet de [titre du projet] (Cf. Annexe 1).

Afin que vous puissiez avoir tous les éléments nécessaires à l'examen de notre demande, nous vous joignons également notre lettre de garantie (Cf. Annexe 2), notre agrément (Cf. Annexe 3), nos statuts (Cf. Annexe 4), notre dernier rapport annuel d'activités (Cf. Annexe 5) et notre dernier bilan comptable (Cf. Annexe 6).

Nous nous tenons à votre entière disposition pour vous fournir tout document supplémentaire qui vous serait nécessaire ou pour vous rencontrer afin de répondre à vos interrogations.

Espérant que cette demande recueillera un avis favorable de votre part, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur [titre de la personne], l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le/La Président/e

[Signature]

[Nom et prénom]

Pièces jointes :

Annexe 1 - Présentation du projet pour lequel un crédit est demandé

Annexe 2 - Lettre de garantie

Annexe 3 - Agrément de la Fédération

Annexe 4 - Statuts de la Fédération

Annexe 5 - Rapport annuel d'activités de la Fédération

Annexe 6 - Dernier bilan comptable

ANNEXE 1 – PRESENTATION DU PROJET

1. PRESENTATION DE LA FEDERATION

La Fédération des Unions d'Associations de Développement « Marhaba » est une organisation faîtière créée le 14/04/2002 à Bitinkodji et regroupant 16 unions de groupement de producteurs et des associations villageoises de développement du Département de Kollo. Ces 16 unions ont été constituées par 56 villages et quartiers soit 56 associations villageoises de développement. Elle compte 6 301 membres dont 2 733 femmes (43%).

Toutes les 56 associations de développement de la fédération ont déjà obtenu leur agrément légal d'exercer. L'agrément de reconnaissance officielle de la fédération a été obtenu le 29/05/02, et est autorisée à exercer comme organisation coopérative.

La Fédération a pour objectif global l'amélioration des conditions de vie des populations à travers la réduction de l'insécurité alimentaire (réduction de l'érosion, régénération du couvert végétal, amélioration de la fertilité des sols).

Les domaines d'intervention et les services de la FUAD « MARHABA »

- ✓ Les domaines d'intervention de la Fédération sont :
- ✓ La protection de l'environnement ;
- ✓ L'hydraulique agricole ;
- ✓ L'appui aux éleveurs et aux agriculteurs; L'épargne crédit et la santé humaine.

Activités réalisées par la FUAD MARHABA

- Activités de food for work avec le PAM et la CARITAS et mise en place de banques de céréales
- Mise en place d'une radio rurale à KAHE
- Mise en place d'une boutique d'intrants et d'un périmètre maraîcher et d'une pépinière à Diakindi avec financement du Canada
- Réalisation de projets concernant la restauration de terres dégradées
- Monétisation de 10 tonnes de mil pour le fonctionnement des unions.
- Réalisation de plusieurs formations techniques avec des partenaires.
- Appui à la réhabilitation de la BI de Yawaré et démarrage des activités de celles de Karey Gorou et Guiléhel financement : FAO
- Construction Boutiques intrants pour 3 unions en 2004, financement : CTB NIGER
- Réalisation de 110 ha de banquettes et 10 ha de tranchées plus pépinière sur le plateau de Ganguel, financement : PRINCIPAUTE DE MONACO.

Les chiffres clés de son dernier bilan financier sont :

Ses partenaires techniques et financiers sont : IREM/LCD CILSS (..... ; environnement, récupération des terres dégradées) ; FAO (....., Intrants), Coopération Technique Belge (CTB), (..... ; boutiques d'intrants), CONSULAT DE MONACO (....., Récupération de terres dégradées).

CONSEILS DE REDACTION

En une page environ, il s'agit de fournir les données clés de votre Fédération :

- 1. Quelle sont les régions où opèrent la Fédération et où est son siège ?**
- 2. Quelle est la date de création de la Fédération ?**
- 3. Quelle est sa composition (nombre d'Unions, de Coopératives et de membres par sexe) ?**
- 4. Quelle est son objectif général et ses objectifs spécifiques, (inutile de trop détailler, le rapport annuel d'activités sera fourni en annexe 5) ?**
- 5. Quels sont les chiffres clés de son dernier bilan financier ?**

6. Quels ont été ses principaux succès, en termes de services rendus à ses adhérents ?

7. Quels sont ses partenaires techniques et financiers (depuis quand et sur quels sujets) ?

2. PRESENTATION DU PROJET

(a relire)

Pendant ces deux dernières décennies, la population des zones d'intervention des unions affiliées à la FEDERATION MARHABA s'est accrue de 3,2 % alors que la production agricole n'a augmenté que de 1.8 %. Ce phénomène a créé une pression très forte sur les terres, réduisant de fait la pratique de la jachère et conduisant à la colonisation, par les paysans, des terres marginales des zones pastorales où la pluviométrie, inférieure à 200 mm, ne permet pas aux variétés traditionnelles de mil et de sorgho de boucler leur cycle. Cette pression démographique a entraîné aussi une diminution de l'importance des fermes agricoles et une dégradation accélérée des ressources naturelles (terres, eaux et couvert végétal). La majorité des membres des unions demandeuses de cette action sont des éleveurs et utilisent fréquemment des produits zootechniques. Selon les résultats du diagnostic mené par la FEDERATION MARHABA, il ressort qu'il y a une très forte demande en son de blé ou de maïs par les éleveurs des zones. Les seuls points de ravitaillement sont en ville, à Niamey ou sont éloignés des éleveurs et les voies d'accès sont difficiles dans certaines zones..

Ainsi, la mise en place des points de vente des intrants zootechniques permet d'améliorer l'approvisionnement en intrants des éleveurs de deux manières. D'une part, en permettant l'organisation d'une demande structurée au profit des producteurs membres des organisations de producteurs, et d'autre part, en permettant de répondre à la demande diffuse qui est l'expression des besoins quotidiens en intrants des petits producteurs. Les éleveurs membres des unions fédérées à la FUAD MARHABA ont alors demandé la concrétisation du présent projet de vente de son de proximité. Le projet constitue, en effet, une source d'emploi stable pour les membres des unions bénéficiaires. Il vise également, à contribuer à certaines réalisations communautaires à long terme, et au niveau régional à palier au déficit en protéine animale.

Pour ce projet, il s'agit pour la FUAD MARHABA de demander un crédit de 8 mois à 1 an, pour l'achat de 15 tonnes de son de blé, soit 180 000 FCFA/Tonne, y compris l'achat, la manutention et les frais de transport. Chaque tonne sera revendue en détail à la somme de 240 000 FCFA la tonne. Il s'agit de 25 sacs de 40 Kg. Le projet compte renouveler 6 fois le stock dans les zones d'implantations.

Action	Resultat attendu	Responsables	Période							
			Nov	Déc	janv	fev	mars	avr	mai	juin
Recherche d'infos(prix de son et conditions bancaire)	Compte d'exploitation bouclé	Président	x							
Finalisation du dossier de projet	Dossier financé	Secrétaire Exécuti par intérim		x						
Dépôt de dossier à la banque	dossier approuvé par la banque	Président		x						
Appui au fonctionnement des BI	Gérants consociés et outillage	Comptable et Président		x						
Achat et transport de tourteau et son de blé	Magasins approvisionnés en son de blé	Le Président et comptable			x	x	x	x	x	x
Achat de sachets plastiques	Sachets disponibles	Le Président et comptable			x					
Commercialisation des produits	stocks sont vendus au comptant	gérants sous tutelle des présidents			x	x	x	x	x	x
Versement des primes des gérants	gérants sont payés	Présidents des unions			x	x	x	x	x	x
Remboursement du capital et des intérêt	Capital remboursé	Comptable et président								x
Remboursement autofinancement	autofinancement reconstitué	Comptable et président								x
Auto évaluation de l'opération	opération autoévaluée	membres de la fédération								x
Gestion du bénéfice	Bénéfice réparti	bureau de la Fédération								x

(NB : copier dans excel. Aller dans word : collage spécial, choisir « métafichier amélioré »)

CONSEILS DE REDACTION

En une page environ, il s'agit de dire clairement ce que la mise en œuvre du projet apportera aux membres de la Fédération, en présentant le projet sous forme de cadre logique :

1. **Objectif général du projet** : cela doit être bref (5 à 10 mots) et explicite. Par exemple : « Faciliter les commandes de semences de pomme de terre des adhérents de la Fédération ». Evitez d'écrire des phrases comme « Participer au développement socio-économique de la région » ou « Vaincre la pauvreté en améliorant nos revenus »...C'est trop vague et c'est évident.

2. **Justification du projet** : cela doit faire référence directe à votre plan d'actions, en disant clairement quel est le problème que vous cherchez à résoudre et dans quel axe de votre plan d'actions cela s'insère. Par exemple, « la grande majorité des membres de la Fédération achètent leurs semences de pomme de terre au détail, à un prix élevé et pour une qualité parfois médiocre. C'est pourquoi la Fédération a identifié l'approvisionnement collectif en semences de pomme de

terre comme une bonne solution pour diminuer de 50% le prix payé par ses adhérents et garantir une bonne qualité des semences ».

3. Action : on insère ici le plan d'actions détaillées (actions, sources de vérification, responsables, calendrier) :

3. FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET

(a relire)

La FEDERATION MARHABA et les unions bénéficiaires ont une expérience en matière de gestion des boutiques d'intrants. Les membres des unions ont à leur actif plusieurs expériences de groupements pour initier des activités : accès au crédit, et promotion du petit commerce.

Les activités proposées tentent de répondre aux préoccupations des membres des Unions et de prendre en compte les principaux éléments qui concourent à la vulnérabilité des éleveurs. Les techniques proposées dans le cadre de ce projet sont simples, adaptées et restent à la portée des membres des unions. Elles sont susceptibles de perdurer et de changer les habitudes.

Il s'agit de l'approvisionnement de 60 tonnes de son de blé, à raison de 10 tonnes par union bénéficiaire et de sa mise en vente directe dans les magasins des unions au profit des éleveurs. Les intrants sont facilement accessibles au Niger par les promoteurs du projet et font l'objet de demandes quotidiennes par les éleveurs des zones d'intervention. La FEDERATION MARHABA a déjà un bon carnet d'adresses de fournisseurs potentiels en intrants zootechniques et de transporteurs de cette marchandise des points de ravitaillement jusqu'aux points de dépôts dans les localités. Elle dispose des compétences nécessaires et du personnel pour la mise en route efficace des activités du projet.

La viabilité financière est rendue possible grâce aux activités initiées par le projet. En effet, l'opération aliment bétail est rotative et constitue une activité structurante au moins quatre fois dans l'année.

CONSEILS DE REDACTION

En **une demie page environ**, il s'agit de fournir les arguments prouvant que votre projet est **faisable techniquement** :

1. Avez-vous déjà mis en œuvre les activités décrites dans ce projet ?
2. Si ce n'est pas le cas, allez-vous recevoir des appuis techniques de la part d'un partenaire ou d'une autre Fédération pour mettre en œuvre ces activités ?
3. La mise en œuvre de votre projet fait-il appel à du matériel ou des intrants qui sont facilement accessibles au Niger ?
4. Si ce n'est pas le cas, avez-vous déjà identifié des fournisseurs de matériel ou d'intrants auprès de qui vous pourriez vous reposer ?
5. Disposez-vous de vos propres techniciens afin de faciliter la mise en œuvre des activités ?
6. Si ce n'est pas le cas, prévoyez-vous d'en embaucher pour mettre en œuvre ce projet ?

4. FAISABILITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET

(a relire)

L'organisation des populations de la zone en Unions de développement est un facteur favorable à la participation locale au processus de développement.

Toutes les activités proposées dans ce projet sont l'expression réelle des besoins exprimés par les Unions bénéficiaires. Elles ont activement participé, à travers des réunions et rencontres, à l'identification des besoins et au choix des actions du projet.

Par ailleurs, elles seront impliquées dans l'établissement de la liste définitive des bénéficiaires conformément à des critères définis par elles mêmes et aux textes régissant leurs associations. Elles recevront les formations prévues par le projet et participeront aux activités de promotion du son bétail, au suivi/évaluation et à la mise en œuvre des fonds de pérennité en vue d'assurer la durabilité de l'action.

Pour le montage de ce projet, elles ont toutes apportées leurs contributions.

Le Bureau Exécutif de la FEDERATION MARHABA assurera les activités de suivis mensuels et d'accompagnement des Unions bénéficiaires durant la phase de mise du projet. Les Unions SAA, DARIEL SALAMAN, MOUGNAL, BANGOU DABEY et AMANA à travers leurs bureaux exécutifs seront chargées de la gestion quotidienne des opérations de ventes du son et des versements des montants de remboursements au niveau de la FEDERATION MARHABA. La forte implication et responsabilisation de ces Unions permettra une meilleure appropriation des activités du projet par celles-ci et assurera une meilleure durabilité des acquis.

Les documents de gestion nécessaires pour la gestion efficace et efficiente sont déjà élaborés et disponibles au niveau de la FEDERATION MARHABA.

Chaque Union se dotera d'un comité de gestion et sa composition est la suivante :

Le comité de gestion de la BAB : Il est composé du trésorier, du comité d'achat, des gérants et des commissaires aux comptes sous la présidence du Président de l'union. Ce comité est chargé d'établir à la fin de chaque campagne de vente la situation de la BAB notamment le compte d'exploitation général et le bilan de la BAB (Banque Aliments Bétail). Il est aussi chargé de prendre des décisions pour les futures orientations stratégiques de la BAB notamment la diversification des rôles, etc.

Le comité de gestion sera chargé de faire une restitution des activités de la BI à l'AG des producteurs. La gestion des stocks, du réapprovisionnement et de la trésorerie est sous le couvert du comité de gestion

Les principaux supports comptables : le bon de commande, le bon de livraison ou de réception, les factures, le bon de sortie, La fiche d'inventaire.

Un comité de sages sera crée dans chaque Union en vue de procéder au règlement des conflits internes et ce dernier aura pour rôle de veiller au respect des principes de gestion des BAB des unions bénéficiaires. De même, des réunions périodiques seront organisées dans chaque Union en vue de présenter les différents bilans des activités. Le comité des sages sera présent à ces rencontres.

CONSEILS DE REDACTION

En une demie page environ, il s'agit de fournir les arguments prouvant que votre projet a été bien discuté en interne et que vous avez l'assentiment de vos adhérents, que votre organisation interne est adéquate pour la mise en œuvre et que le risque de dissension/dysfonctionnement interne est faible durant la mise en œuvre :

1. Quels sont les élus de la Fédération et de l'Union qui ont participé au montage de ce projet ?
2. A quelle occasion (AG ordinaire ou extraordinaire) ce projet a-t-il été présenté et quel a été le résultat du vote ?
3. Quel organe de la Fédération (Conseil d'administration, Bureau, Comité de pilotage ad hoc, autre) est en charge du suivi de ce projet et à quelle fréquence se réunit-il ?
4. Quels sont les rôles respectifs des différents échelons de la Fédération dans la mise en œuvre du projet ?
5. Avez-vous les documents de gestion (livres de caisse, de crédit, de stock, etc. ?) nécessaires à la mise en œuvre du projet et adaptés aux rôles que devra jouer chaque échelon ?
6. Quels mécanismes de résolution des conflits sont prévus en cas de problème lors de la mise en œuvre du projet ?

5. RENTABILITE ECONOMIQUE DU PROJET

CHARGES	Unité	prix unitaire	quantité	montant total	Produit	Unité	prix unitaire	quantité	montant total
Achat de tourteau de blé	sac (50 kg)	7 500	500	3 750 000	Vente du sac de tourteau	sac	8 000	500	4 000 000
Achat de son blé	sac (25kg)	4 000	2 000	8 000 000	Vente du son de blé	sac	5 000	2 000	10 000 000
Transport Niamey Unions	sac	250	2 500	625 000					
Achat de sachets plastiques	sachets noirs	15	20 000	300 000					
Primes des gérants	Sac	100	2 500	250 000					
sous total				12 925 000					
sous total par opération			6	2 154 167					
Autofinancement Fédération				210 000					
Crédit				1 944 167					
Intérêt	%par mois	1%	6	116 650					
Frais dossier	Forfait	1%	1	19 442					
			TOTAL	13 061 092				TOTAL	14 000 000
Marge	938 908				marge/sac tourteau	- 141			
Prix d'achat maxi tourteau	7 500				marge/sac son	505			
Prix d'achat maxi son	4 000								
Prix de revient tourteau	8 141								
Prix de revient pour son	4 495								
Taux de rentabilité	7,2%								

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
CHARGES						
Achat de tourteau de blé	625 000	625 000	625 000	625 000	625 000	625 000
Achat de son blé	1 333 333	1 333 333	1 333 333	1 333 333	1 333 333	1 333 333
Transport Niamey Unions	104 167	104 167	104 167	104 167	104 167	104 167
Achat de sachets plastiques	300 000					
Primes des gérants	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667
Intérêt						116 650
remboursement du capital						1 944 167
remboursement de l'autofinancement						210 000
Frais dossier	19 442					
total charges	2 423 608	2 104 167	2 104 167	2 104 167	2 104 167	4 374 983

RECETTES						
reception Autofinancement Fédération	210 000					
reception capital	1 944 167					
vente tourteau	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667
vente son	1 666 667	1 666 667	1 666 667	1 666 667	1 666 667	1 666 667
report trésorerie		2 063 892	2 293 058	2 522 225	2 751 392	2 980 558
total recettes	4 487 500	4 397 225	4 626 392	4 855 558	5 084 725	5 313 892

TRESORERIE	2 063 892	2 293 058	2 522 225	2 751 392	2 980 558	938 908
-------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	----------------

CONSEILS DE REDACTION

En une page environ, il s'agit de présenter (i) le compte d'exploitation prévisionnel du projet, (ii) la marge, (iii) le coût de revient, (iv) le taux de rentabilité et (v) le plan de trésorerie.

6. GESTION DU CREDIT ET PREVENTION DES RISQUES

CONSEILS DE REDACTION

En **une page environ**, il s'agit de rassurer l'IMF ou la banque, auprès de qui vous avez demandé un crédit, sur votre capacité à rembourser 100% du crédit :

1. Pouvez-vous lister vos succès en termes de crédits (remboursés à 100%) : banque, montant, année, motif ?
2. Comment la Fédération recouvrera les remboursements de crédit auprès de ses Unions ?
3. Que se passera-t-il si une Union traîne à rembourser la Fédération ? Est-ce que la Fédération a prévu des menaces de sanction ?
4. Que se passera-t-il si une Union n'arrive pas à rembourser la Fédération ? Est-ce que la Fédération a prévu de vendre des garanties hypothécaires de l'Union défailante ou d'inciter les autres Unions à rembourser le crédit de l'Union défailante (cautionnement mutuel) ?
5. Comment l'Union recouvrera les remboursements de crédit auprès de ses Coopératives ?
6. Que se passera-t-il si une Coopérative traîne à rembourser l'Union ? Est-ce que l'Union a prévu des menaces de sanction ?
7. Que se passera-t-il si une Coopérative n'arrive pas à rembourser l'Union ? Est-ce que l'Union a prévu de vendre des garanties hypothécaires de la Coopérative défailante ou d'inciter les autres Coopératives à rembourser le crédit de la Coopérative défailante (cautionnement mutuel) ?
8. Comment la Coopérative recouvrera les remboursements de crédit auprès de ses membres ?
9. Que se passera-t-il si un membre traîne à rembourser sa Coopérative ? Est-ce que la Coopérative a prévu des menaces de sanction ?
10. Que se passera-t-il si un membre n'arrive pas à rembourser sa Coopérative ? Est-ce que la Coopérative a prévu de vendre des garanties hypothécaires du membre défailant ou d'inciter les autres membres à rembourser le crédit du membre défailant (cautionnement mutuel) ?

Annexe 18 – Autre doc préparé avec la FUAD Marhaba

CHARGES	Unité	prix unitaire	quantité	montant total	Produit	Unité	prix unitaire	quantité	montant total
Achat de tourteau de blé	sac (50 kg)	7 500	500	3 750 000	Vente du sac de tourteau	sac	8 000	500	4 000 000
Achat de son blé	sac (25kg)	4 000	2 000	8 000 000	Vente du son de blé	sac	5 000	2 000	10 000 000
Transport Niamey Unions	sac	250	2 500	625 000					
Achat de sachets plastiques	sachets noirs	15	20 000	300 000					
Primes des gérants	Sac	100	2 500	250 000					
sous total				12 925 000					
sous total par opération			6	2 154 167					
Autofinancement Fédération				210 000					
Crédit				1 944 167					
Intérêt	%par mois	1%	6	116 650					
Frais dossier	Forfait	1%	1	19 442					
			TOTAL	13 061 092				TOTAL	14 000 000
Marge	938 908				marge/sac tourteau	-141			
Prix d'achat maxi tourteau	7 500				marge/sac son	505			
Prix d'achat maxi son	4 000								
Prix de revient tourteau	8 141								
Prix de revient pour son	4 495								
Taux de rentabilité	7,2%								

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
CHARGES						
Achat de tourteau de blé	625 000	625 000	625 000	625 000	625 000	625 000
Achat de son blé	1 333 333	1 333 333	1 333 333	1 333 333	1 333 333	1 333 333
Transport Niamey Unions	104 167	104 167	104 167	104 167	104 167	104 167
Achat de sachets plastiques	300 000					
Primes des gérants	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667
Intérêt						116 650
remboursement du capital						1 944 167
remboursement de l'autofinancement						210 000
Frais dossier	19 442					
total charges	2 423 608	2 104 167	2 104 167	2 104 167	2 104 167	4 374 983
RECETTES						
reception Autofinancement Fédération	210 000					
reception capital	1 944 167					
vente tourteau	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667
vente son	1 666 667	1 666 667	1 666 667	1 666 667	1 666 667	1 666 667
report trésorerie	2 063 892	2 293 058	2 522 225	2 751 392	2 980 558	2 980 558
total recettes	4 487 500	4 397 225	4 626 392	4 855 558	5 084 725	5 313 892
TRESORERIE	2 063 892	2 293 058	2 522 225	2 751 392	2 980 558	938 908

Action	Resultat attendu	Responsables	Période									
			Nov	Déc	janv	fev	mars	avr	mai	juin		
Recherche d'infos(prix de son et conditions bancaire)	Compte d'exploitation bouclé	Président	x									
Finalisation du dossier de projet	Dossier financé	Secrétaire Exécuti par intérim		x								
Dépôt de dossier à la banque	dossier approuvé par la banque	Président		x								
Appui au fonctionnement des BI	Gérants conscientisés et ou	Comptable et Président		x								
Achat et transport de tourteau et son de blé	Magasins approvisionnés et	Le Président et comptable			x	x	x	x	x	x	x	
Achat de sachets plastiques	Sachets disponibles	Le Président et comptable			x							
Commercialisation des produits	stocks sont vendus au comp	gérants sous tutelle des présidents			x	x	x	x	x	x	x	
Versement des primes des gérants	gérants sont payés	Présidents des unions			x	x	x	x	x	x	x	
Remboursement du capital et des intérêt	Capital remboursé	Comptable et président										x
Remboursement autofinancement	autofinancement reconstitué	Comptable et président										x
Auto évaluation de l'opération	opération autoévaluée	membres de la fédération										x
Gestion du bénéfice	Bénéfice réparti	bureau de la Fédération										x

Annexe 19 – CEP préparé avec la FUGPN Mooriben

CHARGES					PRODUITS				
	Unité	PU (FCFA)	Quantité	PT (FCFA)		Unité	PU (FCFA)	Quantité	PT (FCFA)
Achat semences de niébé	Kg	400	8 000	3 200 000	Vente semences niébé (10% pertes)	Kg	1 000	7 200	7 200 000
Transport	Sac (100 kg)	200	80	16 000					
Manutention	Sac (100 kg)	100	80	8 000					
Sacs PICS	Sac PICS	1 250	80	100 000					
Sacs vides	Sac (50 kg)	150	160	24 000					
Main d'œuvre mise en sac	Sac (50 kg)	200	160	32 000					
Traitement	Dose (par 10 kg)	350	800	280 000					
SOUS-TOTAL CHARGES OPERATIONNELLES				3 660 000					
				<i>Autofinancement Union</i>					
				<i>Crédit</i>					
				<i>Garantie Union (15%)</i>					
Intérêt	% / mois	0,9%	6	169 850					
Frais dossier	Forfait	1,5%	1	47 400					
SOUS-TOTAL CHARGES BANCAIRES				217 250					
TOTAL DES CHARGES				3 877 250	TOTAL DES PRODUITS				7 200 000
Marge	3 322 750				marge/ kg sem niébé	461			
Prix revient / kg sem niébé	539								
Taux de rentabilité	85,7%								

9 octobre 2012

I SAS SalvaTerra

I 6 rue de Panama

I 75018 Paris I France

I Mobile : +33 (0)6 66 49 95 31

I Email : o.bouyer@salvaterra.fr

I Skype : o.bouyer.salvaterra

Salva**Terra**

