



Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation  
et l'agriculture



# Bilan et performance des boutiques d'intrants et des organisations de producteurs au Niger



# **Bilan et performance des boutiques d'intrants et des organisations de producteurs au Niger**

*«Les boutiques d'intrants et leurs organisations de producteurs doivent encore être renforcées pour devenir des micro-entreprises rurales performantes dans le système d'approvisionnement en intrants aux petits producteurs»*

*Préparée par*

**Assia Saou Musoko et Magdalena L. Blum**

Synthèse de l'étude

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

ISBN 978-92-5-209377-0

© FAO, 2016

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) ou adressée par courriel à [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) et peuvent être achetés par courriel adressé à [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org).

# Table des matières

<b>Table des illustrations</b>	<b>vi</b>
<b>Abréviations et acronymes</b>	<b>vii</b>
<b>Remerciements</b>	<b>ix</b>
<b>1. Contexte et objectifs de l'étude</b>	<b>1</b>
1.1 Rappels contextuel et historique	1
1.2 Réalisation, étendue et limites de l'étude	4
<b>2. État des lieux de la situation des boutiques d'intrants et des organisations de producteurs</b>	<b>7</b>
2.1 L'implantation des boutiques d'intrants: un développement rapide depuis 2009	7
2.2 Les caractéristiques des boutiques d'intrants: bâtiments, localisation, affichage, stock, qualité d'intrants et matériel de location	10
2.3 Les acteurs des boutiques d'intrants: propriétaires, clients, unions/fédérations et partenaires	14
2.4 La gestion des boutiques d'intrants: des outils comptables et de supervision non généralisés	18
2.5 Conclusions sur l'état des lieux des BI au Niger	20
<b>3. Performance des boutiques d'intrants</b>	<b>23</b>
3.1 Une gestion de la BI à améliorer et des formations à adapter aux gérants et membres du comité de gestion, et aux activités de la boutique	23
3.2 Peu de commandes groupées et un approvisionnement très limité en engrais de la CAIMA face à une demande croissante et diversifiée de la clientèle	25
3.3 La clientèle satisfaite des BI mais besoin d'amélioration de l'offre des BI pour mieux répondre à la demande	27

3.4	La Boutique d'intrants: un commerce pas comme les autres	29
3.5	Conclusions sur la performance des boutiques d'intrants	31
<b>4.</b>	<b>Performance des organisations de producteurs propriétaires de boutiques d'intrants</b>	<b>35</b>
4.1	Les organisations de producteurs: des structures jeunes et actives à la recherche de moyens financiers	35
4.2	L'approche des Champs Ecoles Paysans nécessite une revue	36
4.3	Les capacités des organisations de producteurs encore limitées dans le suivi et l'appui des activités des boutiques d'intrants	37
4.4	La commande groupée des organisations de producteurs est à développer, outiller et généraliser	38
4.5	L'affiliation de l'organisation de producteurs gage d'une meilleure performance de la boutique d'intrants	39
4.6	Conclusions sur la performance des organisations de producteurs propriétaires de boutiques d'intrants	40
<b>5.</b>	<b>Capacités d'appui des fédérations d'organisations de producteurs</b>	<b>43</b>
5.1	Les fédérations: des structures récentes, actives et avec une forte base sociale	43
5.2	Une adhésion effective des fédérations aux cadres de concertations mais pas encore de cohésion forte pour des actions d'envergure	45
5.3	Un besoin de renforcement en personnel compétent et d'accroissement des moyens financiers	45
5.4	Des commandes groupées d'intrants plus importantes et mieux gérées pour répondre aux besoins des membres	47
5.5	Un réel besoin de renforcement des capacités de plaidoyer et d'appui aux membres	49
5.6	Conclusions sur les capacités des fédérations	50
<b>6.</b>	<b>Analyse des thématiques transversales de l'étude</b>	<b>53</b>
6.1	Des performances des boutiques d'intrants différentes selon les régions	53
6.2	Des partenaires d'appui aux BI engagés dans les performances en gestion mais peu dans l'affiliation des OP et la commande groupée d'intrants	56
6.3	Une parité homme-femme à rendre plus effective et prioritaire	58

6.4	L'optimisation de la commande groupée au cœur d'un système d'approvisionnement en intrants efficace	59
<b>7.</b>	<b>Recommandations de l'étude pour améliorer la performance</b>	<b>63</b>
7.1	Recommandations pour l'amélioration du fonctionnement et de la performance des boutiques d'intrants	63
7.2	Recommandations pour l'amélioration du système d'approvisionnement en intrants	67
7.3	Recommandations pour un renforcement des capacités des organisations de producteurs et de leurs faîtières	69



## Table des illustrations

Tableau 1:	Outils, sources de données et échantillons	4
Tableau 2:	Nombre de BI retenues pour l'enquête	4
Tableau 3:	Quantités d'engrais vendues par BI en 2012 (en tonnes)	12
Tableau 4:	Proportion des BI participant à des commandes groupées	13
Tableau 5:	Taux de participation des OP membres à la dernière commande groupée des fédérations	48
Tableau 6:	Répartition des BI par région vs points de vente CAIMA par région en 2013	60
Figure 1:	Évolution du nombre de BI créé au Niger	7
Figure 2:	Rapport BI/densité de population (base sur les 785 BI fonctionnelles, 2013)	8
Figure 3:	Nombre de ménages agricoles par BI et par région	9
Figure 4:	Nombre de BI en activité par région (base 785 BI)	10
Figure 5:	Quantité moyenne d'engrais vendue par client (en kg) – base 785 BI	12
Figure 6:	Proportion d'OP affiliées par région	15
Figure 7:	Comparaison régionale du nombre moyen de clients par BI (2012)	16
Figure 8:	Proportion de la quantité d'intrants vendue aux femmes - 2012	17
Figure 9:	Pourcentage de BI supervisées (par région)	18
Figure 10:	Modes d'estimation des besoins en intrants pour la commande (base 114 BI)	27
Figure 11:	Sources d'apprentissage (personnes) pour l'utilisation de l'engrais	28
Figure 12:	Évolution du nombre de clients des BI – 2008 à 2011 (base 114 BI)	31
Figure 13:	Raisons de la non-participation des OP à des cg (base 114 BI)	38
Figure 14:	Provenance des ressources des fédérations d'OP	46
Encadré 1:	Chiffres clés du projet «intrants»	2
Encadré 2:	Définition d'une boutique d'intrants	3
Encadré 3:	Le fonds de garantie	16
Encadré 4:	Le fonds de roulement	19
Encadré 5:	Les commandes groupées d'intrants	26
Encadré 6:	La microdose	30
Encadré 7:	Les champs écoles paysans (CEP)	36
Encadré 8:	L'organisation des commandes groupées aux trois niveaux de structuration des OP	47
Encadré 9:	La question de la parité homme-femme dans l'approvisionnement en intrants	59



## Abréviations et acronymes

AGRA	Alliance for a Green Revolution in Africa
BI	Boutique d'intrants
CAIMA	Centrale d'Achats des Intrants et de Matériel Agricole
CEDEAO	Communauté économique des états d'Afrique de l'Ouest
CEP	Champs écoles paysans
CUG	Cahier unique de gestion
DAP	Di Ammonium Phosphate
IARBIC	Intensification de l'Agriculture par le Renforcement des Boutiques d'Intrants
ISFP	Initiative sur la flambée des prix
NPK	15-15-15
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation de producteurs/productrices
SIAD	Stratégie décentralisée et partenariale d'approvisionnement en intrants pour une agriculture durable
SSP	Super Simple Phosphate
STP	Super Triple Phosphate
UFPN	Union des Fédérations de Producteurs du Niger



## Remerciements

Cette étude a été réalisée avec la participation des représentants de Fédérations d'organisations de producteurs possédant des boutiques d'intrants dans leur portefeuille d'activités. Nous souhaiterions les remercier pour leur contribution à la conception de l'enquête ainsi qu'à sa réalisation par la sélection et la disponibilité de certains membres pour le déroulement et l'administration de l'enquête. Nous remercions les propriétaires des boutiques d'intrants qui, par leurs réponses, ont permis de dégager un état de la situation des boutiques d'intrants et du système d'approvisionnement en intrants ainsi qu'une analyse de leur performance.

Nous remercions l'équipe des consultants nationaux mobilisés pour la conception, la réalisation et l'analyse des résultats de cette étude. Pour l'étude sur les capacités des fédérations, nous remercions l'équipe du cabinet CROP, M. Assane Yaya, Consultant principal, M. Bassirou Kirgni, Consultant, M. Sambo Guirmeye, Consultant, et M. Mamoudou Hassane. Pour l'enquête auprès des partenaires et sur le système d'approvisionnement, nous remercions M. Soumana Goudia. Pour l'ensemble du traitement des données statistiques, l'élaboration des tableaux et des représentations cartographiques de l'étude, nous remercions M. Mamoudou Abdou Gaoh Sani.

Nous remercions l'équipe du projet IARBIC particulièrement sollicitée pour la coordination et la logistique de toute cette étude, notamment par le biais de la collaboration des chefs d'antenne du projet dans les régions concernant la supervision de l'enquête. Nous désirons tout particulièrement remercier M. Assoumane Mahamadou, Coordinateur national du projet, M. Maliki Bachir, expert national en appui et suivi des boutiques d'intrants, Mme Zara Malam Inoussa, Experte nationale en matière de parité homme-femme, et M. Moussa Ango, Expert national chargé des champs écoles paysans.

Nous remercions l'équipe du bureau de la FAO au Niger, et plus particulièrement M. Aboubaker Waiss, Représentant de l'Organisation au Niger et M. Amadou Saley, Chargé de programme, pour l'encadrement institutionnel de l'étude et la facilitation des différents travaux de préparation et de l'enquête.

Nous remercions enfin Mme Magdalena Blum, Spécialiste en systèmes de vulgarisation au siège de la FAO, qui a assuré la supervision et la conduite de tout le processus de l'étude depuis sa formulation et conceptualisation jusqu'à la révision du présent rapport.

Editée par M. Gérard Gouti

Mise en page par Mme Nadia Pellicciotta





# 1. Contexte et objectifs de l'étude

Le Niger est l'un des pays les moins développés du monde, classé en 2013 en dernière position par son indicateur de développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement. Il compte plus de 16 millions d'habitants et un taux de croissance de la population de 3,3 pour cent par an.

Le secteur agricole représente près de la moitié du PIB du Niger. L'agriculture nigérienne repose principalement sur les petites exploitations familiales qui associent cultures pluviales (essentiellement céréales et légumineuses) et cultures irriguées, qu'elles soient vivrières ou de rente (notamment oignons, sésame et niébé). La culture irriguée représente près de 30 pour cent de la production agricole du pays et 90 pour cent de ses exportations agricoles.

L'économie du Niger est vulnérable aux chocs extérieurs, en particulier à ceux climatiques, en raison de la prédominance constante de l'agriculture pluviale. La situation s'est cependant améliorée au cours des dernières années, avec une croissance positive portée par le secteur agricole alors même que la production alimentaire nationale demeure insuffisante par rapport à la demande. D'autres opportunités de croissance existent dans la mesure où moins d'un tiers des terres irrigables sont exploitées. En améliorant les techniques culturales, les rendements pourraient augmenter de façon significative.

## 1.1 *Rappels contextuel et historique*

Depuis des décennies, les paysans nigériens sont confrontés aux problèmes de faiblesse des rendements des cultures vivrières résultant de plusieurs facteurs:

- pauvreté des sols;
- faiblesse et mauvaise répartition dans le temps et dans l'espace de la pluviométrie;
- dégradation des sols;
- émiettement du foncier dû à la pression démographique;
- faible utilisation des intrants agricoles (engrais et semences améliorées);
- pauvreté généralisée en milieu rural.

La conséquence d'une telle situation est la **faiblesse des rendements et la tendance à la baisse de ces derniers pour les principales cultures vivrières, conduisant à une insécurité alimentaire devenue récurrente.**

Depuis plus d'une trentaine d'années, en partenariat avec le Gouvernement nigérien, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) appuie l'intensification agricole en soutenant d'avantage la filière des intrants agricoles au Niger. Elle a ainsi conduit de 1980 à 1995 le Programme Engrais Nigérien (PEN) financé par le Gouvernement danois (GCPF/NER/020/DEN) puis, de 1998 à 2008, le projet «Promotion de l'utilisation des intrants agricoles par les organisations de producteurs» ou **projet «Intrants»** (GCP/NER/038/BEL), financé par le Gouvernement belge.

Ce dernier s'est focalisé sur l'approvisionnement des producteurs en intrants agricoles<sup>1</sup> (engrais, produits phytosanitaires, semences, etc.). Le projet «Intrants» a abouti à l'élaboration d'une **Stratégie décentralisée et partenariale d'approvisionnement en intrants pour une agriculture durable (SIAD)** inscrite dans la Stratégie de développement rural (SDR) du Niger en 2006. Dans la continuité de ce projet, des activités d'intensification et de renforcement des acquis sont menées, depuis 2009, à travers le projet **d'Intensification de l'Agriculture et des Boutiques d'Intrants Coopératives (IARBIC)**. En même temps, le **projet** «Capitalisation» financé par la Belgique a soutenu la capitalisation des expériences. Le projet IARBIC a appuyé les boutiques d'intrants (BI), des champs écoles paysans (CEP) ainsi que les organisations de producteurs (OP) et leurs activités économiques via un fonds de garantie.

#### Encadré 1: Chiffres clés du projet « Intrants »

- 350 boutiques d'intrants coopératives créées;
- 7 systèmes opérationnels d'approvisionnement en intrants (au niveau des faïtières paysannes);
- 28 commandes groupées de 1683 tonnes d'engrais en total (2008);
- 800 000 000 FCFA de crédits warrantés octroyés annuellement par différentes institutions financières du Niger;
- 81 142 producteurs agricoles touchés dont 40 pour cent de femmes;
- plus de 40 documents de formation sur différents thèmes (engrais, boutiques d'intrants coopératives, warrantage, techniques culturales, produits phytosanitaires, structuration du monde paysan, embouche, activités génératrices de revenus);
- un vaste réseau de partenaires OP (12 fédérations et unions avec 3 000 OP de base impliquées), d'institutions financières (15), d'opérateurs privés dans la filière « intrants » (8), de systèmes de communication (5) et de plus de 60 partenaires techniques et financiers (instituts de recherche, projets, organisations non gouvernementales [ONG], etc.).

**L'objectif général du projet IARBIC** est de «*contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire des populations les plus vulnérables à travers l'intensification de la production agricole vivrière*» et, plus particulièrement, d'«*améliorer les rendements des cultures dans l'ensemble de la zone agricole du pays par l'utilisation maîtrisée des engrais à travers le réseau des boutiques d'intrants*».

**Le projet IARBIC (5,7 millions d'EUR), placé sous la tutelle du Ministère du Développement Agricole du Niger**, est financé par l'Union Européenne (3 684 568 EUR - 63 pour cent) dans le cadre du 9<sup>ème</sup> fonds européen de développement, par le Luxembourg (1 194 852 EUR - 19 pour cent), par la Belgique (663 600 EUR - 11 pour cent) à travers le projet «Capitalisation», par l'Espagne à travers la FAO (150 050 EUR - 2,58 pour cent). Le Niger a apporté sa contribution avec la mise à disposition du personnel nécessaire dont le coût a été estimé à 127 325 EUR. Enfin, les bénéficiaires du projet ont contribué en nature à hauteur de 360 000 EUR. La gestion financière et technique de son exécution a été confiée à la FAO et le lancement officiel des activités du projet a eu lieu en avril 2009.

La fréquence des crises alimentaires et les effets de la flambée des prix des denrées alimentaires se sont accrus au Niger depuis 2004. Pour faire face à la crise alimentaire des années 2007/2008, le pays a également bénéficié des financements de la «Facilité alimentaire de l'Union Européenne»

par l'intermédiaire de la FAO. Ce financement a été utilisé pour renforcer le projet IARBIC, permettant d'accroître ses capacités d'intervention.

### **Encadré 2: Définition d'une boutique d'intrants<sup>2</sup>**

Une boutique d'intrants de type coopératif est une entreprise à caractère économique offrant des services de proximité (prestations de service et vente d'intrants agricoles: semences, engrais, produits phytosanitaires, et produits vétérinaires; la location de petits matériels agricoles). Elle est mise en place par une ou plusieurs OP, pleinement responsables de sa gestion. Elle fonctionne comme des distributeurs privés, qui vendent les intrants au comptant, mais avec pour principales différences que la vente se fait aussi en petits conditionnements de 2 kg et que les bénéfices des BI sont réinvestis, soit pour la maintenance de la BI, soit pour augmenter son fonds de roulement.

Les principales difficultés auxquelles sont confrontés régulièrement les producteurs dans leur approvisionnement en intrants sont:

- le prix relativement élevé des intrants, en particulier engrais et semences;
- la qualité médiocre des engrais;
- les multiples ruptures d'intrants sur le marché occasionnant des irrégularités dans l'approvisionnement et une flambée des prix;
- la distance entre les points d'approvisionnement en intrants et les zones de production;
- les connaissances insuffisantes des producteurs concernant les types d'intrants et leur utilisation;
- l'impossibilité d'acheter au détail certains intrants.

Tous ces problèmes limitent considérablement la rentabilité des exploitations agricoles et, en conséquence, les revenus des producteurs. Pour faire face à cette situation et fournir des services appropriés à leurs membres, les organisations paysannes, avec l'appui de la FAO (projet «Intrants» et IARBIC) et de plusieurs partenaires, ont pris en main l'approvisionnement en intrants de leurs membres à travers des stratégies appropriées (commandes groupées, contrôle de qualité) et l'accès aux intrants par la construction et la gestion des BI. Les boutiques d'intrants ont pour but de permettre à de nombreux producteurs disposant de moyens limités d'accéder aux intrants et à d'autres services d'appui à l'agriculture.

Etant donné, cette longue intervention et l'importance de la promotion des BI au Niger, le projet IARBIC a jugé opportun d'entreprendre une étude au début 2013 afin d'apprécier l'état actuel des BI.

Les **objectifs spécifiques de l'étude** étaient les suivants:

- dresser un état des lieux des BI au Niger;
- mesurer la performance des BI et des OP en termes de gestion, de diversification des activités, de qualité de l'approvisionnement, de gouvernance, d'appui et de suivi;
- formuler des recommandations au niveau national et régional pour améliorer la situation des BI et des systèmes d'approvisionnement et pour renforcer les capacités d'appui des fédérations.



## 1.2 Réalisation, étendue et limites de l'étude

La réalisation de cette étude a mobilisé une équipe principale de conception et de coordination composée de l'équipe nationale du projet IARBIC à Niamey, de l'experte technique de la FAO, d'une consultante internationale et de trois consultants nationaux spécialisés. Faisant suite aux résultats d'une évaluation externe (mi 2011) et aux recommandations issues d'une mission d'identification des actions prioritaires à entreprendre avant l'échéance du projet en mai 2013, la présente étude a été conduite entre octobre 2012 et juin 2013.

En collaboration avec les fédérations, plusieurs questionnaires ont été élaborés puis adressés aux OP, aux fédérations d'OP, aux gestionnaires (gérants et comités de gestion) de la BI, aux clients et aux partenaires clés des BI (services techniques, ONG et autres partenaires qui ont promu des BI). **L'enquête, qui a mobilisé 82 enquêteurs et 23 superviseurs répartis entre les 8 régions du Niger, aura permis de recueillir 2 309 questionnaires.**

**Tableau 1: Outils, sources de données et échantillons**

Questionnaires	Répondants	Echantillons
Grille d'observation	Remplissage de la fiche d'observation des BI par les enquêteurs	785
Sondage	Propriétaires des BI	785
BI inexistante	Propriétaires des BI	209
Performance BI et OP	Représentants des propriétaires de la BI, gestionnaires (gérants et comités de gestion) de la BI, clients et clientes	114 BI 302 clients (112 femmes et 190 hommes)
Fédérations d'OP	Représentants et membres	12
Services techniques	Agent de l'agriculture	3
Partenaires projets/ONG	Organisations qui ont appuyé le développement des BI	9

Le projet IARBIC avait dénombré 1 054 BI avant le lancement de l'étude et **seulement 994 BI ont été recensées** au cours de l'enquête: la différence observée provient d'établissements ayant été considérés par erreur comme des BI alors qu'il s'agissait de banques céréalières, de magasins de warrantage, etc. Certaines BI n'exerçant aucune activité, le nombre total des **BI opérationnelles retenues pour l'enquête a été ramené à 785.**

**Tableau 2: Nombre de BI retenues pour l'enquête**

Listes de BI	Comment	Echantillon
Liste des BI à l'origine	Etablie par le projet IARBIC	$n_0 = 1\,054$
Liste des BI effectivement recensées	Toutes les BI saisies avec l'enquête (les autres ne sont pas des BI)	$n_1 = 994$
Liste des BI fonctionnelles	Toutes les BI qui sont actives	$n_2 = 785$

Des difficultés inhérentes aux études réalisées par questionnaire ont été rencontrées, comme la saisie de réponses incohérentes ou erronées, l'absence de données pour certaines BI ne pouvant pas fournir les informations nécessaires, le nombre initial surestimé de BI, l'utilisation de la technique de l'échantillon pour mesurer la performance des BI et des OP, etc. Ces limites imposent de relativiser certains résultats et expliquent en partie le retard accumulé dans la finalisation de l'étude.

Compte tenu de la grande fréquence d'utilisation de termes tels que *paysans*, *agriculteurs*, *producteurs*, *clients*, etc., et afin de faciliter la lecture de cette publication, il a été décidé que ces termes devaient être considérés comme contenant implicitement le sens féminin (*paysanne*, *agricultrice*, *productrice*, *cliente*, etc.), à l'exception des cas où une distinction explicite était nécessaire. Il est acquis que les femmes sont tout autant concernées que les hommes par la problématique des rendements agricoles et du marché des intrants. Une attention toute particulière doit même être apportée sur le terrain à veiller à une plus grande parité entre hommes et femmes par la prise en compte systématique de leurs différences, notamment tout au long des étapes d'approvisionnement en intrants. Au regard de l'importance du rôle qu'elles jouent dans la production agricole du Niger, les femmes aspirent légitimement à occuper la place qu'elles méritent.







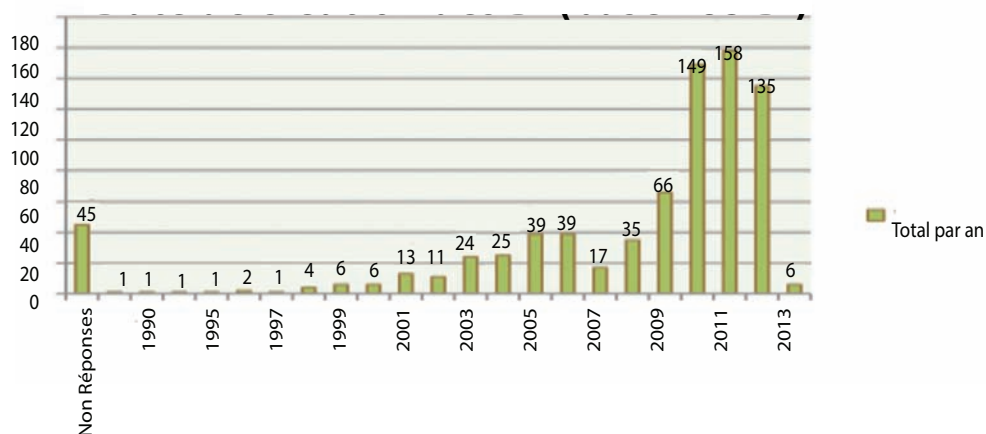
## 2. État des lieux de la situation des boutiques d'intrants et des organisations de producteurs

### 2.1 L'implantation des boutiques d'intrants: un développement rapide depuis 2009

Mal connue jusqu'à présent, une localisation géographique des BI<sup>3</sup> a été réalisée par cette étude, fournissant une vision territoriale (et quantitative) des services de ventes d'intrants dans les zones du Niger couvertes par les BI.

Les premières BI ont été créées au début des années 90. **Leur expansion s'est accélérée à partir de 2009, correspondant au démarrage du projet IARBIC. La majorité des boutiques actives sont alors des structures encore jeunes (moins de cinq ans) et, par conséquent, fragiles.** Ce développement est d'autant plus impressionnant que les délais observés entre la fin de la construction et le démarrage de l'activité de vente d'intrants sont relativement longs (en moyenne 17 mois), même s'il existe de fortes disparités régionales.

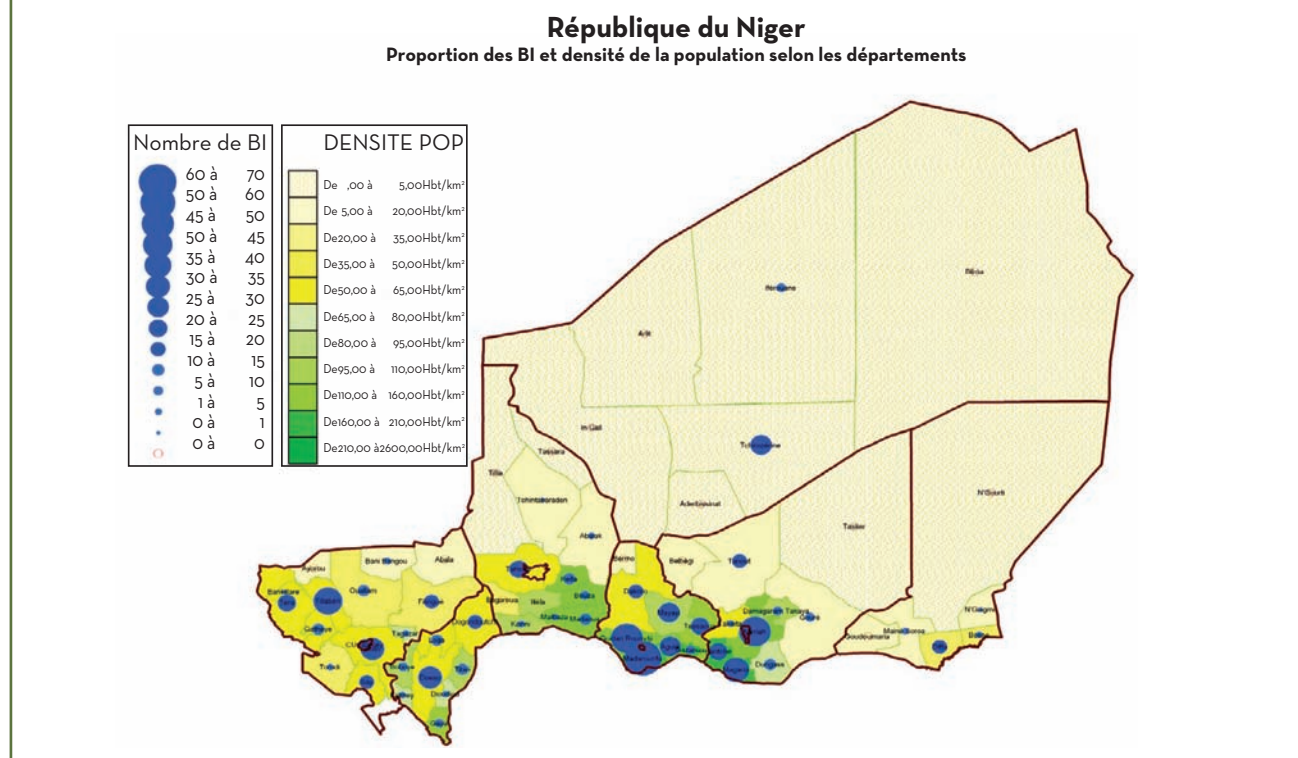
**Figure 1: Évolution du nombre de BI créé au Niger - date de création des BI (base 785 BI)**



Durant la période 2009 à 2012, 60 pour cent des 785 BI actives ont été créées, dont 40 pour cent de ces BI ont été appuyées par le projet IARBIC. L'État nigérien, avec des projets menés dans le cadre de coopérations bi ou multilatérales, a appuyé la création de 60 pour cent de BI dont deux tiers grâce aux projets «Intrants», IARBIC et Initiative sur la flambée des prix (ISFP) et un tiers grâce à d'autres projets (Banque Mondiale, BAD, IFAD, etc.). Des ONG (comme Alliance for a Green Revolution in Africa [AGRA], Afrique Verte et d'autres) ont également adopté une «approche BI» et appuyé la création de 20 pour cent des BI en activité.



**Figure 2: Rapport BI/densité de population (basé sur les 785 BI fonctionnelles, 2013)**



Comme le montre la carte ci-dessous, la majorité des BI se trouve dans la partie agricole du Niger située au sud du pays.

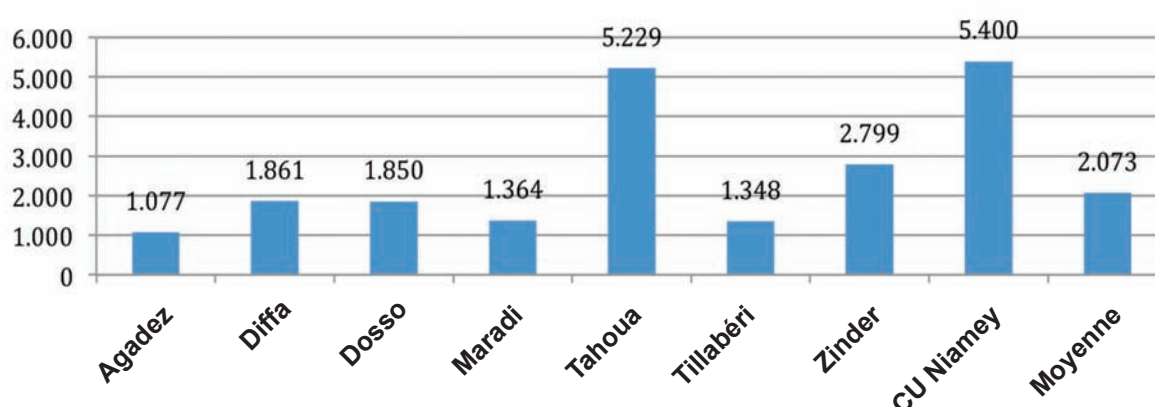
Dans certains départements situés dans la zone de production agricole, la proportion de BI est relativement faible par rapport à la densité de population, notamment dans les régions de:

- Diffa, dans les départements qui bordent le lac Tchad (Bosso et N'Guigmi);
- Dosso, dans les départements frontaliers avec le Nigéria (Dioudiou, Gaya et Tibiri) et ceux frontaliers avec la région de Tillabéri (Boboye, et Falmey);
- Tahoua, dans les départements situés au sud de la région et frontaliers avec le Nigéria (Konni et Illela (ces deux départements ne possèdent aucune BI), Malbazza, Madaoua, Bouza et Keita);
- Zinder, dans le département de Damagaram Takay.

Les données démographiques montrent que la densité et la répartition des BI dans les régions de Dosso et de Tahoua (frontalières avec le Nigéria) sont assez faibles alors que ce sont des zones agricoles avec une densité de population relativement élevée (110 à 210 habitants./km²). A l'inverse, des régions agricoles telles que Maradi et Zinder (respectivement 81 habitants/km² et 23 habitants/km²) bénéficient d'une bonne couverture de leur territoire avec respectivement 28 pour cent et 20 pour cent des BI en activité. Au niveau national, on compte en moyenne une BI pour 2 073 ménages agricoles et on note aussi des écarts conséquents entre les régions (voir graphique ci-dessous). Malgré la faible proportion de BI à Agadez (5 pour cent des BI au Niger), elle est la région qui a le meilleur ratio de couverture des ménages agricoles (une BI pour 1 077 ménages agricoles), car elle est aussi la

région avec la plus faible densité de population. Agadez est suivie de près par les régions de Tillabéri et Maradi au niveau de la couverture des ménages agricoles (respectivement une BI pour 1 348 ménages agricoles, et une BI pour 1 364 ménages agricoles). Les deux régions de Niamey et Tahoua ont quant à elles un taux de couverture des ménages agricoles par BI moins élevé. La région de la Communauté Urbaine de Niamey avec l'offre importante sur le marché explique cette faible couverture. Pour la région de Tahoua on peut avancer que cette faible performance est liée à l'arrêt de l'activité de 40 pour cent des BI créées dans la région (voir plus loin résultats sur les BI en activité).

**Figure 3: Nombre de ménages agricoles par BI et par région (base 785 BI en activité)**

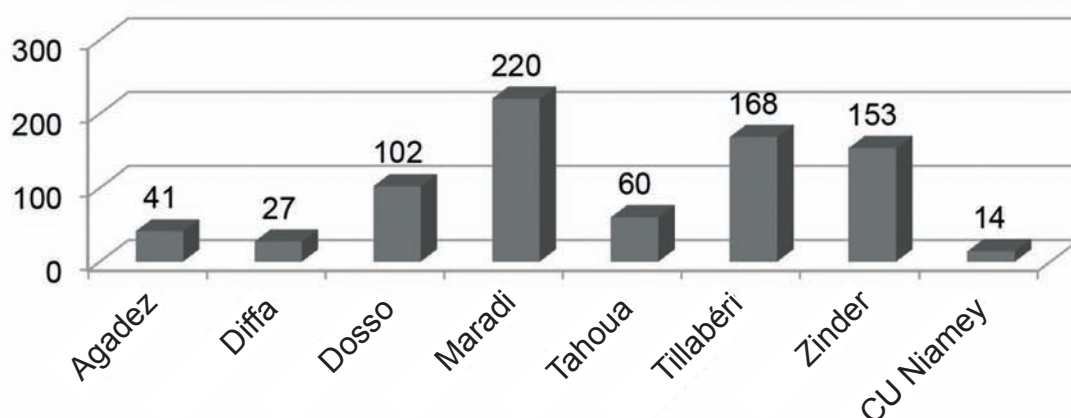


**L'étude a recensé 785 BI en activité, 21 pour cent des boutiques n'étant plus ou pas en activité.** Il est intéressant de noter ici que le nombre de boutiques n'exerçant aucune activité varie selon le type de propriétaire: il est deux fois plus important pour les BI dont les propriétaires ne sont pas des OP. En effet, seulement 17 pour cent des BI appartenant à des OP ont disparu contre 27 pour cent dans le cas de propriétaires individuels<sup>4</sup> et 55 pour cent dans le cas d'autres types de propriétaires (grappes de villages, comités villageois, associations, etc.). **Les OP semblent donc offrir une organisation mieux appropriée que d'autres types de propriétaires permettant d'assurer la viabilité des BI.** Au niveau régional, on constate également que dans cinq régions sur huit, ce sont plus de 80 pour cent de BI qui sont encore actives. Ce sont les régions de Diffa, Maradi, Tillabéri, Zinder et Niamey. Dans les régions d'Agadez (24 pour cent), de Dosso (26 pour cent) et de Tahoua (40 pour cent), le taux de BI qui ont cessé leur activité dépasse la moyenne nationale (21 pour cent).

**Pour 65 pour cent des cas de disparition de BI, les raisons invoquées sont liées à une mauvaise gestion et au détournement de fonds.** Les autres raisons principales sont la destruction et la détérioration du bâtiment (21 pour cent) et le non remboursement de crédits octroyés par la BI à des producteurs (10 pour cent).

Il est intéressant de constater que parmi les 2 797 personnes représentant les propriétaires des BI et interrogées pour l'enquête, la proportion des femmes (22 pour cent) est relativement importante et représentative de la situation au sein des OP, illustrant l'implication et la responsabilisation progressive de ces dernières dans l'exercice et l'organisation de cette activité économique en milieu rural.

*Figure 4: Nombre de BI en activité par région (base 785 BI)*



## **2.2 Les caractéristiques des boutiques d'intrants: bâtiments, localisation, affichage, stock, qualité d'intrants et matériel de location**

La radioscopie du réseau des BI passe d'abord par une analyse de leur situation, de leur environnement, de leur état matériel et de leur organisation.

En premier lieu, l'emplacement de la boutique dans le village est un élément important pour son accessibilité géographique et pour son attractivité dans les cas où elle est située à proximité d'autres installations commerciales ou de bâtiments sociaux. **La majorité des BI (près de 80 pour cent) disposent d'un bon emplacement au sein du village**, une part importante offrant même l'avantage d'une localisation opportune à proximité d'un marché, d'un magasin de warrantage ou d'une banque céréalière. Cette concentration de lieux à vocation commerciale et agricole est de nature à favoriser la rencontre entre les vendeurs d'intrants et leur clientèle, entre l'offre et la demande.

Il ressort ensuite de l'analyse du type de construction que **70 pour cent des BI sont construites en semi dur** (alliage de banco/terre crue et de ciment adapté à l'environnement sahélien) et donc plus résistantes aux intempéries que celles construites uniquement en banco (14 pour cent). En conséquence, près de **60 pour cent des BI présentent un bon état** tant au niveau des installations que de l'entretien (constat plutôt rassurant au regard de la création récente de la plupart des boutiques). Néanmoins, **neuf pour cent sont en très mauvais état**, sales et non entretenues, avec d'évidentes conséquences néfastes sur leur viabilité.

Un autre élément important des installations des BI est le fait de prévoir, pour des raisons de toxicité, **un espace consacré** à l'entreposage des produits phytosanitaires (pesticides, fongicides) généralement utilisés pour la culture maraîchère. Le plan type de construction élaboré par IARBIC et communiqué aux OP inclut un espace de ce type. Au niveau de la moyenne nationale, plus de la moitié des BI (55 pour cent) a un espace dédié aux produits phytosanitaires, mais il reste



**45 pour cent des BI sans un tel espace, augmentant ainsi le risque de contamination entre les différents produits.** Au moins deux tiers des BI des régions de Diffa (78 pour cent), Maradi (64 pour cent), Tahoua (70 pour cent), Zinder (66 pour cent) et Niamey (71 pour cent) ont un espace spécifique. Par contre, les régions d'Agadez et de Tillabéri ont une proportion faible de BI avec espace spécifique, respectivement 20 pour cent et 34 pour cent.

Concernant le rangement des produits en vente dans la boutique, il ressort des observations des enquêteurs que **55 pour cent des BI seulement sont «bien entretenues»**. Les proportions de BI bien entretenues les plus élevées sont dans les régions de Tillabéri (65 pour cent) et de Tahoua (63 pour cent). Au contraire, les BI des régions d'Agadez (32 pour cent), et Zinder (38 pour cent) sont celles observées comme étant les moins bien entretenues. Tant du point de vue de la présentation de la boutique (esthétisme, accessibilité, lisibilité) que de la gestion des produits (évaluation et gestion des stocks, difficultés de manipulation, risques d'accident), un rangement inadéquat peut dans une certaine mesure constituer un élément négatif concernant l'attractivité de la boutique. Le constat résultant des observations est à mettre en corrélation avec le niveau de l'équipement des BI: **les équipements présents dans toutes les BI se limitent à des chaises et à des palettes** et tous les autres équipements (table, étagères, balances, tableau, bâches, calculatrice, boîte à monnaie, carnets de reçu) font défaut. Ces derniers étaient fournis par les projets «Intrants» et IARBIC, mais aussi par d'autres projets, au moment de la création de la BI. Ce **manque d'équipement** touche particulièrement les bascules (nécessaires au pesage des sacs d'intrants livrés par les fournisseurs), les bâches (nécessaires pour couvrir et protéger les sacs d'intrants), la boîte à monnaie (nécessaire pour la caisse de la BI) et le tableau noir (nécessaire pour l'information sur les prix). Si les équipements sont rares, il faut noter toutefois que lorsqu'ils existent, ils sont en bon état (seulement 10 pour cent des équipements sont jugés en mauvais état ou hors d'usage).

L'affichage d'information à l'intérieur et à l'extérieur des BI permet de renseigner les clients et de donner des informations sur les activités de la boutique. L'enquête montre ainsi que:

- 16 pour cent des BI affichent les prix des intrants;
- 19 pour cent disposent d'affiches pédagogiques (par exemple, des dessins sur la technique de microdose);
- 33 pour cent affichent leur règlement intérieur;
- 38 pour cent ont installé un panneau signalant simplement la présence de la BI à l'extérieur.

Malgré quelques disparités régionales, le constat d'un **manque évident d'affichage d'information** vaut pour la majorité des boutiques et peut constituer un frein à leur développement/viabilité.

Les enquêteurs ont aussi recueilli des informations sur le type et la qualité des intrants et sur les différents types de matériel de location disponibles dans les boutiques au moment de leur passage. On note que **les engrais présents dans la majorité des BI sont le 15-15-15<sup>5</sup> (80 pour cent) et l'urée<sup>6</sup> (64 pour cent)**. Les autres engrais (Supertriple<sup>7</sup>, Supersimple<sup>8</sup> et Di Ammonium Phosphate [DAP<sup>9</sup>]) étaient présents dans moins de 10 pour cent des cas. Quant aux semences pluviales, elles étaient disponibles dans 30 pour cent des boutiques. Sur l'ensemble des BI, seulement 13 (moins de 2 pour cent) n'avaient aucun stock d'intrants au moment de l'enquête. Il faut toutefois être prudent dans l'interprétation de ces résultats car il n'y a pas de données relatives aux quantités d'intrants en stock.

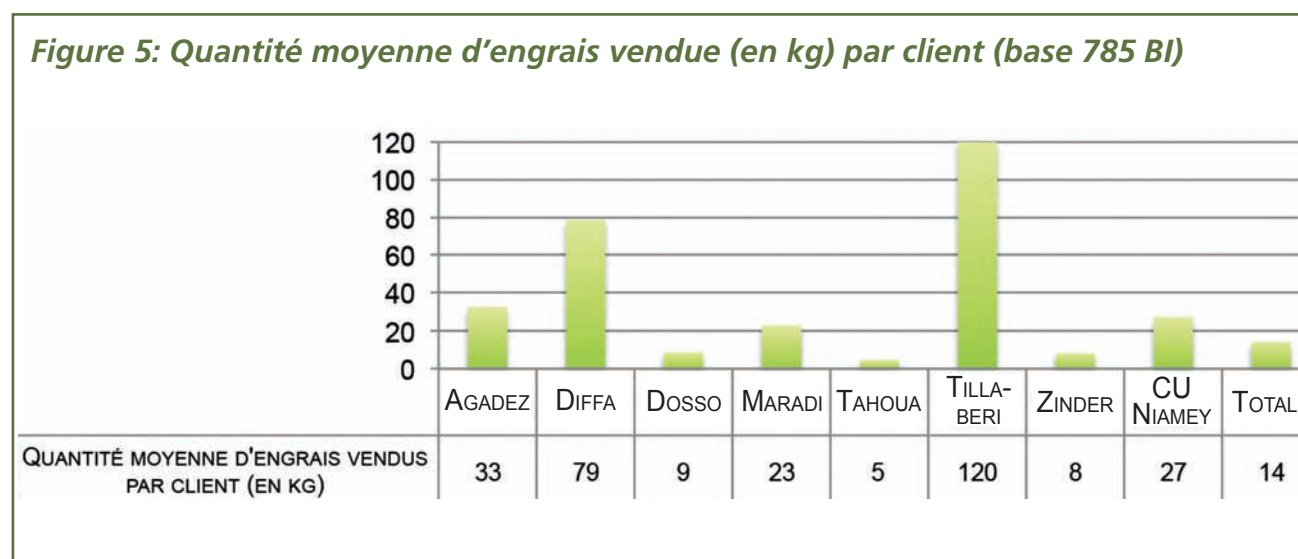
D'après les données recueillies auprès des BI, les quantités totales d'engrais, qu'elles ont vendus en 2012, avoisinent les 2 750 tonnes, soit la quantité nécessaire à la fertilisation d'environ 45 000 hectares (Triple 15) ou 137 000 hectares (DAP). Le volume moyen d'engrais vendu par BI est relativement stable d'une région à l'autre, oscillant entre 3 et 4 tonnes<sup>10</sup> et une moyenne de 3,57 tonnes par BI.

**Tableau 3: Quantités d'engrais vendues par BI en 2012 (en tonnes)**

Région	Nombre de BI	Nombre de réponses	Urée	15-15-15	DAP	SSP	STP	Engrais non spécifié	Total Engrais	Quantité moyenne par BI
Agadez	41	26	28	50					78	2,98
Diffa	27	15	10	39					49	3,23
Dosso	102	85	78	194		1		14	288	3,38
Maradi	220	139	139	428		13	7		587	4,22
Tahoua	60	57	71	106	15		1	12	205	3,60
Tillabéri	168	137	153	350	4			2	508	3,70
Zinder	153	118	142	205	2			3	351	2,97
CU Niamey	14	9	9	22					31	3,49
TOTAL	785	586	630	1 394	21	14	8	31	2 097	3,57

La quantité moyenne d'engrais vendue par client dans les BI est d'environ 14 kg au niveau national. Les résultats observés dans les BI de la région de Tillabéri (120 kg) et de Diffa (79 kg) dépassent largement cette moyenne. Ce résultat est sans doute lié au nombre de clients par BI qui est le plus bas dans ces deux régions. A l'inverse, les BI des régions de Tahoua, Zinder et Dosso ont des ratios très faibles car elles ont un plus grand nombre de clients par BI.

**Figure 5: Quantité moyenne d'engrais vendue (en kg) par client (base 785 BI)**



Sur les 2 750 tonnes d'engrais commercialisées par l'ensemble des BI, 11 pour cent proviennent de commandes groupées. Cette modalité d'approvisionnement vise à:

- permettre des économies d'échelle sur des gros volumes de commandes, en passant par les unions et les fédérations d'OP;
- augmenter les quantités achetées;
- mettre en réseau les BI participantes.

Comme on peut le constater dans le tableau ci-dessous, et malgré les avantages qu'elle offre, 21 pour cent seulement des BI profitent de la commande groupée, avec toutefois de fortes variations régionales: 42 pour cent des BI d'OP à Maradi contre seulement 2 pour cent à Tahoua et aucune à Agadez et à Niamey.

**Tableau 4: Proportion des BI participant à des commandes groupées**

Région	Nombre d'OP propriétaires de BI	Nombre de BI participant à des commandes groupées	Pourcentage de BI participant aux CG
Agadez	27	0	0%
Diffa	21	1	5%
Dosso	98	23	23%
Maradi	148	62	42%
Tahoua	58	2	3%
Tillabéri	163	38	23%
Zinder	152	18	12%
CU Niamey	10	0	0%
Total	677	144	21%

**Les quantités d'engrais livrées aux BI via des commandes groupées en 2012 ont été de 312 tonnes** (dont 210 tonnes de Triple 15), soit une moyenne de 2,16 tonnes par BI. On note que les quantités livrées sont inférieures de 12 pour cent au volume de la commande. Ces engrais peuvent représenter jusqu'à la moitié des quantités vendues par les BI participant à ces commandes groupées.

**Concernant la qualité des intrants, les BI ayant répondu à l'enquête expriment à une très large majorité (92 pour cent) leur totale satisfaction.** On ne peut pas toutefois faire une généralisation de ce résultat car le taux de retour à cette question a été relativement faible (45 pour cent). Un tiers des BI jugent cependant disposer d'une bonne qualité d'engrais grâce à la confiance qu'elles accordent à leurs fournisseurs. Moins de 6 pour cent des BI estiment rencontrer des difficultés pour évaluer la qualité des engrais et seulement 8 pour cent effectuent des analyses des intrants livrés. L'analyse des engrais est d'autant plus recommandée que les problèmes de qualité sont fréquents. Des outils pédagogiques décrivant les différentes étapes à suivre et le coût de

l'opération ont été réalisés par le projet IARBIC pour sensibiliser les producteurs et les gérants à cette question (cf. documentation sur le site de la FAO<sup>11</sup>).

Concernant la location de matériel agricole (pulvérisateurs, gants, bottes, lunettes, masques, tenues), **la quasi-totalité des BI proposent des équipements adéquats pour la pulvérisation des produits phytosanitaires**. Sont également proposés la houe «Hata<sup>12</sup>» (disponible dans 75 pour cent des BI), la charrette (30 pour cent) et la glacière à vaccins pour le bétail (dans seulement 7 pour cent des boutiques).

### ***2.3 Les acteurs des boutiques d'intrants: propriétaires, clients, unions/fédérations et partenaires***

**Les boutiques sont majoritairement détenues par des OP (86 pour cent)** et 14 pour cent sont la propriété «d'individuels», de grappes de villages, de comités villageois ou encore d'associations. Il est intéressant de noter ici encore de fortes disparités entre les régions: si à Dosso, à Tillabéri et à Zinder, les OP détiennent la quasi-totalité des BI, la situation est différente à Agadez et à Maradi où la moitié des BI appartiennent à l'une des autres catégories de propriétaires ci-dessus mentionnés.

**Dans 82 pour cent des cas, les gérants des BI sont des hommes** (sauf à Niamey, où 60 pour cent des BI sont gérées par des femmes, situation qui peut s'expliquer par les spécificités socio-économiques de la capitale). **La part des femmes est un peu plus importante (32 pour cent) dans la catégorie des gérants-adjoints**. Dans ce cas aussi, la région de Niamey se distingue avec 75 pour cent de femmes ayant le statut d'adjointe, alors que dans les régions d'Agadez, de Maradi et de Zinder, les hommes occupent en moyenne 90 pour cent des postes de gérance.

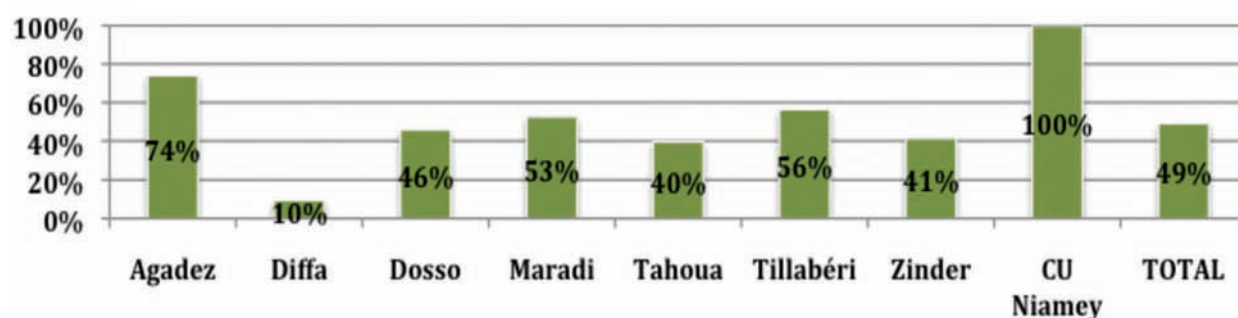
Des données ont été aussi recueillies sur le nombre de **propriétaires ayant contracté un crédit**. Malgré un taux faible **de 8 pour cent au niveau national**, il atteint 20 pour cent à Tillabéri et 27 pour cent à Niamey. L'offre de services bancaires dans la capitale et le niveau des taux d'usure pratiqué (souvent très élevé compte tenu notamment du risque de non remboursement pour le prêteur) pourraient expliquer partiellement ces variations interrégionales. Le bas niveau des revenus des paysans et les moyens financiers limités de certaines OP sont aussi des obstacles évidents à l'obtention d'un crédit auprès d'un établissement bancaire qui a besoin d'avoir des garanties concernant la solvabilité des emprunteurs.

Le «portrait» des boutiques ayant été esquissé, il convient à ce stade d'étudier la place qu'elles occupent dans les différentes strates de l'organisation agricole, en mesurant et en analysant leur degré d'affiliation. **Les OP propriétaires de BI sont pour 49 pour cent d'entre elles affiliées à une faîtière**. La moitié des OP ne sont donc pas affiliées. Les taux d'affiliation varient beaucoup: de 10 pour cent pour la région de Diffa à 74 pour cent pour la région d'Agadez et 100 pour cent pour la CU de Niamey. On constate logiquement une préférence pour l'affiliation à une union (62 pour cent), territorialement plus proche, plutôt qu'à une fédération (38 pour cent), avec toutefois des variations régionales: dans la CU de Niamey et dans la région de Tillabéri, l'affiliation à une fédération est majoritaire (60 pour cent).



**L'affiliation est motivée par plusieurs raisons:** accéder à des financements, être mieux informé, faire valoir ses droits et ses intérêts, améliorer l'organisation des filières, partager les connaissances, mener des activités avec d'autres OP, participer à des commandes groupées et crédibiliser l'action de l'OP. Toutes ces motivations témoignent de la nécessité **des OP d'appartenir à un réseau où l'échange d'informations, la défense de leurs droits et intérêts ainsi que la solidarité entre les acteurs sont des valeurs communes.** A l'inverse, les raisons invoquées pour justifier le fait de ne pas avoir encore adhéré sont plus liées à un manque d'information et de discussion en assemblée générale qu'à un refus pur et simple. 24 pour cent des sondés jugent l'affiliation inutile ou difficile pour raison d'éloignement géographique.

**Figure 6: Proportion d'OP affiliées par région (base 677 BI appartenant à des OP sur 785 BI)**





### Encadré 3: Le fonds de garantie<sup>13</sup>

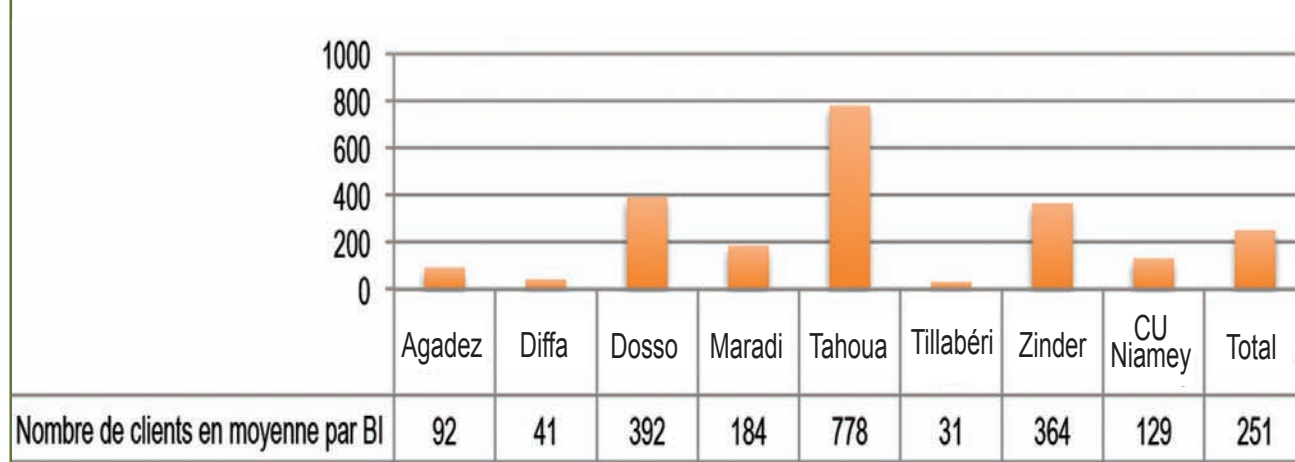
Afin d'améliorer le système d'approvisionnement en intrants et les activités économiques des fédérations en générale et pallier l'insuffisance de financement des fédérations et des OP membres, un fonds a été doté d'environ 500 000 EUR. Il a permis à 8 fédérations (FCMN-NIYA, FUMA-GASKIYA, FUOPAN-SAA, FUCAP, FUFO-MADAOUA, FUGPN-MOORIBEN, FUAD-MARHABA et FUBI-TARMAMOUA), regroupées en avril 2013 au sein d'une organisation faîtière unique dénommée Union des Fédérations de Producteurs du Niger (UFPN) «GATANCI», de procéder à de grandes quantités d'achats via des commandes groupées à l'étranger.

Le principe de base du fonctionnement du fonds de garantie est de garantir les crédits contractés par les fédérations au niveau des banques dans le cadre d'achat groupés d'intrants permettant à celles-ci de payer leurs fournisseurs à la commande ou à la livraison, en faisant en sorte que son montant soit, dans le pire des cas, toujours égal ou, dans le meilleur, s'accroisse au fil de son utilisation. Les crédits doivent donc être accordés sur des bases fiables afin que les fédérations remboursent concrètement leurs créanciers et que le fonds de garantie ne soit pas touché. Pour assurer la pérennité du système, il est nécessaire de vérifier que toutes les BI vendent au comptant (et non à crédit) afin qu'elles puissent payer leurs intrants aux unions qui, à leur tour, verseront ces sommes aux fédérations.

**L'objectif du fonds de garantie est donc bien l'accès au crédit pour les fédérations afin de mener des activités économiques pour compléter leur fonds propres. Le but ultime est d'améliorer l'économie rurale et les conditions de vie de la population rurale par ces activités.**

Il convient maintenant de procéder à une **analyse de la clientèle** de la boutique. **Le nombre moyen de clients par BI est de 251 pour l'année 2012**, soit moins de un par jour. Cette valeur absolue doit toutefois être relativisée compte tenu de la période d'ouverture: **la moitié des BI ne sont ouvertes qu'au cours de la période agricole**<sup>14</sup>. De plus le volume de la clientèle varie d'une région à l'autre, suivant la population agricole et la densité de BI: la région de Tahoua totalise ainsi un nombre de clients trois fois plus élevé que la moyenne nationale. En comparaison, la région de Tillabéri, dont la population est à peu près équivalente mais qui dispose de trois fois plus de boutiques, compte un

**Figure 7: Comparaison régionale du nombre moyen de clients par BI, 2012  
(base 785 BI)**



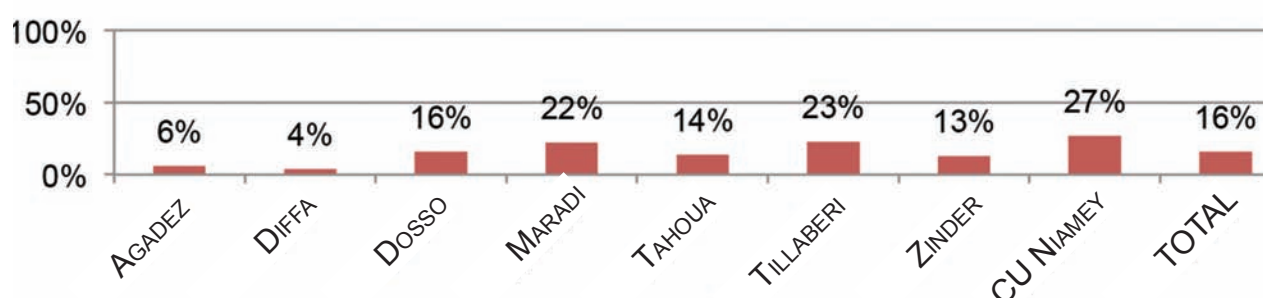
nombre moyen de clients extrêmement faible. Une autre explication possible des variations entre régions pourrait être que 90 pour cent des clients achètent personnellement leurs intrants et 70 pour cent d'entre eux les achètent pour tout le ménage. Enfin ces variations pourraient également être dues à certaines BI confinant à la frontière du Nigeria avec qui les échanges commerciaux sont fréquents.

Les BI s'adressent à tous les producteurs. Les résultats de l'enquête montrent que 68 pour cent des clients des BI sont des membres d'OP. Dans les régions de Tahoua et de Zinder, cette proportion atteint respectivement 87 pour cent et 74 pour cent, alors que dans la région de Niamey elle n'atteint que 26 pour cent. Dans les autres régions, cette proportion avoisine une répartition moitié/moitié (quasi parité entre membres et non membres). Ces résultats confirment que les BI offrent des services non exclusivement réservés aux membres d'OP et qu'elles remplissent une fonction de service de proximité pour tous les producteurs.

L'étude comparative du statut des clients se révèle encore plus utile quand on la croise avec les données relatives aux prix pratiqués. En effet, avant l'enquête, il semblait communément admis que les prix étaient identiques quel que soit le statut du client. Or, les résultats de l'étude montrent que **17 pour cent des BI ayant répondu à l'enquête pratiquent des prix différents selon que le client est membre ou non d'une OP**. On constate dans ce cas aussi de fortes disparités régionales, notamment dans la région de Maradi où pas moins de 28 pour cent des BI pratiquent une politique différenciée de prix. Cette question devrait être approfondie pour savoir si cette tarification différenciée a une incidence sur le chiffre d'affaire des BI. Malgré le prix de vente plus élevé aux non membres, ça n'a pas **d'incidence sur le nombre de clients non membres d'OP qui est en constante augmentation**. Il se peut que les BI souhaitent promouvoir une politique d'adhésion en pratiquant un tarif différentiel qui incite à terme des non membres à adhérer.

**Les quantités d'intrants vendues aux femmes productrices représentent 16 pour cent du volume vendu en 2012 par les BI.** Encore faible, cette donnée montre toutefois que malgré un faible pouvoir d'achat, les femmes productrices s'approvisionnent en intrants dans les BI. Rappelons, ici, qu'au Niger, cinq pour cent des terres sont exploitées par des chefs de ménages femmes (Recensement Général de l'Agriculture). 70 pour cent des clients achètent les intrants pour tout le ménage ce qui rend difficile la connaissance exacte des quantités destinées aux femmes.

**Figure 8: Proportion de la quantité d'intrants vendue aux femmes, 2012  
(base 785 BI)**

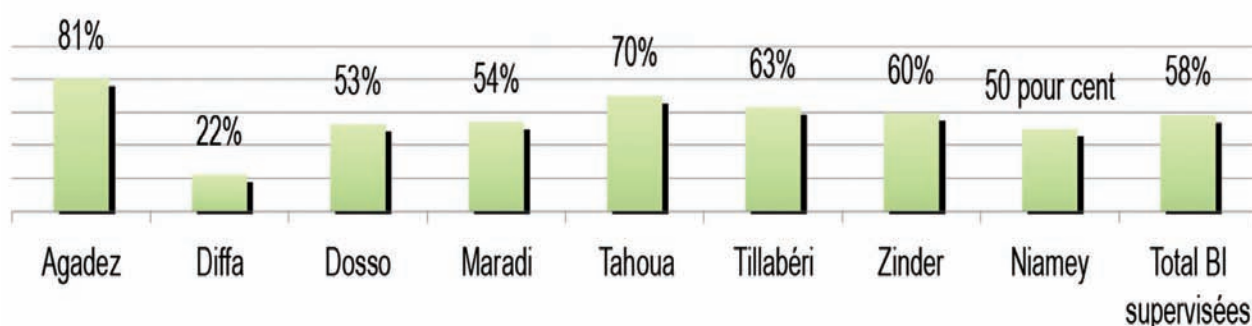




## 2.4 La gestion des boutiques d'intrants: des outils comptables et de supervision non généralisés

La gestion des BI prévoit une supervision par les commissaires aux comptes de l'OP concernant la vérification de la trésorerie, la comptabilité, l'inventaire des stocks et les procédures d'achats. **58 pour cent des BI ont mis en place un mécanisme de supervision des gérants.** Celle-ci sert notamment à rendre des comptes lors des assemblées générales des OP. **Même si 63 pour cent des BI reconnaissent faire régulièrement l'objet d'une supervision, seulement 30 pour cent des superviseurs font un rapport annuel.** Il faut noter qu'un tiers des superviseurs est analphabète et que la moitié déclare ne posséder qu'un niveau d'éducation «primaire». La réalité et l'efficacité de la supervision sont donc relatives et une éducation et une formation adéquates pourraient porter rapidement leurs fruits sur la qualité de cette activité.

Figure 9: Pourcentage de BI supervisées par région (base 785)



**La majorité des BI (68 pour cent) dispose d'un cahier unique de gestion (CUG)<sup>15</sup>** servant d'outil de comptabilité. 78 pour cent d'entre elles l'utilisent concrètement mais près d'un quart préfère utiliser d'autres outils (registre des membres, cahier de caisse, de stocks, de commandes, de crédits, des ventes). La plupart des BI dotées d'un CUG présentait des opérations comptables mises à jour (76 pour cent), avec toutefois des disparités régionales évidentes. **Tenir à jour un CUG est considéré comme l'activité de gestion la plus difficile** par les gérants, notamment plus difficile que celle de connaître à tout moment l'état de la trésorerie ou de faire régulièrement le bilan. Une preuve en a été donnée par la difficulté de recueillir de manière systématique certaines données (comme les quantités/types d'engrais vendus en 2012) malgré la tenue déclarée et/ou effective du CUG.



#### Encadré 4: Le fonds de roulement

Pour démarrer l'activité, les BI doivent constituer un fonds de roulement initial, qui consiste en la mobilisation des ressources nécessaires pour l'achat des premiers intrants. Ces ressources, provenant de l'OP sont, par exemple, des sacs de semences apportés par les membres et/ou des cotisations des membres. Certains partenaires participant à la création de BI fournissent également un stock initial d'engrais pour le démarrage des activités. Ce stock sert par la suite à constituer ou à augmenter le fonds de roulement.

Maintenir et développer ce fonds de roulement initial est primordial pour assurer le cycle d'exploitation des BI afin de couvrir les charges et de garantir la continuité de l'activité de vente d'intrants. La capacité à renouveler et à développer le fonds de roulement est un indicateur clé de la performance en matière de gestion des BI.

Aux difficultés liées au suivi de la comptabilité s'ajoutent parfois des écarts importants entre le fonds de roulement initial et le fonds de roulement **réel**<sup>16</sup>. 30 pour cent des BI présentent ainsi un écart négatif. Mais on remarque que les BI d'OP affiliées (49 pour cent des OP) ont une évolution positive de 16 pour cent de leur fonds de roulement contre une évolution négative de 12 pour cent pour les BI des OP non affiliées (51 pour cent des OP).

Il faut rappeler que la valeur des fonds de roulement réels est répartie entre des stocks d'engrais valorisés, la trésorerie présente en banque et la trésorerie détenue par le trésorier du comité de gestion. Une part importante des BI rencontre des difficultés pour renouveler le stock d'intrants, générant un risque majeur pour la viabilité. Une attention particulière doit donc être portée aux

régions de Tahoua, de Zinder et de Niamey qui voient en moyenne une évolution négative des fonds de roulement de leur BI, afin de garantir la capacité des BI à poursuivre leur activité sans appui supplémentaire constitué par des dons d'intrants.

## **2.5 Conclusions sur l'état des lieux des BI au Niger**

- les OP représentent l'acteur principal du développement de l'approche: 86 pour cent des BI appartiennent à des OP, parmi lesquelles 49 pour cent sont affiliées à une faîtière. L'évolution du fonds de roulement des BI est positive dans le cas des OP affiliées, mais négatif dans les cas des BI d'OP non-affiliées. Ce taux d'affiliation doit être amélioré pour développer un réseau d'échange et d'appui entre OP et la mise en place d'activités communes comme, par exemple, la commande groupée;
- **environ 60 pour cent des BI ont été créées par d'autres partenaires de développement que les projets IARBIC, «Intrants» et ISFP**, témoignant de la forte appropriation de l'approche par les partenaires - acteurs du développement de l'agriculture au Niger. La mise à l'échelle est possible grâce à ces partenariats travaillant vers le même objectif;
- **les délais observés entre la construction et l'ouverture de la boutique** (un an et demi en moyenne) et les délais dans **la constitution du fonds de roulement initial** nécessaire au démarrage de l'activité représentent un frein **au processus de création de nouvelles boutiques**;
- si le nombre de BI a fortement augmenté ces cinq dernières années et compte 785 BI en activité dans les huit régions, **le taux de fermeture des BI est également important (20 pour cent). Une mauvaise gestion et des détournements de fonds sont les causes principales de la fermeture des BI**. Il serait intéressant de calculer un taux de renouvellement (turnover) pour juger de l'efficacité globale du réseau;
- **certaines zones agricoles à forte densité de population** (notamment au sud dans certaines zones des régions de Tahoua et de Zinder) **ne disposent pas ou peu de BI. Dans les futurs projets d'implantation**, des efforts particuliers pourraient être réalisés pour couvrir ces zones/régions;
- **l'environnement direct des BI est en général propice à leur développement** (situation au centre du village, proximité d'un marché, d'une banque céréalière et d'un axe routier) mais elles auraient intérêt à améliorer l'information commerciale concernant la boutique, se limitant pour un grand nombre d'entre elles à un simple et unique affichage extérieur;
- si les boutiques sont **en général en bon état et propres**, la moitié d'entre elles présentent l'inconvénient de ne pas disposer **d'espace dédié au stockage des produits toxiques**. Les BI disposent de stocks au moment de l'enquête, bien qu'elles connaissent des ruptures de stocks régulières. Les stocks des BI sont constitués essentiellement d'engrais (15-15-15 [NPK], urée, etc.);
- **la commande groupée reste une modalité d'approvisionnement encore peu utilisée (21 pour cent des BI pour 312 tonnes en 2012)** mais elle a fait preuve de son utilité et peut représenter pour certaines BI près de la moitié du volume d'intrants commercialisés;

- **les quantités d'intrants vendues en 2012 aux femmes par les BI représentent 16 pour cent (sur un total de 2 100 tonnes).** Loin de manifester une inégalité entre hommes et femmes, ce chiffre révèle la place grandissante occupée par les femmes dans l'approvisionnement en intrants (si l'on considère que seulement 5 pour cent des chefs de famille sont des femmes), ceci malgré un faible pouvoir d'achat et la difficulté de savoir la part des intrants achetés pour le ménage qui revient aux femmes (70 pour cent des clients achètent pour tout le ménage);
- **la grande majorité des BI sont gérées par des hommes et appartiennent à des organisations paysannes** qui semblent être des structures mieux adaptées pour assurer la pérennité des BI. Elles demeurent ouvertes à tous les clients, membres ou non de l'OP propriétaire. 17 pour cent d'entre elles **pratiquent des différences de prix selon le statut du client;**
- **8 pour cent des propriétaires ont contracté un crédit bancaire**, ce qui peut être considéré positif car cela indique un faible niveau d'endettement mais négatif au regard de la faible capacité d'investissement. Il est important de développer l'offre de crédit en général afin que les producteurs puissent disposer, quand ils le désirent, de moyens financiers nécessaires à l'achat d'intrants;
- **50 pour cent des BI ne sont ouvertes qu'au cours de la campagne agricole**, laissant ainsi certains agriculteurs, notamment ceux pratiquant la culture de «contre saison», sans possibilité de pouvoir acheter des produits et du matériel pendant le reste de l'année. Malgré cela, le nombre de clients augmente depuis 2009 (effet aussi lié à la forte augmentation de création de BI), laissant présager, bien que le nombre de clients, 251 clients par BI et par an, soit encore peu élevé, une progression de la fréquentation. Par ailleurs, une BI touche presque le même nombre de ménage étant donné que 70 pour cent des clients achètent pour tout le ménage. On entrevoit, alors, un réel potentiel de développement de ce service d'autant qu'une BI peut couvrir plusieurs villages;
- **près de 50 pour cent des BI ne font pas l'objet de supervision ni de contrôle de gestion.** Un autre point faible est constitué par le fait que, si elles disposent généralement d'un cahier unique de gestion, 25 pour cent d'entre elles déclarent ne pas le tenir à jour. Cela gêne la pratique d'une bonne gestion et la capacité à renouveler le fonds de roulement, avec pour conséquence de possibles répercussions sur la viabilité, d'autant qu'un tiers des boutiques affiche un écart négatif entre leur fonds de roulement initial et leur fonds de roulement réel.



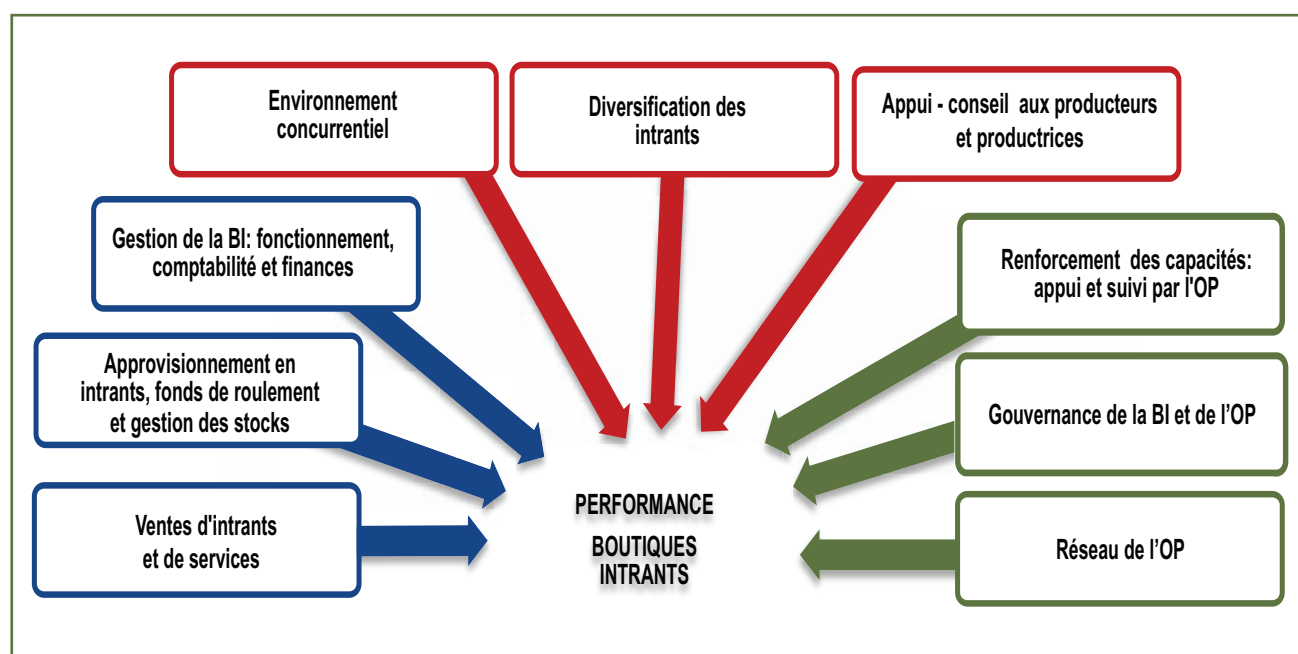


### 3. Performance des boutiques d'intrants

En ayant connaissance de la situation des BI, il convient d'évaluer leur performance<sup>17</sup> en envisageant dans quelle mesure les BI assurent un relai efficace dans l'approvisionnement en intrants des producteurs par le biais des OP, les facteurs de performance et les obstacles rencontrés.

En collaboration avec les fédérations d'OP, neuf axes de performance ont été définis pour la conception de l'étude et la définition d'indicateurs :

#### Les 9 axes de performance des BI



#### 3.1 Une gestion de la BI à améliorer et des formations à adapter aux gérants et membres du comité de gestion, et aux activités de la boutique

Un premier constat est **le niveau d'instruction des gestionnaires (gérants et membres du comité de gestion)**: les gestionnaires interrogés, représentés par 71 femmes (22 pour cent) et 252 hommes (78 pour cent), se répartissent en 1/3 de personnes alphabétisées, 1/3 de personnes analphabètes et 1/3 de personnes possédant au minimum un niveau de scolarisation primaire. 97 pour cent ont bénéficié d'une formation comptable et 78 pour cent d'une formation concernant l'utilisation des intrants. Si l'offre de formation est variée, le choix n'est pas toujours pertinent et la durée limitée (moins d'une semaine par an en moyenne) au regard des besoins spécifiques de chaque gestionnaire. **Moins de 40 pour cent des gestionnaires (gérants et comités de gestion) ont suivi**



**une formation de «recyclage»** (formation continue) sur la gestion de BI et l'approvisionnement en intrants, ces compétences sont pourtant essentielles. Un travail d'analyse des besoins en formation sera nécessaire pour ajuster l'offre de formation aux profils des gestionnaires (gérants et comités de gestion) surtout par rapport au niveau d'éducation et aux compétences à renforcer pour exercer leurs activités.

La première conséquence du **faible niveau de scolarisation/formation s'observe dans les difficultés exprimées par les gérants à tenir le CUG et à suivre leur trésorerie**. Seulement 60 pour cent des BI réalisent des bilans mensuels<sup>18</sup> de leur activité, utiles principalement à la gestion et au contrôle de la boutique, mais aussi à l'information de l'OP propriétaire. Concernant le compte d'exploitation<sup>19</sup> (autre outil de gestion), 50 pour cent seulement des BI ont produit ce document pour l'année 2012. Dans le cas où ils sont tenus, ces comptes sont exploités par les BI dans le cadre de l'auto-évaluation effectuée au cours de l'assemblée générale de l'OP. Des différences sont observées dans la pratique de gestion selon que le gérant est un homme ou une femme: les femmes semblent, par exemple, plus rigoureuses que les hommes dans la mise à jour du CUG, et semblent avoir un impact équivalent dans la gestion du fonds de roulement (proportion quasi équivalente de fonds de roulement positifs, que le gérant soit un homme ou une femme).

**80 pour cent des BI disposent d'un règlement intérieur<sup>20</sup>** (mais seulement 50 pour cent dans les régions d'Agadez et de Dosso, celle de Diffa n'ayant fourni aucune réponse). 80 pour cent également disposent d'un gérant et d'un comité de gestion, récents et relativement stables car inchangés depuis la création de la BI dans les trois quarts des cas. Cette stabilité des gérants et comités de gestion est un point positif dans la gestion des BI.

**Les gérants ne semblent toujours pas avoir mesuré l'importance et l'utilité de certaines informations.** Si 74 pour cent d'entre eux ont besoin de connaître la situation de la trésorerie, ils ne sont que 10 pour cent à considérer que la marge bénéficiaire, la quantité d'intrants vendus et les besoins des clients sont des informations utiles. Afin de ne pas limiter l'activité de gestion à la seule comptabilité de la BI, il est important de développer dans les futures formations une compétence de gestion de la BI comme une micro entreprise rurale.

L'analyse de l'évolution du **résultat d'exploitation** permet de constater une **hausse constante depuis 2008** et une forte hausse à partir de 2010. Cette forte progression peut s'expliquer d'une part, par la dotation de certaines BI en fonds de roulement en intrants (notamment grâce au projet ISFP) à la suite de la crise sur la flambée des prix de 2008 et, d'autre part, par l'effet mécanique de la création de la plupart des BI à partir de 2009.

D'autres indicateurs permettent de compléter l'analyse sur la capacité de gestion. Il ressort ainsi que:

- **55 pour cent des BI sécurisent leurs fonds en ouvrant un compte bancaire.** Mais pour 81 pour cent d'entre elles leur compte d'épargne est le même que celui de l'OP propriétaire;
- **l'entretien du bâtiment et des équipements est aussi un indicateur de la capacité à gérer la maintenance quotidienne.** Un tiers des BI a déjà dû financer des travaux et un autre tiers estime ne pas disposer de moyens financiers nécessaires;
- **les bénéfices dégagés par les BI sont pour la majorité des BI réinvestis pour le maintien et le**



**développement des activités.** 77 pour cent des BI déclarent faire une utilisation appropriée de la marge bénéficiaire dégagée (épargne, réinvestissement dans l'achat d'intrants et augmentation du fonds de roulement, constitution d'une caisse de secours en cas de crise). Mais, une part non négligeable des BI rémunère les gérants ou les dirigeants de l'OP à partir de ces bénéfices. Une rémunération du gérant est certainement justifiée, mais devrait être comptabilisée dans les charges et liée à l'évolution du chiffre d'affaires de la BI, dans le cas d'un intéressement sur les ventes;

- **la vente des intrants** à crédit n'est pas souhaitable (risque de non remboursement à terme du prêt et de flux tendu de trésorerie de la BI) et, dans la pratique, un tiers seulement des BI déclare ne faire qu'occasionnellement de telles ventes, soit au profit d'un membre de l'OP, soit au profit d'un non membre dont la demande a été appuyée par l'OP;
- lorsque les BI sont confrontées à de sérieuses difficultés de gestion, elles considèrent **le changement des gestionnaires (gérants et comités de gestion) comme étant la meilleure solution permettant d'y remédier**. Le renforcement du suivi et du contrôle, par les commissaires aux comptes de l'OP, est rarement pris en considération alors que cette solution existe et peut être un outil de prévention et d'apprentissage mieux adapté;
- **l'audit externe des comptes est peu développé** car 17 pour cent seulement des BI affirment avoir eu recours à ce type d'expertise comptable externe et certifiée.

### **3.2 Peu de commandes groupées et un approvisionnement très limité en engrais de la CAIMA face à une demande croissante et diversifiée de la clientèle**

**La capacité de gestion des approvisionnements en intrants des BI est fondamentale pour assurer une disponibilité des intrants aux clients.** Cette performance est évaluée en se basant d'une part, sur la capacité de suivi des stocks d'intrants et d'autre part, sur la gestion des commandes d'intrants et la participation des BI à des commandes groupées.

**39 pour cent des BI interrogées affirment avoir des ruptures de stocks d'intrants** (60 pour cent des clients estiment que leur BI connaît fréquemment ou occasionnellement une rupture de stock). Selon les régions, cette proportion varie: les BI des régions de Dosso et de Niamey connaissent presque toutes des situations de rupture de stocks; dans les régions d'Agadez et de Tillabéri, 50 pour cent des BI sont confrontées à ce problème.

Ces ruptures de stocks peuvent être liées soit à des facteurs externes, comme une quantité d'intrants livrée moins importante que prévue ou un prix de vente trop élevé, soit à des facteurs internes, comme une mauvaise prévision des besoins, des erreurs de gestion de stock ou un manque de fonds de roulement permettant l'achat d'intrants.

Une explication est également fournie par l'analyse du type de fournisseurs. S'adresser à la **Centrale d'Achats des Intrants et de Matériel Agricole (CAIMA) est le mode d'approvisionnement le plus utilisé (80 pour cent des BI s'y approvisionnent systématiquement)**. La politique de quotas pratiquée (2 tonnes par BI) par cet établissement provoque des interruptions dans les livraisons

d'intrants ou la livraison de quantités inférieures aux besoins des BI. C'est un véritable **cercle vicieux qui pèse sur l'ensemble du système d'approvisionnement en intrants au Niger**:

- la CAIMA n'est pas en mesure de satisfaire les demandes en intrants des OP;
- l'Etat nigérien ne dispose pas des moyens financiers nécessaires pour augmenter la capacité de la CAIMA;
- les OP et le secteur privé craignent d'investir dans l'importation des engrais par crainte d'une concurrence de l'engrais subventionné de la CAIMA.

#### **Encadré 5: Les commandes groupées d'intrants<sup>21</sup>**

Dans un contexte d'incertitude et/ou de pénurie relatif à la disponibilité des intrants, entretenu par le système monopolistique, les faïtières d'OP ont mis en place des systèmes alternatifs d'approvisionnement. La commande groupée est apparue en 2003 à l'initiative de la fédération SA'A des producteurs de souchet (près de 200 OP et environ 8 000 membres) qui étaient confrontés à une importante pénurie de fertilisant NPK.

Le principe consiste en une centralisation de l'ensemble des opérations relatives à la commande par les organisations faïtières. Ces dernières doivent négocier directement avec les fournisseurs (locaux ou étrangers, publics ou privés), recueillir les informations nécessaires (besoins exprimés par les producteurs ou estimés par les services des organisations faïtières) et effectuer les contrôles de qualité, la distribution et le paiement des intrants livrés.

La CAIMA reste le principal fournisseur en engrais en raison des prix subventionnés et du réseau local de stockage et de vente développé au cours des dernières années. Lorsqu'elle signifie aux OP, unions ou fédérations qu'elle n'est pas en mesure de répondre aux besoins, ces dernières s'adressent alors à des fournisseurs privés. Le volume des commandes groupées des fédérations peut donc fortement varier d'une année à l'autre puisqu'il est tributaire des capacités de la centrale à fournir l'engrais à temps et dans les quantités désirées.

Toutefois, les organisations qui ont recours à la commande groupée n'y voient que des aspects positifs, notamment l'importance des revenus générés à partir des marges obtenues par la négociation des prix de gros et des revenus dégagés par la gestion de la commande (cent à deux cents francs CFA par sac commandé). La contrainte majeure est d'ordre financier, surtout la difficulté à mobiliser les paiements au niveau des producteurs, les faibles ressources des OP, les taux d'intérêts bancaires très élevés et les faibles liquidités des institutions financières.

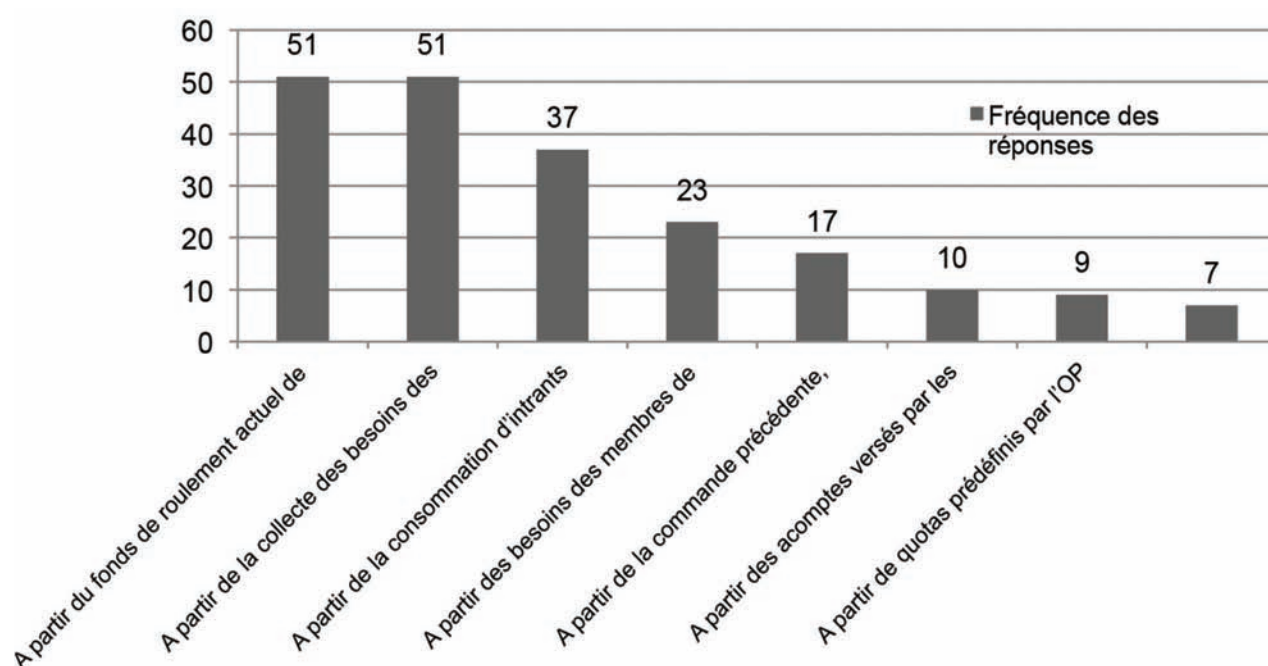
Mis à part les bénéfices financiers, la commande groupée présente donc les avantages principaux suivants:

- elle rend les intrants disponibles à temps, en quantité et qualité désirées;
- elle accroît l'utilisation des intrants et donc augmente les rendements agricoles;
- elle responsabilise et met au premier plan les OP, unions et fédérations;
- elle contribue à la pérennité de l'accès aux intrants par les producteurs et productrices.

La plupart des BI affirme que l'estimation des besoins en intrants se fait principalement sur la base des ventes, des besoins exprimés par les clients et de la consommation d'intrants de la saison précédente. **L'évaluation des quantités d'intrants à commander semble être trop liées aux**

**besoins et à la consommation de la saison précédente.** Les BI devraient au contraire constituer des stocks plus importants pour anticiper une demande croissante, d'autant plus qu'elles sont confrontées à un contexte de ruptures de stock régulières et à un accroissement prévisible des rendements agricoles dû à l'usage d'intrants. En permettant de mieux maîtriser le prix d'achat, les commandes groupées sont sans conteste le mode d'approvisionnement le mieux adapté pour répondre aux besoins des clients.

**Figure 10: Modes d'estimation des besoins en intrants pour la commande (base 114 BI)**



### **3.3 La clientèle satisfaite des BI mais besoin d'amélioration de l'offre des BI pour mieux répondre à la demande**

**L'évaluation des qualités commerciales de la BI passe par une enquête auprès de sa clientèle<sup>22</sup>.** Les BI étant des structures jeunes, il n'est pas surprenant de constater que 75 pour cent des clients le sont depuis moins de 3 ans. 85 pour cent d'entre eux sont intéressés par les produits proposés par la BI pouvant être utiles à leur culture de mil, de niébé et/ou de leur activité de maraîchage. **92 pour cent apprécient que la BI soit située près de leur lieu de vie.** Cette proximité est primordiale et constitue une des garanties de la viabilité de la BI grâce à la facilité d'accès pour les petits producteurs.

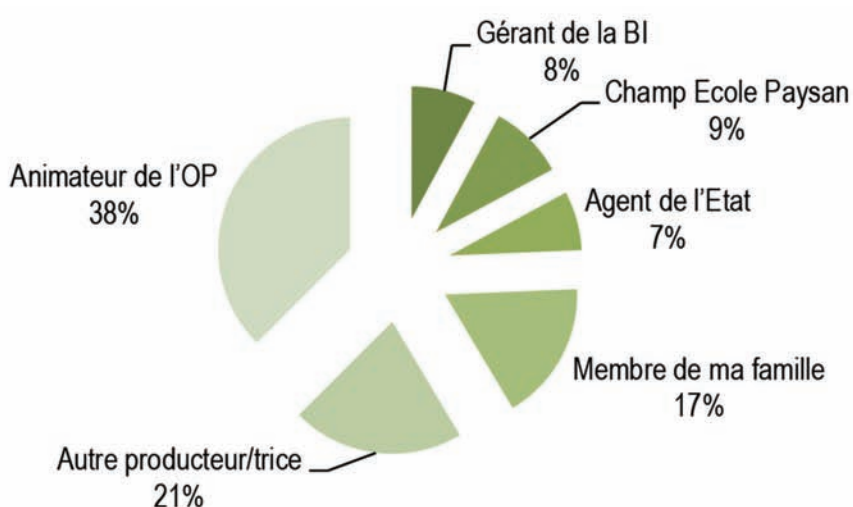
**Les clients expriment leur première satisfaction pour la disponibilité des engrais, suivie de la vente en petit conditionnement.** 58 pour cent affirment toujours trouver l'engrais dont ils

ont besoin à la BI. **Une grande majorité des gérants (84 pour cent) est consciente que leur boutique ne fournit pas la quantité d'intrants souhaitée par les clients**, ce qui réduit d'autant leur «chiffre d'affaires». 50 pour cent des clients se fournissent en dehors du réseau des BI pour des quantités équivalentes ou supérieures, que ce soit auprès de la CAIMA, des marchés locaux, de la BI voisine ou des boutiques situées de l'autre côté de la frontière. Il s'agit là d'une preuve supplémentaire que **les BI ont un potentiel de croissance des ventes** à condition qu'elles puissent disposer **des quantités et des variétés d'intrants requises**.

**Près de 80 pour cent des clients interrogés affirment que la quantité d'engrais qu'ils utilisent a augmenté entre le moment de l'ouverture de la BI et le dernier semis.** Ce résultat est confirmé par l'évolution des ventes entre 2008 et 2011 des 114 BI qui ont vu le montant de leurs ventes annuelles tripler (de 9 à 32 millions de FCFA). Il est intéressant de noter que les clients ayant répondu négativement justifient leur choix par le coût trop élevé des intrants, le fait qu'ils ne sont pas toujours disponibles ou l'absence d'efficacité constatée sur le niveau de production. Ces derniers avis confirment **l'impérieuse nécessité de remédier au problème de rupture de stock** mais aussi de poursuivre le travail de sensibilisation et de formation sur l'utilité autant que l'utilisation des intrants.

Dans la fertilisation des sols et l'accroissement des rendements, une utilisation adéquate des engrais est fondamentale. **La preuve que l'utilisation des engrais est encore une pratique récente est donnée par le fait que 50 pour cent des clients estiment «ne pas savoir les utiliser».** Les raisons invoquées sont l'absence de formation à l'utilisation des engrais (57 pour cent) et l'attentisme du client (32 pour cent). Ce résultat montre que **les missions de formation et d'appui-conseil confiées aux gérants des BI et aux CEP ne sont pas encore remplies de manière satisfaisante.** Parmi les clients capables d'utiliser les engrais, **38 pour cent déclarent avoir appris à les utiliser grâce à l'animateur de l'OP, et 38 pour cent grâce à un autre producteur ou un membre de la famille.** Ces deux catégories sont alors les vecteurs principaux de transmission et d'apprentissage des techniques. Une stratégie pour améliorer l'utilisation de l'engrais sera alors de renforcer les rôles des animateurs des OP, mais aussi le potentiel des gérants.

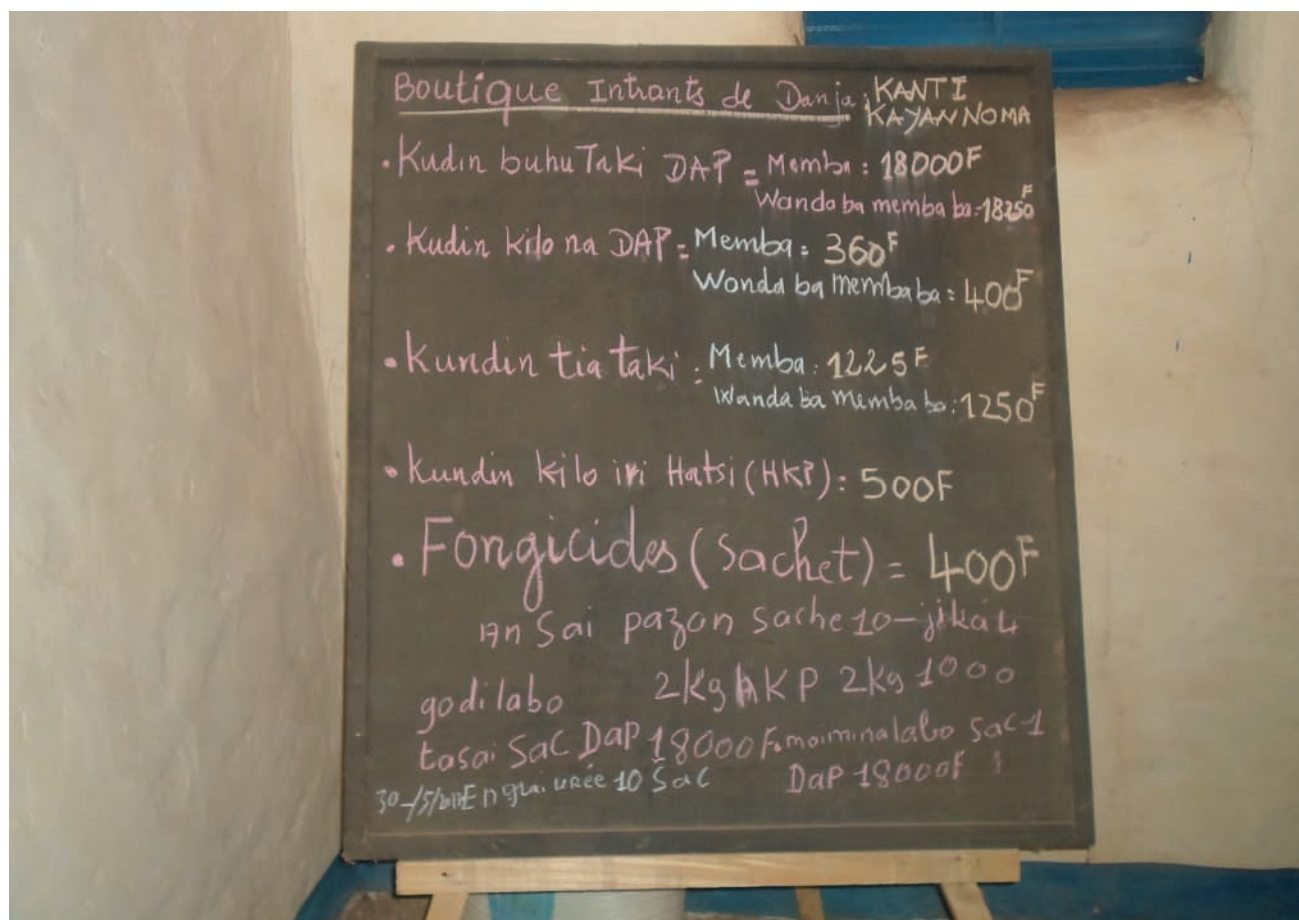
**Figure 11: Sources d'apprentissage (personnes) pour l'utilisation de l'engrais**



Concernant les facilités offertes par la BI, les clients privilégient surtout les horaires d'ouverture, la proximité de la boutique et la disponibilité en engrais. 80 pour cent des gérants estiment que les horaires sont adaptés, ce que confirme le même pourcentage de clients. D'autres services tels que l'accueil, les conseils fournis ou la possibilité de louer du matériel agricole, sont jugés secondaires. Compte tenu de la dangerosité de certains produits, la BI offre des services pour le traitement phytosanitaire des cultures ou pour le traitement des animaux dans les zones pastorales. **46 pour cent des clients utilisent ainsi les services d'un brigadier sanitaire.** 19 pour cent des clients utilisent quant à eux les services vétérinaires proposés par les BI. Même si ces derniers sont habituellement proposés dans les BI situées dans les zones pastorales, 18 pour cent des clients déclarent ne pas trouver ce type de services dans leur BI.

### 3.4 La Boutique d'intrants: un commerce pas comme les autres

Le nombre de client des BI est en constante augmentation depuis 2009 (augmentation de 340 pour cent entre 2008 et 2011). La proportion de clients membres d'OP représentait 60 pour cent des clients en 2008 et un peu moins de 50 pour cent en 2011. Ces résultats semblent indiquer de manière encourageante que les BI sont progressivement devenus des lieux de services pour tous les producteurs, indépendamment de leur adhésion ou non à une OP. La clientèle féminine a doublé depuis 2009 tout en se maintenant dans une proportion d'environ 20 pour cent de la clientèle totale.





Dans la majorité des cas, **le prix de vente est calculé à partir du prix de revient**, conformément à un des principes des BI consistant à ne pas chercher exclusivement la réalisation de bénéfices. Il est donc rare que les BI fixent le prix de vente en fonction des prix du marché ou en fonction du pouvoir d'achat des clients.

Un autre élément important pour la vente est le **conditionnement**. La **vente en petits conditionnements** (1 à 2 kg, tyia – mesure locale par un bol), souvent préférée par les productrices, représente **36 pour cent des quantités vendues** en 2012. Il faut noter que les femmes représentent 32 pour cent de la clientèle des BI. On note également que les actes d'achats en petits conditionnements représentent jusqu'à 93 pour cent des ventes d'intrants. Ces résultats montrent que les BI remplissent pleinement leur fonction dans le fait de faciliter l'accès aux intrants par la vente en petits conditionnements, même si des efforts visant à augmenter les volumes de ce type de ventes sont à faire.

**La communication d'informations mise en place par la BI est limitée et s'effectue souvent par le biais d'informations communiquées sur place, dans la BI elle-même (séances d'information, affichage).** Il est étonnant que des moyens tels que les radios communautaires semblent si peu utilisés. Il faut donc renforcer les capacités de communication concernant les activités de la BI et faire de ce point un élément important des formations dispensées aux OP et aux gestionnaires (gérants et comités de gestion).

**L'appui-conseil** fait partie des services rendus par la BI. 68 pour cent des gérants interrogés ont été formés à l'utilisation des intrants et 59 pour cent donnent des conseils à leur clientèle, essentiellement concernant l'application de la microdose et, dans une moindre mesure, la technique de sarclage. Il faut noter qu'un tiers des gérants n'a pas encore reçu de formation.

#### **Encadré 6: La microdose<sup>23</sup>**

La fertilisation localisée au semis des cultures, ou «microdosage», consiste à mettre, au moment du semis, de petites quantités (doses) d'engrais minéraux appropriés dans les trous de semis d'une culture, communément appelés poquets. Cette technique remplace la pratique de l'épandage (application de l'engrais à la volée ou en lignes, sur toute la superficie du champ).

Cette méthode peu onéreuse et particulièrement bien adaptée aux cultures de mil et de sorgho, permet une utilisation plus efficace de l'engrais et favorise une augmentation durable des rendements agricoles.

La présence de phosphore étant limitée dans les sols nigériens, l'apport d'engrais localisé permet de couvrir les besoins en phosphore du mil qui sont de 9 kg de phosphore par hectare (ha). Ces 9 kg de phosphore peuvent être apportés par 60 kg d'engrais NPK 15-15-15 à l'hectare ou 20 kg d'engrais DAP à l'hectare (densité de 10 000 poquets/ha).

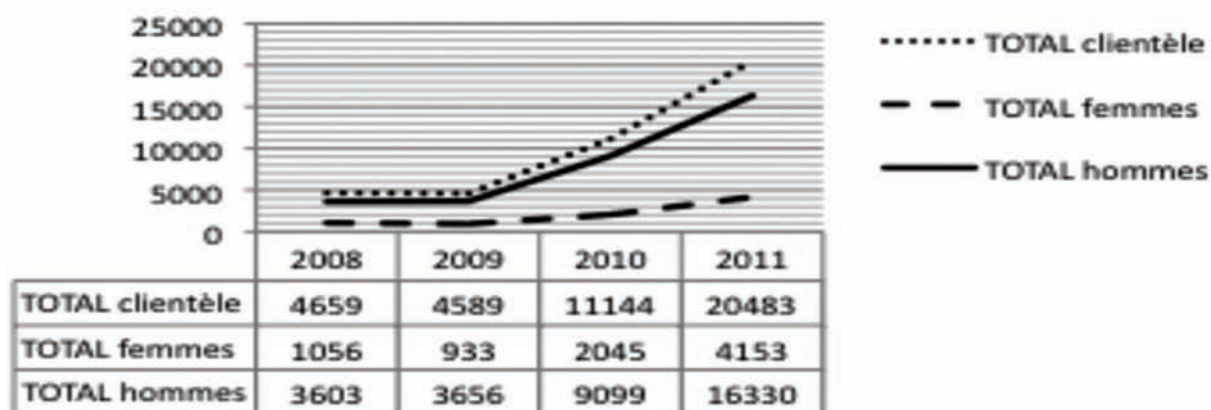
L'analyse de la diversité des produits de la BI permet non seulement de mesurer la variété des produits offerts mais aussi de juger de la capacité à proposer de nouveaux produits pour répondre à la demande de la clientèle. **Une faible part des BI (14 pour cent) a ainsi diversifié l'offre de ses produits** par l'introduction notamment de semences améliorées et d'intrants zootechniques et vétérinaires. Cette diversification répondait non seulement à un besoin exprimé par les clients

mais aussi à un souci d'accroître les revenus de la boutique. **La majorité des BI ne parvient pas à connaître et donc répondre à la demande de la clientèle en matière de volume et de variété de produits**, ce qui constitue un frein à leur développement et à leur performance commerciale.

### 3.5 Conclusions sur la performance des boutiques d'intrants

- peu scolarisés, **les gestionnaires (gérants et comités de gestion) manquent également de formation continue en gestion comptable/financière**. La mise à jour des documents comptables n'est pas une règle généralisée pour la plupart des BI et l'attention est surtout portée sur l'état de la trésorerie. Le manque de formations continues, adaptées, d'un appui et d'un suivi de ces formations, mais aussi d'implication réelle des unions et fédérations par des dispositifs de formateurs en leur sein, représentent une limite à l'acquisition au long cours des compétences comptables et financières. Ceci constitue un **préalable à la responsabilisation croissante des OP, des unions et des fédérations**;
- plus de la moitié des BI possèdent un compte d'épargne et **la majorité fait un bon usage du fonds de roulement et des bénéfices**. Les BI font également preuve d'une bonne capacité à prendre en charge les travaux de réparation et d'entretien des bâtiments. **Le compte de la BI et de l'OP étant cependant commun dans la plupart des cas, il existe un grand risque de confusion** entre destination et utilisation des fonds. Posséder un compte autonome doit faire partie des règles de base de la gestion d'une BI. La vente d'intrants à crédit est une pratique répandue (pratiquée par 30 pour cent des BI) mais elle doit être tenue sous contrôle et encadrée afin de ne pas faire peser un risque supplémentaire;

Figure 12: Évolution du nombre de clients des BI – 2008 à 2011 (base 114BI)



- l'audit externe et la supervision par l'OP sont des pratiques encore peu répandues. Il est donc nécessaire de **renforcer le suivi et le contrôle des comptes des BI**. Les fédérations, à travers leurs unions, pourraient ainsi développer en leur sein un service d'audit interne annuel et un service de formation continue et d'appui-conseil en matière de gestion destinés aux BI;

- les BI doivent **améliorer leur capacité de gestion des stocks**. Qu'elles soient dues à des facteurs externes (ruptures de stocks et quotas imposés par la centrale d'achat) ou internes (mauvaise gestion des stocks), les ruptures de stocks sont trop fréquentes. Face à la position dominante et concurrente de la CAIMA, qui fournit des intrants à prix subventionnés et fixe des quotas par boutique (2 tonnes par BI), les BI auraient tout intérêt à **diversifier leurs sources d'approvisionnement** (par le biais notamment de commandes groupées) afin de s'assurer de **disposer des quantités requises pour répondre aux besoins de leur clientèle et au bon moment**. La diversification des fournisseurs portera les BI à adapter les prix de vente des intrants étant donné que le prix de revient diffère selon un approvisionnement à la centrale (subventionné) et un approvisionnement auprès de fournisseurs privés (prix du marché). Pour la BI, cela aura des incidences sur les prix de vente (prix de vente différents car prix de revient différents) et implique d'informer la clientèle de ses variations de prix. Mais ces variations devraient être gérables, vu que deux tiers des clients ne trouvant pas les intrants souhaités à la BI et les achètent auprès d'un fournisseur privé.
- la majorité des gérants sont conscients du fait que leur BI ne satisfait pas totalement la demande de la clientèle (un client sur deux se fournit hors du circuit des BI). **Le réseau des BI apparaît donc actuellement comme un fournisseur complémentaire dans un marché des intrants aux sources d'approvisionnement multiples**, dont la CAIMA qui dispose de 186 points de vente concurrents des BI. **L'implantation des BI a toutefois permis d'accroître l'offre d'intrants** (même si encore insuffisante) et a permis une augmentation de leur utilisation;



- **l'offre de produits n'est pas assez diversifiée (17 pour cent seulement des BI ont diversifié leur offre d'intrants)**, ce qui est le signe d'un manque d'attention concernant les besoins de la clientèle. **Les BI/OP doivent se doter des moyens pour suivre l'évolution des demandes des clients et du marché des intrants**, ainsi que les innovations dans ce domaine. D'ailleurs, les échanges de produits avec d'autres BI sont un moyen de diversifier la gamme de semences améliorées en bénéficiant du marché de semences améliorées que le réseau des BI et ses OP offrent;
- **un client sur deux admet ne pas savoir utiliser les engrais** (le fumier restant le premier fertilisant utilisé, devant les engrais minéraux). Les clients sachant le faire ont bénéficié d'informations de la part des proches ou de l'animateur des OP. Des efforts doivent donc être fournis sur **l'utilité et l'usage raisonné des intrants par des formations aux gérants des BI et aux animateurs des OP** leur permettant de remplir de manière satisfaisante leurs missions d'appui-conseil-formation;
- la clientèle a une **opinion positive sur les horaires de la BI (malgré la moitié des BI pratiquant des horaires d'ouverture limités à la saison agricole) et surtout sur l'accessibilité géographique**. Le prix des intrants ne semble pas être un critère important pour la plupart des clients, sachant que les intrants sont vendus avec peu de marge bénéficiaire et achetés souvent à prix subventionnés, rendant les intrants abordables mais pas toujours disponibles due au quantité limitée fournie par la centrale d'achat. Ces mêmes clients apprécient les autres services offerts par la BI, particulièrement ceux rendus par le brigadier phytosanitaire;
- **le nombre de clients des BI est en forte hausse depuis 2009** et la clientèle se diversifie. La part des clients non membres de l'OP est en augmentation constante, témoignant d'un signe positif d'ouverture et, en conséquence, de viabilité de la boutique. Cette tendance est rassurante quand on connaît les modes de communication commerciale sur la BI se limitant dans la plupart des cas à une information sur place ou aux abords directs de la boutique. **Un effort pourrait être fait en matière de communication en utilisant les moyens offerts par les radios communautaires** afin d'accroître le nombre de clients. Mais ces efforts ne porteraient leurs fruits que si les BI étaient en mesure de répondre à la demande en intrants.







## 4. Performance des organisations de producteurs propriétaires de boutiques d'intrants

La mesure de la performance de l'OP<sup>24</sup> doit permettre d'évaluer la capacité à soutenir, suivre et contrôler les différentes activités de la BI: gestion, approvisionnement, communication et appui-conseil.

### 4.1 *Les organisations de producteurs: des structures jeunes et actives à la recherche de moyens financiers*

Comme les BI, **les OP sont des structures jeunes** - 70 pour cent ont été créées il y a moins de 10 ans. Certaines régions comme celles de Maradi et de Tillabéri semblent avoir accueilli les premières structures puisqu'un tiers des OP recensées ont plus de 10 ans alors que dans les régions d'Agadez et de Diffa, les structures paysannes ont vu le jour il y a moins de cinq ans. **Les OP propriétaires de BI sont constituées en majorité par des OP de base** (58 pour cent). Les autres formes d'OP étant des unions (21 pour cent), des coopératives (18 pour cent) et des fédérations (3 pour cent). 83 pour cent des OP prises en considération dans l'enquête sont des OP mixtes et **les femmes occupent un tiers des places de membres de l'OP et du Conseil d'Administration**, avec cependant de fortes disparités régionales.

La majorité des OP possède un numéro d'agrément, des statuts, un règlement intérieur et un organe de contrôle interne. A l'exception des régions de Diffa et de Niamey (où les OP ont des activités peu variées), les OP des autres régions disposent d'un portefeuille d'activités plus important: **de l'alphabétisation aux CEP, de la banque céréalière au magasin de warrantage, de la production à la commercialisation des produits agricoles**. Les activités de communication et d'information sont peu ou pas développées<sup>25</sup> à cause des faibles moyens mis en place dans ce domaine par les BI et les fédérations. Mais aussi, car les formations aux BI, par les partenaires d'appui, ne couvrent pas les capacités de communication et d'information mais principalement les capacités de gestion, d'approvisionnement et d'appui-conseil de la boutique.

**La moitié des ressources des OP proviennent des revenus des activités liées à la vente en intrants et de produits agricoles**, un quart de ces revenus provient des cotisations des membres et un dernier quart de diverses activités non agricoles. Si ces ressources permettent de rémunérer des membres dans le cadre des activités de gestion de la BI ou de la banque céréalière, elles ne permettent pas encore de pouvoir recruter les services d'un personnel permanent dans la structure. **Six OP seulement disposent de personnels salariés**: 25 salariés, dont 5 femmes.

## 4.2 L'approche des Champs Ecoles Paysans nécessite une revue

Dans la mesure où ils sont un lieu d'apprentissage des techniques et, plus particulièrement, de sensibilisation à l'utilisation des intrants, les CEP constituent un élément fondamental du développement agricole et de la pérennisation des BI.

### Encadré 7: Les champs écoles paysans (CEP)<sup>26</sup>

Le CEP est défini comme un système d'apprentissage participatif de transfert de technologies et de pratiques agricoles aux producteurs, mais aussi de renforcement de leur capacité à prendre des décisions concernant la gestion intégrée de leurs champs en respectant les conditions agro-écologiques et socio-économiques locales.

Expérimentés dans la région de Maradi en 2002, les CEP se sont développés progressivement avec le projet «Intrants» à partir de 2004. L'objectif du CEP est triple: développer les connaissances en matière de techniques culturales, notamment d'utilisation raisonnée d'intrants; générer des revenus plus importants grâce à de meilleurs rendements agricoles; garantir la viabilité des BI en favorisant le recours aux intrants par les apprenants et les clients, actuels ou nouveaux, de la boutique.

Le CEP est un groupe structuré, composé de 25 à 30 personnes, agriculteurs et/ou éleveurs, qui se rencontrent régulièrement au cours d'une saison culturale dans leurs propres champs (terrain d'apprentissage) pour apprendre à résoudre les problèmes relatifs à la gestion de leur milieu et de leurs exploitations en suivant un programme préalablement élaboré par eux-mêmes et en étant assistés d'un formateur - facilitateur.

La création d'un CEP nécessite des moyens financiers, principalement pour la prise en charge des frais de déplacement du facilitateur, l'achat du matériel éducatif/agricole et l'achat d'intrants. Les revenus générés par la vente de la production doivent permettre de couvrir ces dépenses incombant à l'OP, l'objectif étant de pérenniser le CEP par un autofinancement.

Malgré les avantages des CEP, il n'en demeure pas moins que **40 pour cent des OP seulement ont participé à la création de champs écoles, souvent par manque de terrain, de financement ou des connaissances** nécessaires à leur mise en place. Si la moitié des OP reconduisent le CEP en réinvestissant une partie ou la totalité des revenus, un tiers seulement l'a reconduit sans nouvel appui financier.

Une bonne gestion du CEP s'apprécie d'une part, par l'utilisation faite par les CEP des revenus générés par la production agricole et d'autre part, par l'état de son fonds de roulement reçu par le projet et à le maintenir par le biais d'activités génératrices de revenus. **L'évolution de ce fonds de roulement du CEP est négative pour plus de la moitié des cas. Les revenus des activités génératrices de revenus n'sont pas utilisées pour réapprovisionner ce fonds ou la reconduction du CEP.** Ceci est aussi lié au fait que les activités génératrices de revenus sont des activités au niveau individuel. Il serait approprié de trouver des activités communes pour générer des revenus au bénéfice des CEP, soit au niveau du CEP ou au niveau de l'OP.

On observe que 93 pour cent des CEP affichant une évolution positive du fonds de roulement initial font partie des OP affiliées. **L'appropriation de la démarche des CEP par les OP participantes ne semble pas encore acquise par toutes. Toutefois, une implication franche et solide des faïtières paraît influencer sur la bonne gestion des fonds de roulement des CEP.**



### **4.3 Les capacités des organisations de producteurs encore limitées dans le suivi et l'appui des activités des boutiques d'intrants**

Les principaux appuis fournis à la BI par les OP consistent en la participation aux formations des gestionnaires (gérants et comités de gestion) - plus de 60 pour cent des types d'appui. Les échanges réalisés entre OP ou BI sont une forme d'appui, encore peu répandue, au renforcement des capacités des OP et de leur BI.

Le suivi par l'auto-évaluation est pratiqué par plus de la moitié des OP. L'auto-évaluation n'est que complète dans la mesure où les gérants peuvent produire des documents comptables relatifs au bilan et à la gestion de la BI. Les OP affirment que **l'auto-évaluation sert principalement à la cohésion interne et au renforcement de la confiance des membres** (grâce aux informations obtenues sur les activités de la BI). Les OP pratiquent l'auto-évaluation, mais ne semblent **pas encore avoir fait l'objet de formation spécifique** concernant les diverses méthodes d'évaluation.

A peine plus du quart des OP déclarent être en mesure de pouvoir mobiliser une participation financière de leurs membres en faveur d'une BI. Les principaux facteurs de mobilisation des membres sont pour la création ou la réhabilitation d'une boutique et les problèmes liés aux fonds de roulement et coûts de transport des intrants. Cette faible proportion de mobiliser une participation financière de leurs membres en faveur de la BI (commune à toutes les régions) est avant tout la manifestation des faibles moyens financiers dont disposent les membres de l'OP mais également

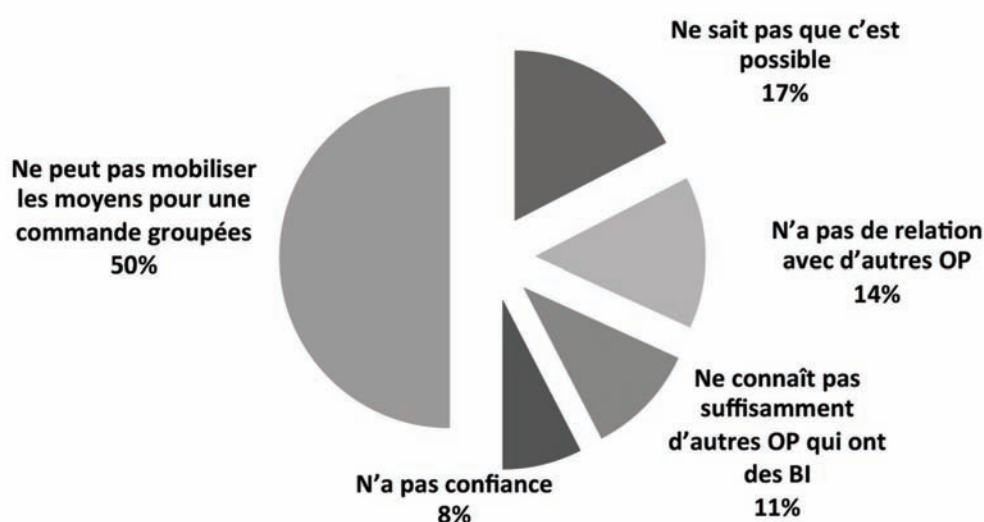
la manifestation d'une limite de leur responsabilité collective dans la gestion de leur boutique due à un manque d'appropriation de cette activité.

Le gestionnaire de la BI assure le lien entre l'OP et la boutique. Sa rémunération, laissée à l'entière discrétion de l'OP propriétaire, est un élément de motivation et d'efficacité important. On constate toutefois que **moins de la moitié des gérants de BI sont rémunérés**. Lorsqu'il perçoit un salaire, le gérant le reçoit sous diverses formes (pourcentage sur les bénéfices (cas de 32 pour cent des OP), montant mensuel fixe (49 pour cent) ou forfait par sac d'intrants vendu (19 pour cent). Un type de rémunération mieux approprié serait de trouver un compromis entre ces différentes formes afin, d'une part, de **garantir un revenu mensuel au gérant (salaire fixe) et, d'autre part, le motiver pour améliorer sa capacité de vente et de gestion (intéressement)**.

#### **4.4 La commande groupée des organisations de producteurs est à développer, outiller et généraliser**

L'approvisionnement en intrants est fondamental pour le bon fonctionnement des BI. Les OP s'adressent actuellement très majoritairement à la CAIMA et ne pratiquent la commande groupée que dans moins de la moitié des cas. **Les OP expliquent la faible pratique de la commande groupée par l'incapacité à pouvoir mobiliser en amont les moyens financiers nécessaires** et par le manque de liens avec d'autres OP ou BI pouvant s'associer avec elles afin d'effectuer une commande commune. Les **OP semblent opérer de façon autonome** et le réseau de BI reste à rendre opérationnel. **La priorité est donc au renforcement des liens et des échanges** entre les OP et leurs BI.

**Figure 13: Raisons de la non-participation des OP à des commandes groupées (base 114 BI)**





L'organisation de la commande groupée repose, selon l'enquête, sur **deux acteurs principaux: le président de l'OP et le gérant de la BI**. L'implication du président est importante; mais **le comité de gestion de la BI** ne joue qu'un rôle secondaire. Alors que ce dernier est l'équivalent du conseil d'administration de la BI et **pourrait prendre la fonction d'organisation de la commande groupée** car il reçoit ses fonctions par délégation de l'assemblée générale de l'OP.

**L'estimation des besoins par l'OP est faite en général sur la base des informations dont dispose la BI** (besoins des clients, état du fonds de roulement, consommation d'intrants de la saison précédente). Il arrive cependant que les OP se basent simplement sur la commande précédente, sans tenir compte des besoins réels et actualisés des producteurs, risquant ainsi une situation d'insuffisance (demande non satisfaite) ou d'excédent (constitution d'un stock).

**La communication autour de la commande groupée se fait principalement à la mosquée ou lors de l'assemblée générale.** Les autres canaux d'informations, comme la radio communautaire ou le crieur public, sont très peu utilisés.

Les **OP disposent de peu de données quantitatives relatives aux commandes groupées** (participants, volumes, types d'intrants et de fournisseurs, paiements), signe de leur manque de capacités en matière de gestion et de suivi de la commande groupée. En amont de la commande, elles ont des difficultés à trouver les financements et, en aval, elles constatent des retards dans la livraison et des besoins non couverts. Le renforcement de la capacité des OP concernant la pratique et la gestion de la commande groupée doit faire l'objet d'une attention particulière.

#### ***4.5 L'affiliation de l'organisation de producteurs gage d'une meilleure performance de la boutique d'intrants***

Malgré de fortes disparités régionales, la majorité des OP affiliées à une organisation faîtière semblent en règle avec le versement des cotisations en tant que membre et jouer un rôle actif en tant que membre du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale. Les OP affiliées reçoivent de leur faîtière (union ou fédération) un appui principalement en matière de formation (gestion de la BI, recherche de financement, montage de projet). Les principaux types d'appui fournis par les faîtières sont dans des domaines dans lesquels elles ont un appui financier externe (formations, recherche de fonds). Par contre, les faîtières appuient moins leurs OP dans les domaines relatifs au renforcement du réseau des membres ou des liens entre OP (échanges, gestion des conflits, informations) et à l'amélioration des pratiques (conseils agricoles, suivi des BI).

A la différence de leurs homologues non affiliés, on constate que **les OP affiliées ont en moyenne une évolution du fonds de roulement positive (plus 16 pour cent contre moins 12 pour cent)** et sont plus nombreuses à assurer la supervision de la BI (70 pour cent contre 57 pour cent) et ces dernières sont mieux gérées (tenue du CUG et production du rapport annuel de la BI). Les OP affiliées pratiquent deux fois plus la commande groupée que leurs homologues non affiliés (28 pour cent contre 15 pour cent). Par contre on constate, que sur le contrôle de la BI par l'OP, les OP affiliées et non affiliées ont des résultats proches (80 pour cent contre 77 pour cent). **Ces comparatifs font observer que l'affiliation de l'OP à une faîtière a des effets sur la bonne performance de la BI.**



#### **4.6 Conclusions sur la performance des organisations de producteurs propriétaires de boutiques d'intrants**

- la grande majorité des propriétaires de BI sont des OP dont la **moitié est membre d'une organisation faîtière**. Les liens et les types d'appui existants entre OP et faîtière sont étroitement liés à l'existence ou à la mobilisation de ressources financières. Ils semblent dans tous les cas tributaires de la capacité financière des faîtières (faible) et aussi de ses capacités d'appui techniques;
- **les relations et l'échange d'expériences avec d'autres OP et BI sont encore trop rares**. Les OP assurent encore un suivi limité de la BI, mais le suivi qu'elles font leur permet de prendre des décisions en cas de problèmes dans la gestion de la boutique. Elles apportent principalement des appuis en matière de formation des gérants et du comité de gestion. Les BI des OP affiliées sont plus performantes que celles des OP non affiliées;
- **jeunes et actives, les OP manquent souvent de ressources humaines (possédant les compétences requises), de moyens matériels et de moyens financiers (appui aux BI en difficulté ou à la rémunération du gestionnaire) pour mener à bien leurs actions**, malgré l'appui de partenaires en matière de formation en gestion de la BI. Moins d'une OP sur deux s'est investie dans un CEP ou pratique la commande groupée. L'ancienneté de l'OP semble avoir aussi une incidence sur la performance des BI: l'expérience des OP semble être un élément constitutif de la vitalité des BI;
- **les ressources dont elles disposent proviennent pour moitié des bénéfices provenant de la vente de produits agricoles et de l'approvisionnement en intrants**. Il faudrait plus fréquemment avoir recours à la commande groupée et développer des capacités d'organisation et de gestion de la commande pour accroître l'approvisionnement en gros d'intrants (pas uniquement de l'engrais) pour la vente dans les BI et d'en faire une microentreprise. Les ressources de l'OP devraient servir à augmenter le nombre trop faible de salariés: le bénévolat, omniprésent, ne contribue pas à la professionnalisation des OP et n'est pas un facteur de viabilité et de vitalité sur le long terme;
- **l'approvisionnement auprès de la CAIMA reste le plus pratiqué**, à cause notamment de l'isolement de certaines OP/BI qui rend plus difficile la réalisation d'une commande unique. Outre les problèmes de localisation et de financement restant à régler, les OP doivent se doter d'outils efficaces pour la collecte d'informations servant à la commande et d'instruments de gestion et de suivi des commandes groupées;
- **l'appropriation de l'approche des CEP par les OP est encore limitée**; peu d'OP ont développé des CEP et l'utilisation des revenus générés par les champs n'est pas toujours pertinente pour assurer le renouvellement du fonds de roulement et garantir la pérennité du champ sans bénéficier d'un appui extérieur;
- **la prise en considération de la parité hommes-femmes au sein des instances de gouvernance des OP de base est globalement satisfaisante** (on compte 30 pour cent de femmes parmi les membres des OP et la même proportion membre du conseil d'administration), avec toutefois de fortes disparités régionales;

- liée à l'établissement préalable d'un bilan par le gestionnaire, **l'autoévaluation existe dans la moitié des OP**. Elle sert principalement à fournir des informations et à impliquer les membres, mais moins à aider à prendre des décisions. Une formation à l'utilisation de cet outil de suivi devrait être développée afin d'en faire un outil plus pertinent et efficace;
- **pour les OP, la collecte et la diffusion d'informations constituent des points faibles**: elles préfèrent utiliser des outils classiques de communication basés exclusivement sur la transmission orale (marché, mosquée, etc.) plutôt que des canaux de communication permettant d'atteindre le plus grand nombre de personnes possible, tels que les radios communautaires.



## 5. Capacités d'appui des fédérations d'organisations de producteurs

### 5.1 Les fédérations: des structures récentes, actives et avec une forte base sociale

Toutes les faîtières enquêtées par l'étude sont des «fédérations»<sup>27</sup> (sauf le réseau Soudji de Dosso) de forme coopérative, regroupant des unions et OP de base. Elles ont été créées entre 1993 (fédération Mooriben) et 2010 (réseau Soudji) et, pour un tiers d'entre elles, en 2002. Il s'agit donc de **structures récentes**<sup>28</sup> qui disposent désormais d'une certaine **expérience**. Douze fédérations rassemblent près de 200 000 producteurs (soit 12 pour cent des ménages agricoles) et regroupent 159 organisations membres et 3 177 OP de base. Les **femmes membres** représentent en **moyenne 45 pour cent** de l'ensemble des membres et 7 fédérations sur 12 comptent entre 38 et 66 pour cent de femmes. Seulement 30 pour cent de femmes sont en moyenne membres des instances de gouvernance des fédérations.

Les informations recueillies permettant de dresser un **profil des fédérations** montrent que:

- **2/3 des fédérations sont constituées d'unions** et 25 pour cent se composent d'OP de base et d'unions. Une fédération (réseau Soudji) est formée uniquement de groupements de base (boutiques d'intrants);
- **Le nombre d'unions membres varie fortement d'une fédération à l'autre**<sup>29</sup>. La fédération Mooriben, la plus ancienne, se distingue avec environ 1 500 OP/coopératives membres. Soudji, créé en 2010, ne rassemble que 30 OP de base. En outre, **plusieurs fédérations** (FUFO, FUBI Tarmamoua, FUAD Marhaba, Albichiroukou Manoma) **ont connu une faible évolution du nombre d'OP membres depuis leur création**, signe d'une volonté prudente d'ouverture ou d'un déficit de communication vers les OP non adhérentes;
- à l'exception de la fédération Albichiroukou Manoma, toutes les fédérations comprennent des OP féminines. **30 pour cent des membres du conseil d'administration des fédérations sont des femmes et elles représentent 45 pour cent en moyenne des membres des OP des fédérations**. On constate une légère sous-représentation des femmes dans les instances décisionnelles;
- **la majorité des fédérations tiennent régulièrement une assemblée générale ou des réunions du conseil d'administration**, mais 18 pour cent ne respectent pas la fréquence prévue. La principale raison invoquée est l'insuffisance de moyens financiers pour couvrir les dépenses liées à l'organisation des sessions statutaires;
- En matière de **gestion**, il ressort que la totalité ou quasi-totalité des fédérations disposent d'un organe de contrôle, d'un règlement intérieur, de statuts et qu'elles réalisent des projets. Un tiers seulement des fédérations ont effectué un audit externe, moins de la moitié possèdent un plan stratégique et un quart seulement a mis en place un dispositif de suivi - évaluation. Si certains



points sont satisfaisants, d'autres doivent par contre être tenus sous contrôle ou améliorés. Ce sont souvent les jeunes et petites fédérations (réseau Soudji et les fédérations Albichiroukou Manoma et Wafakeye) qui manquent d'une organisation minimale et satisfaisante.

Les **domaines d'activités des fédérations** sont **très diversifiés**<sup>30</sup>:

- **appui à la production agricole**: l'approvisionnement en intrant est l'activité pratiquée par toutes les fédérations. La formation sur les itinéraires techniques et l'approvisionnement en céréales pendant la soudure sont, par contre, pratiqués par seulement 58 pour cent des fédérations;
- **appui à la commercialisation de produits agricoles (mis en place par 75 pour cent des fédérations)**: les fédérations constituent un véritable recours en cas de besoin d'aide de leurs membres concernant la commercialisation de leurs produits (marchés peu accessibles, coût de transport élevé, concurrence, demandes locales isolées);
- **appui à la mobilisation des ressources financières (mis en place par 92 pour cent des fédérations)**: dans le cadre des appuis fournis à leurs membres, les fédérations sont toutefois confrontées à de nombreux obstacles: faible pouvoir de négociation, faible capacité à saisir les opportunités offertes par l'environnement économique, manque de compétences internes, insuffisance d'opportunités de financement, rigidité de certaines procédures de financement;
- **appui au renforcement du potentiel humain**: les actions visent principalement les formations, les voyages d'échange et d'étude, un appui à la réflexion stratégique et à la gestion comptable. Le coaching est faiblement appliqué, probablement dû à l'ignorance des avantages offerts par l'approche;
- **activités en communication et information**: très peu de fédérations sont actives dans ce domaine: un tiers seulement affirment avoir des activités dans le domaine de la communication. Cette proportion est d'autant plus faible que les membres attendent de leurs fédérations qu'elles les informent, leur fournissent une formation, les sensibilisent et qu'elles fassent la promotion de leur structure. Cette faible performance des fédérations dans ce domaine peut s'expliquer par la méconnaissance des enjeux de la communication, la faible capacité d'utilisation des potentialités des nouvelles technologies de l'information et de la Communication et des radios communautaires comme outils de communication interne et externe;
- **appui aux activités génératrices de revenus**: les fédérations œuvrent principalement à mettre leurs membres en relation avec des institutions de microfinance. Le fonds de garantie mis en place pour 8 Fédérations dans le cadre du projet IARBIC représente une opportunité pour faciliter l'accès aux crédits auprès des institutions financières et augmenter leurs revenus à partir de la création d'activités économiques.

Tous ces domaines d'activités sont de véritables indicateurs de la **forte attente des membres vis à vis de leurs fédérations** concernant l'appui à la production agricole et à la mobilisation des ressources.

## 5.2 Une adhésion effective des fédérations aux cadres de concertations mais pas encore de cohésion forte pour des actions d'envergure

Les trois quarts des fédérations faisant l'objet de l'étude sont membres d'au moins un cadre de concertation<sup>31</sup> et, parmi elles, 83 pour cent sont membres du conseil d'administration du cadre, jouissant ainsi d'une **bonne représentation**, condition *sine qua non* pour **peser dans les décisions**. Seuls le réseau Soudji et les fédérations Albichiroukou Manoma et Wafakeye n'en sont pas membres.

L'UFPN **GATANCI** - structure de gestion du **Fonds de garantie** - est le cadre de concertation qui compte le plus d'adhérents (8 fédérations).

Les motifs d'adhésion à un cadre de concertation sont la nécessité d'être mieux informé, d'adhérer à un mouvement collectif (droits, partage de savoirs, solidarité) et de crédibiliser la fédération. **Des raisons plus opérationnelles**, comme celles de mener des activités entre fédérations, d'organiser les filières, d'accéder à des financements ou de participer à des commandes groupées d'intrants, **ne sont partagées que par à peine plus de la moitié des fédérations**.

Les **motifs de satisfaction** de leur appartenance à ces cadres de concertation résident dans la prise de conscience d'être une pièce maîtresse de la défense des intérêts des producteurs, dans la possibilité **de pouvoir accéder au fonds de garantie**, dans l'implication dans les activités du cadre, dans l'accès à l'information et à la commercialisation de produits agricoles et dans l'apprentissage de la gestion des conflits entre les membres. Les **motifs d'insatisfaction concernent l'organisation et le fonctionnement des cadres de concertation**: absence de communication, nombre réduit de réunions, manque de dynamisme des espaces de concertation, attentisme des membres, défense limitée des membres<sup>32</sup>.

A l'exception du réseau Soudji, toutes les fédérations disposent de **plusieurs partenaires d'appui** (appui principalement financier et, dans une moindre mesure, appui technique, fourniture de service et renforcement des capacités). Le financement d'activité par les partenaires d'appui est important mais l'appui en renforcement des capacités par la formation des cadres des fédérations constitue un gage d'efficacité des actions et de leur longévité. Une majorité de fédérations mènent des activités en partenariat avec les autorités territoriales.

## 5.3 Un besoin de renforcement en personnel compétent et d'accroissement des moyens financiers

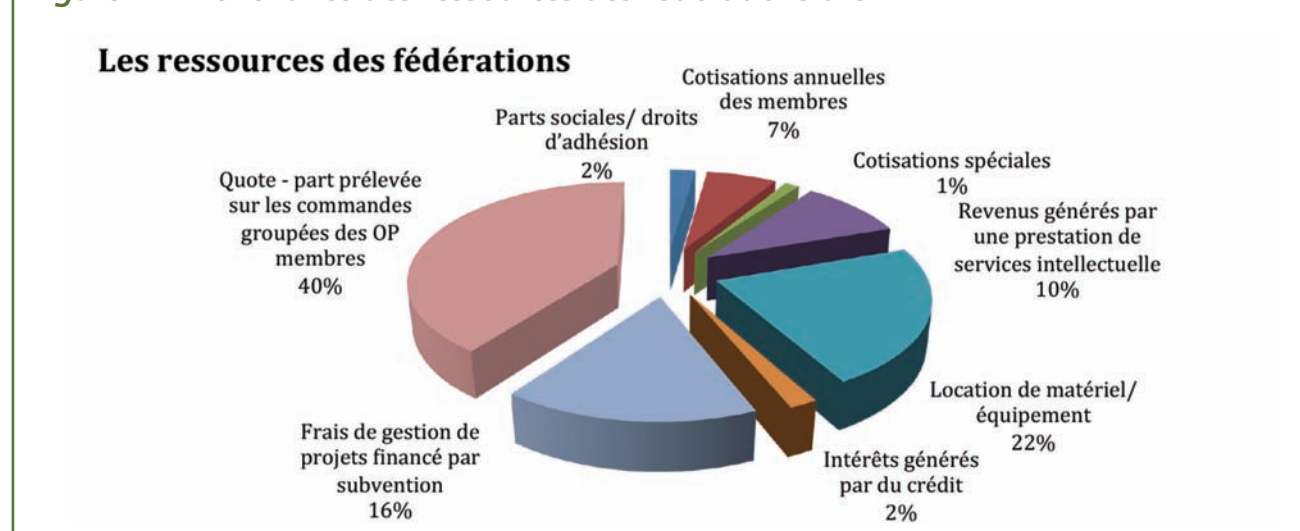
Les ressources financières<sup>33</sup> varient d'une fédération à l'autre. Elles proviennent principalement des bénéfices tirés des commandes groupées (40 pour cent des ressources), de la location de matériel et d'équipement et de la gestion des projets réalisés. Des taux d'intérêts élevés et les difficultés de pouvoir offrir une garantie font qu'un tiers seulement des fédérations ont eu recours à un prêt bancaire.

Les fédérations disposent de budgets de montant très différent: **de moins de 500 000 FCFA (Réseau Soudji, Wafakeye et Albichiroukou) à plus d'un demi-milliard de FCFA pour FCMN Niya et Mooriben**. Ces différences s'expliquent par le dynamisme et l'ancienneté de

certaines fédérations, par leur aptitude à trouver des ressources et à les gérer de manière optimale. Par manque de personnel compétent, d'autres fédérations peinent, par contre, à mobiliser et à gérer des ressources.

Huit fédérations ont été éligibles au fonds de garantie. Elles sont toutes un budget supérieur à un million de FCFA et un nombre de membres qui leur permet de développer des activités économiques d'ampleur. Les petites fédérations n'en ont pas bénéficié en raison de leur faible capacité de gestion et faible taux d'adhésion.

**Figure 14: Provenance des ressources des fédérations d'OP**



**Une fédération sur deux seulement dispose de salariés** dont 14 pour cent de femmes salariées au total. A défaut de salariés permanents, 40 pour cent des fédérations rémunèrent occasionnellement certains de leurs membres au titre de la gestion de BI, de la commercialisation de produits agricoles, de l'organisation et du suivi de la commande groupée. **Le bénévolat est donc encore la règle dans la majorité des cas**, avec ses avantages mais aussi ses limites de faire porter la gestion et le développement de l'organisation sur une base bénévole. L'embauche et la rémunération adéquate du personnel constitueraient un levier efficace pour la gestion et le dynamisme des fédérations. Et, un plus grand nombre de personnel salarié nécessite que les fédérations génèrent des ressources par des activités économiques pour les rendre plus autonomes et moins dépendantes d'appuis extérieurs.

On peut tirer deux principales conclusions sur les capacités financières des fédérations. D'abord, les commandes groupées sont une source de fonds propres substantielle pour les fédérations qui en organisent. Ensuite, la part de fonds propres dans leur budget annuel est très limitée. Elles sont, donc, encore très dépendantes d'appui en financement de partenaires et bailleurs. Cela nécessite des actions de mobilisations de ressources propres (cotisation et autres) et la génération des ressources financières par des activités économiques. Ainsi le mouvement fédératif des OP, comme bon nombre d'organisations associatives et/ou coopératives au Niger, doit tendre vers une professionnalisation de leurs organisations avec une gestion plus efficiente et efficace, mais aussi avec plus de viabilité.

## 5.4 Des commandes groupées d'intrants plus importantes et mieux gérées pour répondre aux besoins des membres

Les fédérations estiment globalement que le système d'approvisionnement pourrait être amélioré grâce à une meilleure organisation du circuit mais aussi par le développement des commandes groupées, des BI, du crédit et à l'amélioration de la qualité des intrants. Les principales contraintes que les fédérations identifient à cette amélioration du système sont dues à la concurrence entre dépôts décentralisés de la CAIMA et BI, au stock limité de la CAIMA, au faible pouvoir d'achat des fédérations et de leurs membres, aux retards de livraison et aux ruptures de stocks.

**La plupart des fédérations ont une expérience de la commande groupée** (essentiellement d'engrais et de semences). Les fédérations SA'AZinder, Wafakaye et FUAD-Marhaba, ne possèdent aucune expérience dans ce domaine pour les raisons suivantes:

- méconnaissance des opportunités et des avantages offerts par la commande groupée;
- proximité avec Niamey facilitant l'approvisionnement pour certaines fédérations basée dans la capitale;
- tendance de chaque membre à s'approvisionner individuellement;
- utilité de la commande groupée non perçue au niveau de la fédération ou des OP;
- OP de base avec des moyens financiers plus importants et mieux organisés que la fédération.

### Encadré 8: L'organisation des commandes groupées aux trois niveaux de structuration des OP

Aux trois niveaux de structuration des OP correspondent trois pratiques d'organisation des commandes groupées:

**Pratique des fédérations:** méthode basée sur un système ascendant allant des besoins en intrants de la BI/OP de base vers la fédération, en passant par les unions. Dans ce processus les fédérations servent de courroie de transmission entre les OP de base et le fournisseur.

**Pratique des unions:** les besoins des OP sont centralisés par les unions qui négocient directement avec le fournisseur pour satisfaire leurs besoins.

**Pratique des OP:** les organisations de base propriétaires de BI peuvent acheter directement auprès du fournisseur sur la base d'un document écrit produit par la fédération.

Le tableau ci-dessous montre qu'il existe de **fortes disparités entre fédérations**. Des structures expérimentées telles que Mooriben et FCMN enregistrent de faibles taux de participation. Une explication possible à ce résultat est la **possibilité désormais offerte aux unions et OP membres de s'approvisionner directement au niveau des dépôts de la CAIMA ou ailleurs sans passer par la commande groupée de leur faitière**. La CAIMA apparaît comme le principal fournisseur en engrais de ces fédérations, mais ces commandes des fédérations ne représentaient (en 2012) que 2 pour cent des quantités d'engrais vendues par la CAIMA. La fourniture d'engrais, via les



commandes groupées, par la CAIMA aux fédérations a été extrêmement faible proportionnellement aux ventes totales (693 tonnes sur 30 411 tonnes vendues par la CAIMA).

**Tableau 5: Taux de participation des OP membres à la dernière commande groupée des fédérations**

Nom des fédérations	Nombre d'OP membre par fédération	Nombre d'OP ayant participé à la dernière commande groupée	Taux de participation des OP membres
Mooriben	30	3	10%
FUMA Gaskiya	16	9	56%
Albichiroukou M.	6	6	100%
FUBI Tarmamoua	99	17	17%
Réseau Soudji	31	6	19%
Fucap	44	32	73%
FUFO	215	87	40%
FOPAN SA'A	23	16	69%
FCMN Niya	142	13	9%

En moyenne, un **tiers des BI des OP membres ont participé à la dernière commande groupée d'intrants de la fédération**. Cette proportion est largement supérieure pour 3 fédérations sur 8 (80 pour cent). Le taux de non réponse sur le nombre de producteurs individuels ayant participé à la dernière commande groupée est très élevé: seulement 2 fédérations sur 9 ont répondu à ces questions. **La gestion des informations et des données relatives à l'organisation et la gestion des commandes groupées sont encore parcellaires voire non maîtrisées par les fédérations.**

En moyenne, on peut estimer qu'environ **80 pour cent des engrais des commandes groupées des fédérations sont directement livrés aux producteurs participants qui ont prépayés ou qui payent lors de la livraison. Les 20 pour cent restant sont des commandes des BI.**

Relativement aux commandes groupées, deux conclusions peuvent être faites:

- les fédérations et leurs OP doivent bénéficier d'un appui pour que le système de gestion des commandes groupées soit mieux documenté et que le suivi, la planification, le financement et le plaidoyer soient assurés;
- les fédérations et leurs OP, avec leur système d'approvisionnement direct aux producteurs et leurs 200 000 personnes membres, possèdent un levier permettant d'augmenter substantiellement le volume de leurs commandes groupées et la participation de la part des BI à des commandes groupées leur permet de doubler leur offre d'engrais et d'assurer leur fonction de proximité.

La commande groupée requiert la participation de plusieurs acteurs au sein des fédérations<sup>34</sup> mais seulement 2/3 des fédérations ont investi dans des formations, avec un cofinancement partiel de leur part (1/3 des fédérations) ou financement complet par l'extérieur (2/3 des fédérations). Ces formations ont été appuyées par le projet IARBIC et par d'autres partenaires de développement.

Etant **peu nombreuses et parfois obsolètes**, l'appui à ces formations est indispensable pour améliorer la compétence des fédérations et de leurs membres en gestion de la commande groupée.

Les fédérations s'approvisionnent principalement auprès de la CAIMA pour les engrais et auprès de fournisseurs privés présents sur les marchés internationaux pour les semences (cas de la FCMN Ny'a pour les semences de pommes de terre). La création des 186 dépôts décentralisés de la CAIMA permettent à la BI de s'y approvisionner dans la limite des 2 tonnes imposés mais représentent aussi une offre de proximité aux producteurs dans la limite de 3 sacs de 50 kilogrammes. De nombreuses fédérations s'insurgent contre ce dispositif qui **positionne ces dépôts en situation concurrentielle avec les BI par l'approvisionnement direct aux producteurs**.

Concernant les contrôles de qualité, **un quart seulement des fédérations** (SA'A Zinder, FUMA Gaskiya et Albichiroukou) **a procédé au moins une fois** à l'analyse<sup>35</sup> **de la qualité de l'engrais** et des semences par prélèvement systématique. La majorité des fédérations se fient uniquement au fournisseur, en l'occurrence la CAIMA, pour garantir la qualité de leurs produits.

**Dans la plupart des cas, les fédérations font une bonne gestion de la commande groupée** dans la mesure où elles ont préalablement collecté le montant de la commande auprès des participants. Si la moitié des fédérations effectuent le paiement de la commande au moment de la livraison, d'autres effectuent un paiement anticipé, en partie ou en totalité (Mooriben). Une seule fédération (FUMA Gaskiya) effectue un paiement à la commande. Cette dernière pratique nécessite une bonne organisation et une anticipation de la commande et offre l'avantage de garantir la livraison.

Le **monopole de la CAIMA** (fournisseur et concurrent des BI) et des **problèmes internes d'organisation fragilisent le système d'approvisionnement des fédérations**. Les fédérations doivent donc d'une part, faire des actions de lobbying pour faire respecter leur droit à l'exonération fiscale et d'autre part mettre en œuvre des actions de formation visant le renforcement des capacités de gestion et d'organisation interne.

### **5.5 Un réel besoin de renforcement des capacités de plaidoyer et d'appui aux membres**

Les **OP membres et les fédérations sont d'accord que les premières sont appuyées par leurs faïtières pour la recherche de financement et la formation des gérants des BI**. Par contre, pour les autres types d'appuis de la fédération (appui à la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation, dans les commandes groupées, le conseil agricole, les CEP, la gestion des conflits et la diffusion d'information) leurs avis divergent et les OP sont beaucoup moins nombreuses que leurs fédérations à confirmer qu'elles ont ces appuis. Ces résultats basés sur des déclarations semblent évoquer que **les attentes des OP membres vis à vis de leur fédération sont encore loin d'être couvertes par les appuis reçus**.

**75 pour cent des fédérations déclarent répondre à des demandes spécifiques d'appui** de la part de leurs OP membres (en cas d'urgence, de conflits internes à l'OP, etc.) mais il manque souvent les moyens financiers et humains nécessaires à ces actions, limitant considérablement les capacités de soutien des fédérations.

**75 pour cent également des fédérations déclarent assurer un appui et un suivi des activités des BI** des OP membres par le biais de visites sur le terrain, de rapports périodiques de l'OP, de délégation du suivi aux unions, d'auto-évaluation ou de suivi de proximité réalisés par les animateurs des OP. La majorité des fédérations utilisent une fiche mensuelle d'indicateurs sur les activités des BI ou une fiche de collecte de données. Il n'y a pas d'informations précises sur le contenu de ce suivi mais on peut conclure que le suivi est **rudimentaire, sans réels moyens financiers à disposition (un tiers seulement y consacre une part de budget) et peu utile pour fournir une information précise sur l'efficacité des activités des BI des membres.**

**Un quart seulement des fédérations affirment avoir déjà mené des actions de plaidoyer** et disposer de bonnes capacités de négociation et d'une expérience de leadership interfédérale. Ces compétences sont indispensables pour qu'elles puissent jouer leur rôle de représentant politique de leurs membres et de défenseurs de leurs droits au sein même de leur fédération et dans les cadres de concertation auxquels elles appartiennent.

## **5.6 Conclusions sur les capacités des fédérations**

- les fédérations sont de taille très variable en ce qui concerne la représentation des unions membres ou des producteurs, avec un rayon d'action plutôt régional. Elles ont une **forte base sociale**, dont près de la moitié est constituée de femmes. Elles représentent (en 2012) plus de 3 000 organisations paysannes de base et près de 200 000 producteurs (et leurs familles), soit 12 pour cent environ des ménages agricoles;
- comme dans les BI et les OP, mais de manière plus prégnante en raison des règles de progression dans la hiérarchie de l'organigramme agricole, les **femmes occupent plus rarement les postes salariés (14 pour cent) dans les fédérations bien qu'elles soient pour 30 pour cent d'entre elles membres du conseil d'administration des fédérations;**
- **toutes les fédérations ne disposent pas des équipements et des moyens nécessaires à leur bon fonctionnement.** La fédération est d'autant mieux structurée et équipée qu'elle est ancienne. Les fédérations les plus récentes rencontrent des difficultés pour tenir leurs réunions;
- les fédérations ont un **large spectre de domaines d'intervention mais elles manquent souvent de moyens humains (compétents) et financiers** pour mener à bien leurs actions. Les activités liées à l'information et à la communication sont celles qui sont le moins développées par les fédérations. Les avis des fédérations et de leurs membres peuvent par conséquent être divergents en ce qui concerne l'opportunité et l'efficacité de certaines actions;
- les budgets varient fortement d'une fédération à l'autre et ne sont pas proportionnels à la taille de la fédération ou au nombre d'adhérents/cotisants. **Les ressources proviennent essentiellement des bénéfices réalisés grâce aux commandes groupées.** Cette pratique semble donc être une des clefs permettant d'accroître rapidement les capacités financières des fédérations. Il apparaît cependant que cette pratique n'est pas généralisée, en raison notamment des difficultés à mobiliser les prépaiements pour la commande et à posséder la capacité organisationnelle nécessaire pour gérer cette activité. La part de fonds propres dans le budget annuel des fédérations étant très

limitée, les fédérations doivent développer des activités économiques qui leur permettent de l'augmenter;

- **la CAIMA** (réseau local d'approvisionnement complémentaire/concurrentiel des BI) **est le principal fournisseur d'engrais des fédérations**, mais il y a une part importante des OP membres qui achète directement les intrants à la CAIMA sans passer par leurs fédérations;
- comme dans le cas des BI, **une faible part des fédérations procède à des contrôles de qualité des intrants**, faisant plutôt confiance au fournisseur;
- **la capacité des fédérations à conduire des actions de lobbying ou à se positionner comme leader est encore faible**. Or cette capacité est essentielle pour qu'elles puissent réellement remplir leur mission de représentant et défenseur des droits et intérêts de leurs membres;
- **le suivi et l'évaluation sont des pratiques que les fédérations doivent développer** et généraliser afin de pouvoir analyser les actions en cours, faire un bilan des expériences précédentes et établir un programme des nouvelles actions à mener. Les fédérations doivent aussi faire un effort en matière d'appui et de suivi des activités des OP et des BI, les outils existants étant trop limités et peu efficaces pour rendre compte de l'efficacité et de la performance des activités. Le renforcement des fédérations en personnes ressources devraient améliorer ces capacités d'appui et de suivi des activités des membres;
- si **les fédérations sont bien représentées dans les cadres de concertation**, elles sont peu satisfaites de l'organisation et le fonctionnement de ces dernières, qui doivent être améliorés afin d'offrir un véritable cadre de concertation et de réflexion commun autour d'objectifs et d'intérêts communs. Comme dans le cas des BI, les fédérations disposent de partenaires techniques et financiers en nombre satisfaisant.







## 6. Analyse des thématiques transversales de l'étude

### 6.1 Des performances des boutiques d'intrants différentes selon les régions

Les résultats de l'étude montrent des disparités régionales dans les nombreuses données recueillies. L'analyse suivante fait état des principales problématiques dans chaque région, sur la base d'indicateurs sur l'état et la performance des BI<sup>36</sup>. Les régions sont présentées dans l'ordre de leur performance:

- **TILLABERI: Comparée à la moyenne nationale, la performance des BI dans la région de Tillabéri est assez bonne.** Les indicateurs de fonctionnement sont satisfaisants: la majorité des BI sont ouvertes toute l'année, possèdent un CUG actualisé et un fonds de roulement évoluant positivement. Les femmes occupent une place plus importante: 32 pour cent des BI sont gérées par des femmes contre 18 pour cent au niveau national. Des efforts doivent être menés cependant pour diversifier les produits, pour participer à des commandes groupées (56 pour cent des OP sont affiliées, mais 23 pour cent seulement participent à des commandes groupées) et pour gérer les stocks afin d'éviter des ruptures.
- **MARADI: La performance des BI dans la région de Maradi est relativement bonne comparée à la moyenne nationale.** Les bonnes performances des BI de Maradi sont dans la gestion de la BI (tenue du CUG, 74 pour cent ont produit un compte d'exploitation, l'évolution de leur fonds de roulement est de plus de 30 pour cent et 80 pour cent ont un compte bancaire), la commercialisation (les producteurs non membres représentent 50 pour cent de la clientèle et 20 pour cent ont introduit de nouveaux produits dans l'offre de la BI) et l'approvisionnement avec 42 pour cent des BI qui participent à des commandes groupées. Les domaines à améliorer sont relatifs au genre car l'accès des femmes aux intrants (50 pour cent de clientes pour seulement 22 pour cent des quantités d'intrants vendues à ces dernières). Notons enfin que Maradi est, avec Agadez, la région qui présente une forte proportion de BI dont le propriétaire n'est pas une OP.
- **ZINDER: Les BI de la région de Zinder ont globalement une performance plutôt moyenne, avec des résultats pour la plupart proches de la moyenne nationale.** Les points forts sont la tenue et la production des documents de gestion, la gestion des stocks et la maîtrise de l'utilisation de l'engrais par les clients. Des efforts doivent être fournis pour améliorer la performance en approvisionnement concernant la pratique commandes groupées et le niveau d'affiliation des OP à une faitière. L'auto-évaluation doit également être améliorée, d'autant plus que la fédération FUBI a fait l'objet d'un appui ciblé dans ce domaine grâce au projet IARBIC. Il faut aussi renforcer l'accès des femmes aux produits de la BI et leur implication dans la gestion de la BI (région avec la proportion la plus faible de femmes gérantes de BI).

- **DOSSO: Les résultats de la performance des BI dans la région de Dosso sont plutôt moyens.** Les points forts des BI dans la région de Dosso sont qu'elles appartiennent dans la quasi-totalité à des OP, que leur fonds de roulement évolue positivement, que la majorité de leurs ventes d'intrants sont en petits conditionnements, qu'elles obtiennent de bons résultats dans l'accès aux intrants des femmes et dans la représentation des femmes au sein des instances des OP. Ces BI révèlent par contre une performance faible dans la tenue et la production des documents de gestion et dans la maîtrise de l'utilisation des engrais par les clients. Les autres indicateurs sont proches de la moyenne nationale. Il faut noter que, si l'on tient compte du nombre d'OP propriétaires et de l'existence de plusieurs fédérations dans la région, le niveau d'affiliation des OP à des faitières est faible (46 pour cent). Le fort taux d'OP propriétaires de BI devrait permettre d'accroître leur mise en réseau par affiliation et de renforcer le réseau d'approvisionnement en intrants et l'organisation de commandes groupées dans la région.
- **CU NIAMEY: Les BI de la région de Niamey ont des résultats assez moyens,** mais qui pourraient se révéler rapidement mauvais à cause d'une faible performance dans deux domaines clés: l'évolution négative du fonds de roulement et l'approvisionnement en intrants. Les particularités de la région-capitale de Niamey induisent un environnement spécifique (forte concurrence, moins d'OP) qui est à l'origine du faible nombre de BI dans la région (14 actives). Il est nécessaire de mener une réflexion stratégique pour renforcer les capacités des BI en matière de gestion du fonds de roulement et d'approvisionnement, qui sont les deux points faibles des BI de la région.
- **AGADEZ: Dans la région d'Agadez, la performance des BI et des OP est plutôt faible.** Les BI de la région d'AGADEZ obtiennent de bons résultats concernant la tenue des documents de gestion, l'évolution des fonds de roulement, la vente d'engrais en petits conditionnements et la proportion de clients non membres. Toutefois, il est nécessaire de mener auprès des BI de la région de réelles actions de renforcement visant l'entreposage sécurisé des produits phytosanitaires et la capacité des gestionnaires (gérants et comités de gestion) à produire les documents de suivi de la gestion et à diversifier les produits. Un renforcement des capacités des OP propriétaires de BI doit être envisagé également, en ce qui concerne la gestion des approvisionnements (commande groupée et affiliation), la capacité à assurer un suivi efficace des BI et l'implication des femmes dans la gouvernance des OP et la gestion des BI. Certains facteurs sont à prendre en considération concernant les résultats de la région d'Agadez, sa configuration climatique et géographique, la situation sécuritaire, et son éloignement de la capitale.
- **DIFFA: La performance des BI de la région de Diffa est assez mauvaise, mais les données pour de nombreux indicateurs sont incomplètes.** Les BI nécessitent un suivi important (supervision et auto-évaluation), d'avoir une comptabilité effective des activités, que des solutions de mise en réseau et/ou d'affiliation des OP soient développées et qu'elles participent à des commandes groupées. Des analyses doivent être faites pour connaître les raisons de la faible quantité d'intrants vendue aux femmes (40 pour cent de la clientèle et 4 pour cent d'intrants vendus aux productrices). Les femmes devraient être plus impliquées dans la gouvernance et la gestion des OP. Deux points positifs doivent être mentionnés: un fonds de roulement bien géré et la présence de locaux spécifiques pour l'entreposage des produits phytosanitaires dans

la plupart des BI. La région de Diffa est soumise à de fortes difficultés dues à la situation sécuritaire, aux flux migratoires de pays voisins, mais aussi c'est la seule région sans présence d'une fédération régionale, excepté l'antenne de la Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger - Niya.

- **TAHOUA: Globalement les BI de la région ont de mauvais résultats.** Les bons indicateurs de performance des BI à Tahoua sont le bon état des bâtiments et une bonne proportion de BI possédant des espaces consacrés aux produits phytosanitaires. Comme dans les régions de Dosso, de Tillabéri et de Zinder, la quasi-totalité des propriétaires de BI sont des OP. Dans les autres domaines, les BI de la région de Tahoua présentent par contre des résultats mitigés, voire très faibles. En effet, les capacités de gestion des gérants des BI de la région doivent être réellement améliorées tant pour la tenue et la production des documents comptables que pour la gestion des activités. Les résultats de l'évolution des fonds de roulement des BI est négative et la région compte la plus forte proportion de BI ayant cessé leur activité (40 pour cent). Le renforcement des capacités en gestion des approvisionnements et dans le développement de l'organisation de commandes groupées des BI à Tahoua doit faire l'objet d'une attention particulière. La qualité du suivi par l'OP sera aussi à renforcer pour assurer une meilleure performance de la gestion des activités. L'accès aux intrants pour les femmes productrices semble également limité: elles ne représentent en effet que 13 pour cent des clients des BI. Ces faibles performances des BI de la région de Tahoua s'expliquent probablement le fait que c'est la région avec le taux le plus élevé de BI qui ont cessé leur activité, mais aussi un taux d'affiliation assez bas (40 pour cent) alors que 97 pour cent des BI sont la propriété d'OP.





## 6.2 Des partenaires d'appui aux BI engagés dans les performances en gestion mais peu dans l'affiliation des OP et la commande groupée d'intrants

Afin de mesurer l'impact des partenariats sur la performance des BI, une enquête a été réalisée sur un échantillon de neuf organisations (ONG, organisations internationales, etc.)<sup>37</sup> œuvrant au Niger dans les domaines de la production agricole et de la sécurité alimentaire.

**Ces organisations ont fourni un appui à 58 pour cent des BI actives, soit 554 BI**, par le biais notamment des projets **IARBIC (264), AGRA (103) et Afrique Verte (102)**. Quatre partenaires opèrent sur l'ensemble du territoire (AFRIQUE VERTE, AGRA, IARBIC ET PRODEX) et les autres opèrent uniquement dans une ou plusieurs régions. Les partenariats sont noués majoritairement avec les OP afin de les responsabiliser et d'utiliser le réseau des faïtières et le potentiel d'activités diverses dont elles peuvent être les initiateurs/promoteurs. Ils interviennent plus rarement avec des associations communautaires, surtout dans les situations où l'organisation désire atteindre l'ensemble des habitants d'une zone plutôt que de focaliser sur les producteurs agricoles.

**Le soutien est en premier lieu financier** et varie de 0,5 à 8 millions de FCFA selon la BI (moyenne comprise entre 3 et 4 millions de FCFA par BI). Il vise essentiellement la formation des gestionnaires (gérants et comités de gestion) de BI, des contributions à la construction et l'équipement des BI, le suivi de l'activité et le renforcement des capacités des propriétaires des BI et la constitution d'un premier stock d'intrants qui sert à établir un fonds de roulement initial. Il existe par conséquent de la part des partenaires la volonté de créer des boutiques d'intrants et d'assurer de leur fonctionnement.

**Le suivi des BI est primordial dans le but de garantir un bon développement.** Pour réaliser ce suivi, sept des neuf partenaires s'appuient sur les services décentralisés du Ministère de l'Agriculture. A l'exception d'Afrique Verte qui semble faire elle-même un suivi rapproché des activités des BI «au jour le jour», **la majorité des autres partenaires mettent en œuvre un dispositif de suivi à plusieurs niveaux** impliquant au moins un intervenant (services décentralisés de l'agriculture, autres prestataires) entre les BI et l'organisation d'appui. **Aucun partenaire d'appui n'implique véritablement les faïtières des OP dans ce dispositif de suivi**, ce qui entrave l'autonomie et la capacité des OP et de leurs faïtières à assurer elles-mêmes un suivi et une gestion efficace de leurs BI.

**Sur la base de ce suivi, les principales décisions prises par les partenaires** portent sur l'amélioration des équipements et de la gestion (formation, sécurisation des fonds, changement du gérant et du comité de gestion, etc.). Les améliorations que les partenaires proposent pour rendre le suivi des BI plus efficace sont:

- des outils adaptés et maîtrisés pour la gestion et le suivi des activités;
- un système de diffusion de l'information plus efficace concernant les résultats du suivi;
- une participation active des parties prenantes, en privilégiant les propriétaires.

**La majorité des partenaires estiment que la couverture du territoire n'est pas satisfaisante** et que les BI n'ont pas encore la capacité de produire des documents comptables, confirmant en cela les conclusions de l'étude. Les entraves à la pérennité des BI perçues par les partenaires sont:

- des facteurs endogènes: organisation de l'OP, analphabétisme et isolement d'une partie des BI;
- des facteurs exogènes: émergence des points de vente de la CAIMA et ingérence des autorités locales dans la gestion.

Les partenaires interrogés considèrent que les **facteurs qui favorisent une bonne performance des BI** reposent sur une formation continue des gestionnaires (gérants et comités de gestion), une gestion efficace des approvisionnements, un suivi des activités régulier et participatif, une bonne tenue des documents de gestion et la sécurisation des fonds. Sur cette base, la plupart des partenaires ont des projets visant à améliorer l'accessibilité des BI, la création de nouvelles ou la réhabilitation d'anciennes BI, l'organisation des OP et les aspects liés à la commercialisation. L'appui fourni pour la mise en réseau des OP et de leurs BI constitue un axe de stratégie d'intervention seulement pour un petit nombre d'organisations partenaires, ce qui est d'autant plus regrettable que la mise en réseau, l'échange de pratiques et la collaboration avec d'autres OP sont des éléments de pérennisation des activités évoqués par les partenaires eux-mêmes.

Il faut noter que les BI des trois principaux partenaires présentent des performances supérieures à la moyenne nationale. Des efforts doivent toutefois être réalisés dans différents domaines:

- **Afrique Verte:** la majorité des indicateurs de performance des BI sont supérieur à la moyenne nationale. Il faut noter toutefois les points suivants: entretien des BI jugé satisfaisant pour moins d'une BI sur deux; faible proportion de BI (13 pour cent) participant à des commandes groupées bien que 71 pour cent des OP soient affiliées et évolution négative du fonds de roulement des BI malgré une forte proportion de BI supervisées (71 pour cent) et contrôlées (67 pour cent) par l'OP. Ce dernier point requiert la mise en place sérieuse d'un contrôle de la gestion des BI concernées par les OP et les faitières ainsi que le renforcement de leurs capacités dans ces domaines;
- **AGRA:** Les indicateurs relatifs à l'état de la BI et son entretien sont bons, et aussi ceux relatifs à l'affiliation des OP (61 pour cent), sachant que 97 pour cent des propriétaires des BI appuyées par AGRA sont des OP. Les principaux domaines nécessitant une attention concernent la gestion des BI, surtout la mise en place d'un système de contrôle, la tenue des documents de gestion et l'évolution du fonds de roulement. Le taux de participation (20 pour cent) des BI à des commandes groupées est très proche de celui de la moyenne nationale;
- **IARBIC/ISFP/Intrants:** la majorité des indicateurs présente des résultats supérieurs à la moyenne nationale. La tenue des documents de gestion des BI est toutefois rare et la proportion de BI participant à des commandes groupées, semblable à la moyenne nationale, est de ce fait peu élevée. On note également une proportion moins élevée d'OP affiliées (55 pour cent des OP affiliées contre 61 pour cent pour AGRA et 71 pour cent pour Afrique Verte), bien qu'elle soit légèrement supérieure à la moyenne nationale (49 pour cent). Ce résultat est sans doute lié au mécanisme d'appel d'offre pour la création de BI dont les critères d'éligibilité ne prennent pas en compte l'affiliation effective ou souhaitable de l'OP impliquée. 82 pour cent des BI bénéficiant d'un appui disposent d'un CUG mais 67 pour cent seulement procèdent à des mises à jour régulières.

### 6.3 Une parité homme-femme à rendre plus effective et prioritaire

Les résultats du Recensement Général de l'Agriculture et du Cheptel<sup>38</sup> nous donnent un aperçu des caractéristiques de la population agricole et ceux relative au genre :

- effectif de **plus de 10 millions de personnes** dont 50,6 pour cent d'hommes et 49,4 pour cent de femmes<sup>39</sup>;
- 53 pour cent de la population a moins de 20 ans, divisée à parts presque égales entre hommes et femmes;
- sensible féminisation du secteur agricole dans la tranche d'âge des 15-34 ans;
- **3/4 de la population agricole sans aucune instruction**;
- activité principale des chefs de ménage hommes (79 pour cent) et femmes (66 pour cent) consistant en l'agriculture en association avec l'élevage;
- chefs de ménage femmes (26 pour cent) pratiquant relativement plus l'élevage que les hommes (10 pour cent);
- **terres agricoles** (6,5 millions ha) **utilisées à 95 pour cent par les chefs de ménage homme**;
- plus de 2/3 des superficies gérées par un chef de ménage femme situées dans les régions de Tahoua (20 pour cent) et de Zinder (50 pour cent);
- **hommes disposant en moyenne de 4,1 ha contre 3 ha pour les femmes**;
- engrais chimique et organique utilisé en quantité quasi semblable par les exploitants hommes et femmes. Les femmes utilisent une plus grande quantité d'engrais organiques et les hommes utilisent plus d'engrais chimiques.

**La représentativité des hommes et des femmes dans les instances de gouvernance des OP est globalement satisfaisante**, à l'exception de certaines régions (Agadez et Diffa) où la proportion de femmes dans la population agricole est pourtant plus élevée. La majorité des fédérations comptent une bonne proportion de femmes parmi leurs membres (45 pour cent). Elles doivent toutefois faire des efforts pour les impliquer encore plus dans la gouvernance car elles ne représentent que 30 pour cent des membres des Conseils d'Administration.

**La gestion des BI est majoritairement confiée aux hommes** malgré des performances en gestion équivalentes, voire meilleures, quand le gérant est une femme.

**La maîtrise de l'utilisation des engrais est moins élevée chez les femmes que chez les hommes.** La stratégie d'une suite au projet IARBIC devra viser plus efficacement l'apprentissage de l'utilisation maîtrisée des intrants, avec la participation et la collaboration des OP, en veillant à la participation effective des femmes.

Etant donné la féminisation croissante du secteur agricole, la question de la parité homme-femme devra faire l'objet d'une véritable attention dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'un nouveau projet afin de favoriser l'accessibilité pour tous aux services et produits des BI et des OP, selon les besoins.

### Encadré 9: la question de la parité homme-femme dans l'approvisionnement en intrants<sup>40</sup>

La plupart des organisations paysannes sont constituées d'hommes et de femmes ayant des besoins d'accès aux intrants leur permettant de produire la quantité nécessaire d'aliments pour subvenir aux besoins de la famille. Hommes et femmes ne bénéficient cependant pas des mêmes conditions d'accès à ce marché. Dans toutes les étapes d'acquisition des intrants (manifestation et prise en compte des besoins, négociation, accès au crédit, commande groupée/achat individuel, livraison/distribution, sensibilisation/formation sur l'utilisation des intrants, appui et suivi, contrôles et bilans de la BI, etc.), il convient donc de veiller à assurer une prise en compte des différents intérêts et besoins des hommes et femmes producteurs, particulièrement ceux des plus vulnérables. Il faut veiller à ce que les hommes et femmes bénéficient équitablement et d'une manière adaptée à leurs différents besoins des outils mis en place pour les aider (CEP, BI, warrantage, commande groupée).

Producteurs et productrices ne manifestent pas toujours les mêmes besoins aux mêmes périodes et ils font souvent une utilisation différente des semences et des engrais. Par exemple, dans le cas d'utilisation du DAP, il est utile d'informer les femmes cultivant leur «gamana» (petit lopin de terre qui leur est octroyé) que cet engrais nourrit la plante mais ne fertilise pas le sol lorsqu'il est appliqué au poquet.

Des fiches de bonnes pratiques intégrant la question de la parité homme-femme dans les opérations de warrantage et de commande groupée, ont été conçues et diffusées par les projets IARBIC et Capitalisation en vue d'aider les femmes à prendre conscience de leurs droits et à les faire valoir. Cette équité, bénéfique pour tout le monde, permet d'améliorer les rendements agricoles et d'évoluer dans le sens d'une meilleure sécurité alimentaire.

## 6.4 L'optimisation de la commande groupée au cœur d'un système d'approvisionnement en intrants efficace

Au Niger, 86 pour cent de la population active travaille dans le secteur agricole. L'estimation des besoins en engrais, selon la CAIMA, oscille autour de 60 000 tonnes, soit une fertilisation moyenne de 9 kg/hectare, mettant le pays au niveau de la moyenne de la Communauté économique des états d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Ces besoins restent cependant éloignés des recommandations de la SIAD dont l'objectif est de 50 kg/ha, soit 325 000 tonnes d'engrais<sup>41</sup>. On distingue trois points d'approvisionnement:

- **les BI et leurs OP:** en 2012, les BI ont reçu environ 190 000 clients, soit environ 10 pour cent des ménages agricoles. La même année, la quantité d'engrais vendue par l'ensemble des BI a atteint 2 750 tonnes. Elles ont donc fourni à leurs clients 4kg d'engrais/ha en moyenne, soit une couverture d'environ 45 pour cent de leurs besoins en fertilisation (9kg/ha/niveau moyen des pays de la CEDEAO). Les BI remplissent largement leur mission de vente d'intrants à proximité et en petites quantités. Cette offre s'avère être cependant peu diversifiée et concerne principalement les besoins en engrais. D'autres problèmes existent concernant la gestion de l'offre d'intrants: la fourniture limitée d'engrais de la CAIMA, les ruptures de stocks fréquentes (40 pour cent des BI) et l'ouverture limitée à la campagne agricole de 50 pour cent des BI;



- **les revendeurs privés:** 10 pour cent des BI s'approvisionnent exclusivement auprès de revendeurs privés (marché du village ou commerçants) et 30 pour cent le font occasionnellement. Si les clients des BI ne trouvent pas l'intrant dont ils ont besoin à la BI, deux tiers d'entre eux se fournissent auprès de commerçants du marché du village ou d'un village voisin. Les engrais vendus par les revendeurs privés ne sont pas toujours perçus comme étant des engrais de bonne qualité comme ils proviennent souvent de fournisseurs du Nigeria;
- **les points de vente de la CAIMA:** en 2012, la CAIMA a vendu 30 441 tonnes d'engrais (soit 50 pour cent des besoins estimés pour la campagne), dont environ 3 pour cent aux OP/BI et aux fédérations. La CAIMA est à la fois fournisseur/grossiste à prix subventionnés des commandes groupées des OP et revendeur direct au détail par le biais des dépôts vente. Les producteurs peuvent s'approvisionner aux dépôts de la CAIMA en respectant un quota maximum de 3 sacs d'engrais par personne, soit 150 kg. Les OP et fédérations interrogées considèrent que cette situation crée une concurrence de fait entre les BI et les points de vente de la CAIMA. Le positionnement sur le marché des BI est toutefois différent puisqu'elles vendent en petits conditionnements et avec une marge bénéficiaire réduite: elles répondent donc à des besoins non couverts par les points de vente de la CAIMA et par les revendeurs privés.

**Tableau 6: Répartition des BI par région vs Points de vente CAIMA par région en 2013**

Régions	Points de Vente CAIMA	BI actives
AGADEZ	40	41
DIFFA	7	27
DOSSO	32	102
MARADI	23	220
TAHOUA	27	60
ZINDER	29	168
TILLABERI	24	153
NIAMEY	4	14
TOTAL	186	785

Les BI sont encore peu nombreuses à s'approvisionner via la commande groupée. Cette activité doit encore être développée: en 2012, 21 pour cent ont organisé des commandes groupées avec une moyenne de deux tonnes achetées par BI (ce qui correspond aux quantités limitées fournies directement par la CAIMA). Les régions où la plus forte proportion de BI participe à des commandes groupées sont celles de Maradi (42 pour cent), de Dosso (23 pour cent) et de Tillabéri (23 pour cent). Ces régions sont celles où opèrent les fédérations réalisant régulièrement des commandes groupées, à savoir FOPAN SAA, MOORIBEN et FUMA Gaskiya. Les régions d'Agadez, de Niamey, de Diffa et de Tahoua sont par contre des régions où la proportion de commandes groupées est faible, voire inexistante. Cette situation pourrait s'améliorer vu les taux d'OP affiliées à une faîtière qui sont de 100 pour cent à Niamey, 74 pour cent à Agadez, et 40 pour cent à Tahoua. Ce sont les faîtières qui doivent renforcer leurs capacités en gestion des commandes groupées.

L'organisation des commandes groupées représente environ 40 pour cent des ressources en fonds propres des fédérations (commandes effectuées exclusivement auprès de la CAIMA). 80 pour cent de ces quantités d'engrais sont livrées directement aux OP et à leurs producteurs membres participants à la commande. 20 pour cent seulement passent donc par le circuit des BI. Les deux tiers des fédérations ont été formées à la gestion de la commande groupée (avec l'appui de leur partenaire), mais elles peinent à recueillir et à gérer les données sur la préparation (besoins des membres/surfaces cultivées), la gestion (quantités/participants) et le suivi de ces commandes. En 2012, les fédérations ont ainsi acquis près de 700 tonnes d'engrais, couvrant les besoins de 26 000 producteurs, soit 13 pour cent seulement de leurs 200 000 producteurs membres. On peut estimer les besoins en engrais à 6 300 tonnes, à raison de 9kg/ha et 3,5 ha par producteur membre des fédérations.

Ensemble, les fédérations et les BI touchent environ 390 000 ménages, soit près de 24 pour cent des ménages agricoles et 1,35 million ha de champs exploitables. Les besoins en engrais pour les membres des fédérations et les clients des BI s'élèveraient donc à plus de 12 000 tonnes d'engrais. Pour atteindre cet objectif, des efforts doivent être accomplis pour optimiser le potentiel d'approvisionnement par le biais de commandes groupées.







## 7. Recommandations de l'étude pour améliorer la performance

Sur la base des résultats et des conclusions de l'étude, nous formulons les recommandations suivantes portant d'une part, sur le renforcement des capacités des acteurs et de la performance des BI et d'autre part, portant plus généralement sur le développement du système d'approvisionnement en intrants issu notamment de la forte augmentation des commandes groupées.

### *7.1 Recommandations pour l'amélioration du fonctionnement et de la performance des boutiques d'intrants*

#### **Soutenir les BI afin qu'elles se transforment en micro-entreprises rurales**

Les BI doivent être capables de réaliser des analyses commerciales de leurs activités à travers leurs OP et fédérations afin de:

- développer leur clientèle (hommes et femmes);
- maintenir la facilité d'accès à des petits conditionnements pour la clientèle et les non membres des OP;
- avoir une politique de prix transparente et adaptée;
- diversifier l'offre en intrants de la BI en fonction des besoins et non de l'offre du fournisseur;
- avoir des recettes permettant d'accroître le fonds de roulement.

Les BI doivent se transformer en entreprises rurales et les OP être par conséquent capables de définir une stratégie commerciale prenant en considération:

- les besoins en intrants des clients en fonction de leurs activités agricoles et/ou pastorales;
- le profil de leur clientèle: les clients des BI sont les propres producteurs (92 pour cent des clientes et 94 pour cent des clients) et achètent pour tout le ménage (68 pour cent);
- la rentabilité des BI (charges relatives aux structures et aux opérations, prix de vente, volumes, etc.).

#### **Assurer que les OP deviennent progressivement pleinement responsables du financement des activités relatives à leurs BI**

60 pour cent des BI ont déjà été créées depuis au moins trois ans (avant 2011) et possède donc une expérience d'approvisionnement en intrants sur plusieurs campagnes agricoles. Les OP (90 pour cent) sont dépendantes des appuis fournis par les partenaires techniques pour la formation des



gestionnaires (gérants et comités de gestion) et seule une OP sur trois a pu mobiliser ses membres pour résoudre un problème lié à l'activité de la BI. Tous les partenaires interrogés proposent des actions de formation importantes, mais non suffisantes, pour agir sur les contraintes liées à la viabilité des BI. Ces différents constats incitent fortement à recommander que les appuis à venir fournis aux OP visent le renforcement de leur capacité de financement des activités relatives aux BI en utilisant leurs propres ressources. Les capacités de financement constituent une condition *sine qua non* pour une responsabilisation des OP et pour une pérennisation des activités de commercialisation des intrants par le biais des BI.

### **Revoir les aides à la gestion des BI relatives à l'adaptation des outils ainsi qu'aux contenus et aux acteurs impliqués dans les actions de formation**

La performance des gérants dans la maîtrise et la production de documents de gestion des BI doit encore être améliorée. Cette fonction est essentielle pour assurer une transparence interne des activités et des résultats de la BI. Une révision du CUG devrait être opérée, en collaboration avec les OP, afin de l'adapter aux capacités des gérants et aux opérations de contrôle et de supervision. Les OP des BI ayant un fonds de roulement négatif devraient renforcer leur système de contrôle et de suivi et trouver des solutions pour éviter l'arrêt des activités dû à un manque d'intrants.

Les appuis fournis par le biais des formations en gestion devront, pour être réellement efficaces, positionner l'action de formation dans un système plus global de renforcement des capacités en gestion des gérants, des comités de gestion et de leurs OP et faîtières. Ces compétences en gestion doivent inclure la gestion des approvisionnements (prise en compte des besoins des clients, gestion des stocks et commandes groupées). La valorisation des bonnes pratiques et l'échange entre OP et entre BI doivent être promues dans le cadre de dispositifs de formation pour favoriser la mise en relation des OP et des BI.

### **Impliquer plus fortement les femmes dans la gestion des BI**

La gestion des BI est encore peu confiée à des femmes (20 pour cent sont gérantes et 34 pour cent sont adjointes) bien qu'elles représentent 30 pour cent des membres OP et près de 35 pour cent de la clientèle. Les OP doivent jouer un rôle plus actif dans l'implication des productrices dans la gestion des BI, tant dans les fonctions remplies au sein des comités de gestion que dans celles de gérance. Cette recommandation s'adresse particulièrement aux BI des régions d'Agadez, de Diffa et de Zinder.

### **Appuyer les OP et leurs animateurs dans la formation des membres à l'utilisation raisonnée des engrais**

La moitié des producteurs et productrices interrogé(e)s affirment savoir utiliser l'engrais et l'avoir appris avec les animateurs et/ou des pairs. Il faudra apporter un soutien et renforcer le rôle des animateurs des OP et du gérant de la BI concernant la formation des producteurs et productrices pour l'utilisation des engrais. Ceci implique de renforcer la capacité des OP à former et à fournir des services à leurs membres et de renforcer également leurs activités économiques afin qu'elles disposent des ressources financières pour former leurs membres et leur personnel.

### **Assurer que l'offre des BI en intrants soit diversifiée et réponde à la demande des producteurs et des productrices**

L'offre d'intrants dans les BI est peu diversifiée et se limite principalement aux engrais qu'elles achètent à la CAIMA (urée, NPK et DAP). Un tiers seulement des BI avaient en stock des semences améliorées. Les clients affirment que les intrants qu'ils achètent chez d'autres fournisseurs, dans les cas où ils ne sont pas disponibles à la BI, sont constitués principalement de semences améliorées et de produits phytosanitaires. 14 pour cent seulement des BI ont élargi leur choix de produits (semences et aliment pour bétail). Suite à ces constats, il est recommandé d'améliorer les capacités commerciales des BI permettant de répondre aux besoins de la clientèle afin de développer les BI en micro - entreprises rurales. Cela nécessite une meilleure connaissance des besoins de la clientèle par le biais d'outils appropriés (recensement des besoins de la clientèle, enquête sur les besoins en intrants et services des producteurs et productrices des villages couverts) et des formations en affaires pour arriver à une gestion entrepreneuriale des BI.

### **Développer une stratégie d'approvisionnement en engrais qui limite les ruptures de stocks et qui garantit la diversification des fournisseurs pour les BI et leurs OP**

Un tiers des BI connaissent des ruptures fréquentes des stocks d'intrants. Les capacités de gestion et de prévention des ruptures de stocks doivent être renforcées. Dans l'accomplissement de ses activités de supervision et de contrôle, l'OP doit insister sur la prévention des ruptures de stocks et sur la gestion du fonds de roulement permettant de garantir en temps voulu un réapprovisionnement nécessaire. Il appartient aux OP de d'évaluer périodiquement les besoins prioritaires d'intrants de leurs membres et de communiquer les informations recueillies aux organes de gestion des BI.

En raison des quantités limitées dont dispose la centrale d'achat (CAIMA), il est nécessaire de trouver d'autres sources d'approvisionnement. Le problème demeure que les prix du marché d'engrais ne sont pas compétitifs face aux prix subventionnés de la CAIMA. Pour les OP et les acteurs du secteur privé, cela peut créer le risque de ne pas pouvoir vendre l'engrais en raison de la distorsion de prix générée. La subvention des engrais de la CAIMA devrait être remplacée par une subvention d'engrais ciblée vers les plus pauvres. Cela est d'autant plus possible que le Niger dispose, grâce à d'autres programmes d'aide, des informations nécessaires à l'individualisation des personnes les plus pauvres.

### **Promouvoir la création de BI dans les zones dépourvues du service de ventes d'intrants**

La création de nouvelles BI devra tenir compte de l'inexistence de BI ou de la faible présence de ces dernières dans certains départements de quatre régions (Diffa, Dosso, Tahoua et Zinder). Certains départements situés dans la zone de production agricole enregistrent une faible proportion de BI par rapport à la densité de population (il n'y a d'ailleurs aucune BI dans un département de la région de Tahoua).

### **Veiller à ce que les locaux et les équipements soient adaptés**

Concernant les bâtiments, 15 pour cent sont en banco et par conséquent sujet à destruction en cas d'intempéries. Ils devraient être remplacés par des bâtiments en semi dur ou en dur. Concernant

les espaces de stockage des intrants, la sécurisation des produits phytosanitaires par les BI doit être assurée par un entreposage adapté et spécifique et ce dans toutes les BI qui vendent ces intrants.

Concernant l'équipement, les OP (si besoin avec l'aide des différents partenaires) devraient garantir aux BI des équipements nécessaires (kit de base) au fonctionnement de leurs activités de vente d'intrants. Les fédérations et les OP propriétaires ont, quant à elles, un rôle primordial à jouer dans la maintenance et le renouvellement de ces équipements de base.

### **Assurer un démarrage rapide des activités des nouvelles BI après la construction du bâtiment**

Dans le cadre des appuis fournis à la création de BI par les partenaires des OP, la planification doit être améliorée par un réel suivi des délais entre la construction du bâtiment et le démarrage des activités de vente d'intrants afin d'éviter que, dans ce laps de temps, ne s'écoulent plusieurs campagnes agricoles.

### **Mettre à jour la base de données des BI et des OP au Niger**

La mise à jour de l'inventaire des BI accomplie grâce à cette étude doit être poursuivie (ajout des nouvelles BI et de leur emplacement) par le biais d'une collaboration continue. Le Niger doit pouvoir disposer d'informations sur les BI et leurs OP périodiquement mises à jour ainsi que d'outils leur permettant de suivre l'évolution de quelques indicateurs clés relatifs à leurs activités et à leur performance. Les outils de collecte et d'analyse de données de la présente étude peuvent servir de base pour l'élaboration d'un tableau de bord de suivi de la performance des BI et des OP tant au niveau des OP elles-mêmes, par un dispositif de suivi et d'auto évaluation, qu'au niveau des différents partenaires fournissant un appui aux BI.

### **Réaliser une analyse de l'impact des modes de rétribution des gérants et des politiques tarifaires des BI sur leurs résultats commerciaux**

17 pour cent des BI pratiquent une différenciation des prix selon l'appartenance ou non de leur clientèle à une OP. Une seule BI sur deux rétribue les gérants (modes de rétribution très variables). Il est recommandé d'affiner l'analyse des recettes et des dépenses ainsi que leur impact sur les activités et la pérennité de la BI, ce qui permettrait de renforcer les BI en tant que micro-entreprises compétitives présentant un bilan positif et de renforcer ainsi leur fonds de roulement.

## **7.2 Recommandations pour l'amélioration du système d'approvisionnement en intrants**

### **Un accroissement substantiel de la consommation d'engrais**

Les fédérations et les BI d'OP affiliées touchent environ 260 845 producteurs et productrices<sup>42</sup>, dont 200 000 membres d'OP et 60 845 clients de BI non-membres. Ceci correspond à 16 pour cent des ménages agricoles<sup>43</sup>. Pour atteindre une fertilisation de 9 kg/ha et ainsi rejoindre la moyenne des pays de la CEDEAO<sup>44</sup>, les besoins en engrais pour les membres de l'ensemble des OP et des client(e)s des BI non-membres d'OP sont estimés à 8 217 tonnes d'engrais à raison de 3,5 hectares en moyenne par ménage.

Assumant que la clientèle augmente chaque année de 10 pour cent à un niveau de 9 kg/ha, un volume de 13 230 t d'engrais devrait être vendu d'ici cinq ans par l'ensemble des BI. Pour répondre alors aux besoins des clients des BI (membres des fédérations et des clients non-membres des OP), le volume de vente au niveau des BI doit tripler (nombre de client constant) ; mais sur la base d'une augmentation de la clientèle de 10 pour cent par an d'ici cinq ans, ce volume devrait atteindre cinq fois son volume actuel.

### **Professionaliser les OP dans l'organisation et la gestion des commandes groupées**

L'organisation de commandes groupées est une activité rémunératrice pour les faitières (fédérations ou unions), qui permet également de renforcer le niveau de structuration et d'organisation interne. Un dispositif de formation et d'échange de pratiques sur la commande groupée permettrait d'améliorer l'organisation et la gestion de l'approvisionnement des BI. La confédération UFPN GATANCI pourrait jouer un rôle essentiel afin de faciliter la mise en œuvre des formations et des échanges ainsi que l'accès aux crédits par le fonds de garantie. Initialement, l'augmentation des volumes des commandes groupées était la raison principale de la mise en place de ce fonds.

### **Appuyer les fédérations et OP dans le suivi des commandes groupées et du marché des BI**

Un renforcement particulier devra être envisagé concernant les capacités des OP et des fédérations pour suivre, par des outils adaptés, leurs commandes groupées, y compris la collecte et l'élaboration de données relatives aux besoins, les types d'engrais, les profils et demandes des producteurs et des productrices qui font partie de la clientèle actuelle ou potentielle. Cette capacité de suivi des commandes groupées est nécessaire pour rendre les OP et les faitières plus efficaces dans la gestion de l'ensemble du processus des commandes (planification, financement, sélection des fournisseurs, efficacité de l'approvisionnement et réponse aux besoins) et pour adapter les produits offerts dans les BI aux besoins de la clientèle.

### **Accroître considérablement le volume des commandes groupées des OP**

L'effort doit donc être concentré sur le volume des commandes groupées effectuées par les fédérations qui devraient permettre pendant les périodes de forte demande d'engrais de couvrir les besoins de leurs membres et des clients des BI participantes, soit environ 8 000 tonnes. Le défi est important. Les huit fédérations membres de l'UFPN GATANCI doivent impérativement utiliser le



fonds de garantie pour organiser des commandes groupées d'intrants d'une part, pour contribuer à la nécessaire montée en puissance de l'accès aux intrants des producteurs membres et des BI et d'autre part, pour contribuer à l'augmentation des fonds propres des fédérations par les revenus générés par les commandes groupées.

### **Diversifier les fournisseurs d'intrants et le type d'intrants via les commandes groupées et développer des assurances d'intrants**

Les besoins en engrais des membres des OP et autres clients des BI représentent près de 50 pour cent des quantités totales vendues par la CAIMA en 2012<sup>45</sup>. Une dépendance exclusive à la centrale d'achat pour l'achat des engrais via des commandes groupées n'est pas viable et les fédérations doivent réussir à organiser des commandes groupées au niveau international. Cela nécessite de sensibiliser leurs clients que les prix de vente peuvent fluctuer vu que le prix des intrants importés n'est pas subventionné. Les deux options sont soit s'en tenir aux intrants subventionnés et donc des quantités limitées avec pour conséquence de ne pas pouvoir augmenter suffisamment leurs rendements, ou d'accepter des prix d'engrais plus élevés afin d'obtenir plus de rendements. Pour le dernier cas, il serait utile d'introduire des assurances qui couvrent le prix des intrants en cas de calamités afin d'améliorer la résilience des producteurs et productrices.

Le fonds de garantie mis en place auprès de huit fédérations réunies au sein du cadre de concertation de l'UFPN GATANCI devrait permettre de lancer cette augmentation progressive des volumes des commandes groupées d'intrants sur le marché international. D'autre part, les producteurs doivent pouvoir disposer à temps des types d'intrants adaptés aux spécificités des sols et donc avoir le choix entre différents types d'engrais et pas uniquement à de l'urée et du NPK.

### **Veiller à ce que le système d'organisation des commandes groupées soit accessible aux productrices et aux populations défavorisées**

Les résultats de l'étude montrent que peu de femmes ont participé à des commandes groupées. Le système d'approvisionnement en intrants par des commandes groupées des OP et des BI doit favoriser la participation effective des productrices et d'autres groupes défavorisés. Cela nécessite de veiller à ce que les modes d'information utilisés leur soient accessibles. Les OP sont assez peu nombreuses à utiliser les services d'une radio communautaire pour communiquer sur les activités de la BI. Un accès à l'information égal pour tout le monde doit être garanti dans le système des commandes groupées. En plus, il est crucial que les OP développent des modes de paiement d'intrants qui ne défavorisent pas les plus vulnérables, par exemple en acceptant des paiements en nature. D'autres mécanismes, comme des subventions ciblées, pourraient également être réfléchis et développés pour faciliter l'accès aux intrants des plus pauvres.

### **Promouvoir l'affiliation et la mise en réseau des OP**

Les taux de BI et OP participant à des commandes groupées sont trop faibles. L'affiliation est un facteur favorisant l'organisation d'activités communes, notamment la commande groupée et une évolution positive du fonds de roulement des BI. La promotion et l'appui à la mise en réseau et à

l'affiliation des OP sont des conditions de réussite pour assurer le développement de la commande groupée et pour avoir un impact réel sur la production agricole. Il faut rappeler que près de 15 pour cent des OP non affiliées sont très isolées et que des solutions adaptées et innovantes devront être trouvées pour qu'elles puissent participer non seulement à des commandes groupées mais également au développement rural en général.

### **Systematiser le contrôle - qualité des engrais achetés**

La garantie de la qualité des engrais pour les BI et leurs OP repose principalement sur la connaissance du fournisseur, en l'occurrence la CAIMA. Quant aux fédérations, elles ne sont que trois sur douze à avoir effectué au moins une fois des analyses sur la qualité des intrants. Les autres fédérations comme les OP et les BI font confiance au fournisseur. Ces résultats nous montrent bien que la dimension de contrôle – qualité est encore loin d'être intégrée et que des mécanismes simples et réguliers doivent être mis en place et supervisés par les faïtières (fédérations ou unions) organisant les commandes dans le but de contrôler la qualité des engrais et des autres intrants achetés.

### **Mener des actions de plaidoyer pour un marché des intrants au Niger qui réponde aux besoins de tous**

L'approvisionnement en intrants subventionnés est offert sur le marché par la CAIMA et ses dépôts décentralisés. Le volume d'intrants subventionnés sur le marché est restreint et ne peut répondre aux besoins réels du Niger. Une solution pourrait être d'orienter les subventions d'intrants pour les producteurs et productrices les plus vulnérables plutôt qu'une subvention globale. Elle pourrait ainsi vendre à des prix plus élevés, proches de ceux du marché aux autres populations. Ainsi, la CAIMA pourrait répondre à sa mission de service public et dégager des revenus pour augmenter progressivement le volume de son offre d'intrants. Cette orientation de la position sur le marché de la centrale d'achat permettrait de couvrir les besoins en intrants des plus défavorisés et de réduire la distorsion des prix du marché que la subvention globale provoque sur le marché actuel, et de développer le marché privé d'intrants au Niger. Cela permettrait aussi de lever la contrainte des OP et faïtières de s'approvisionner sur le marché privé.

## ***7.3 Recommandations pour un renforcement des capacités des organisations de producteurs et de leurs faïtières***

### **Renforcer les capacités des OP et de leurs faïtières en matière de fourniture de services à leurs membres**

La faiblesse actuelle de la capacité des fédérations et des OP à assurer un appui et un suivi des membres et l'implication inexistante des faïtières concernant les dispositifs de suivi et d'appui mis en place par les partenaires soulignent l'urgence d'une recommandation de renforcement du système d'aide effectif par le biais de personnes ressources qui appuient les OP membres et assurent un suivi de leurs activités (BI incluses). Cela permettrait de répondre à la nécessité

d'une professionnalisation des fédérations et des OP, de faciliter les relations entre membres et faïtières, de contribuer à une plus grande autonomie et d'alimenter le système de communication et d'information interne et externe relatifs aux activités des BI.

### **Appuyer les fédérations dans la gestion financière, la génération de ressources propres et le renforcement des ressources humaines**

Les commandes groupées constituent une ressource importante pour les fédérations bien que la part de fonds propres de leur budget reste limitée et par conséquent dépendante des financements externes. Le manque de données financières - ou l'absence de maîtrise de ces dernières par certaines fédérations - et la difficulté évidente de ne pas confondre budget et fonds propres rencontrée par d'autres fédérations témoignent d'un besoin de renforcement de leur capacité en gestion financière. Il conviendrait de soutenir les fédérations dans le développement d'une stratégie d'accroissement de leurs ressources propres et d'amélioration de leur gestion, prenant également en considération le développement des commandes groupées. Cette recommandation est déjà partiellement mise en œuvre avec la mise en place du fonds de garantie aux membres de l'UFPN GATANCI dans le but de renforcer l'accès aux crédits pour des activités économique par ce fonds de garantie.

Le mouvement fédératif des OP, comme c'est le cas de nombreuses organisations associatives et/ou coopératives au Niger, est fortement et principalement soutenu par une base de personnes bénévoles. C'est un avantage mais aussi un inconvénient pour la gestion des activités et pour la viabilité. L'amélioration des capacités en gestion des ressources humaines est étroitement liée à l'amélioration des capacités financières des fédérations. Un enjeu de taille pour les fédérations est donc d'être capable de développer et de gérer des activités à fort potentiel lucratif et d'assurer la professionnalisation de leurs équipes.

### **Développer les capacités des fédérations et de leurs OP membres concernant leur capacité de leadership, de plaidoyer et de négociation**

La majorité des fédérations ont encore peu d'expérience dans ces domaines. Or, l'acquisition de cette compétence est indispensable pour qu'elles puissent jouer leur rôle de représentant politique de leurs membres et de défenseurs de leurs droits au sein même de leur fédération et dans les cadres de concertations auxquels elles appartiennent. Un appui de leur partenaire pourrait s'avérer nécessaire par le biais de formation-action. Et les commandes groupées pourraient servir à mettre en pratique ces capacités. Les fédérations et leurs OP souffrent en effet d'un manque de données de base relatives aux commandes groupées; or ces informations servent à négocier avec les fournisseurs et à élaborer le plaidoyer sur l'approvisionnement en intrants.

### **Développer des dispositifs de formation itératifs et pérennes**

Etant donné le besoin en formation continue dans la gestion des OP et des BI, il est nécessaire de développer un système plus pérenne d'appui aux OP et leurs BI. Ces dispositifs devront se baser sur le renforcement de personnes ressources (formateurs et formatrices) au sein des OP et des faïtières afin que toutes les deux puissent à leur tour assurer des formations à moyen et long terme et fournir un appui et un suivi des actions réalisées. Les dispositifs d'appui en formation devraient

considérer les aspects suivants: i) couvrir l'ensemble des OP et BI, ii) développer des compétences en matière de commandes groupées, iii) assurer la formation continue, iv) effectuer un appui et un suivi des formations, v) promouvoir la valorisation des échanges entre OP et leur participation active au processus de formation et vi) veiller à introduire une formation sur les capacités de suivi et d'auto-évaluation avec des outils adaptés.

### **Redéfinir l'approche des Champs Ecole Paysan**

Malgré un appui fourni à **plus d'un tiers des OP**, on constate un manque d'appropriation de l'approche par ces dernières. L'approche de financement par un fonds de roulement basée sur des activités génératrices de revenus ne remplit pas sa fonction de reconduction des CEP. Des innovations dans les approches et les mécanismes des CEP doivent être faites afin d'assurer la pérennité des CEP, notamment en privilégiant une utilisation collective et non individuelle des activités génératrices de revenus. L'appui des faïtières est déterminant car l'étude montre que l'affiliation de l'OP influe positivement sur la gestion du fonds de roulement en faveur de la reconduction du CEP. Il faudra donc faire le choix d'approches adaptées et ciblées, veiller à un suivi adapté pour les OP non affiliées, inclure d'autres acteurs dans l'appui-conseil (par exemple les gérants des BI) et renforcer l'accompagnement et le suivi (y compris les outils nécessaires à ce dernier) des CEP par les faïtières. A cet effet, il sera primordial de former des maîtres - formateurs au sein des faïtières qui appuient les facilitateurs paysans des CEP à la base. Les services techniques du Ministère ont un rôle d'appui technique à effectuer, basé sur la demande des CEP.

### **Améliorer la capacité des OP pour gérer et suivre leurs activités**

Les OP doivent être garantes du cadre de fonctionnement des BI et assurer un suivi régulier de leurs activités afin que:

- les règlements des BI soient définis et connus de tous;
- les résultats des activités des BI soient contrôlés régulièrement et partagés entre les membres.

Une BI sur deux est sans véritable supervision ou contrôle de sa gestion et une BI sur trois enregistre une évolution négative de son fonds de roulement. D'autres résultats plus liés au fonctionnement des OP ont une incidence sur leurs capacités de gestion, comme l'absence d'un règlement intérieur des BI dans le cas de 30 pour cent des OP et la faible représentation des productrices dans les organes statutaires des OP de certaines régions. Ceci indique clairement qu'un effort est nécessaire pour renforcer l'organisation et les capacités de gestion des OP et de leurs faïtières concernant la gestion, les outils de gestion et l'utilisation de ces derniers. Un véritable saut de qualité dans la maîtrise et la transparence de gestion des BI passe par des OP et des faïtières compétentes et capables de superviser et piloter leurs activités, dont les BI.

### **Appuyer les fédérations et leurs organisations membres dans leur système de suivi – évaluation de leurs activités**

Sans un système de suivi – évaluation et d'information efficace, les données sur les BI et leurs activités (dont la commande groupée) resteront limitées et fragmentées, sans possibilité de les



améliorer et de prendre des décisions concernant leur performance. La circulation de l'information entre OP, faîtières et cadres de concertation constitue un point faible. L'actualisation et le renforcement de la base de données nationale établie par la présente étude devront veiller à reposer sur un système ascendant de collecte et de diffusion de données clés et à pratiquer un feedback sur les résultats d'analyse de ces données vers les OP et BI.

Cette compétence en suivi – évaluation est indispensable pour rendre les fédérations et leurs OP capables de mieux piloter leurs activités et de prendre des décisions correctives. Ce suivi devra servir aussi à la planification des activités, en disposant des informations utiles pour les gérer, les adapter, et pour la mobilisation des ressources nécessaires à leur exécution.

### **Définir une stratégie proactive à la mise en réseau des OP non affiliées et à l'affiliation des unions à des fédérations**

L'affiliation est un facteur favorisant la performance des OP dans la gestion de leurs activités. Il conviendrait de définir une réelle stratégie de mise en réseau des OP et des BI non encore affiliées, par les fédérations elles-mêmes pour:

- faciliter et promouvoir l'affiliation des OP non affiliées;
- trouver des systèmes d'échanges avec les OP non affiliées car trop isolées.

Cette mise en réseau est importante pour créer un lieu d'échanges et de partage d'expérience entre OP. Ce partage et cet appui réciproque vont aussi accroître de manière significative la performance des OP et des BI, y compris l'approvisionnement en intrants par le biais de commandes groupées.

### **Établir un diagnostic de l'efficacité des appuis fournis par les partenaires concernant la mise en réseau des OP et des BI**

Ce diagnostic devra faire le point sur les obstacles de la mise en réseau car la moitié des OP propriétaires de BI ne sont pas fédérées et un quart avec peu de possibilités d'intégrer facilement un réseau d'organisation de commandes groupées à cause de leur isolement. Il s'agit de définir, avec les fédérations, une stratégie proactive et efficace de mise en réseau des OP non affiliées pour accroître de manière significative l'appui aux BI et l'approvisionnement en intrants par le biais de commandes groupées mais aussi pour créer un espace d'échanges et de partage d'expérience entre OP.

### **Accompagner le processus d'autonomie des OP propriétaires de BI**

Les OP propriétaires de BI devront être guidées par les partenaires techniques et financiers vers l'acquisition de leur autonomie, c'est-à-dire l'acquisition de la capacité à pouvoir mobiliser leurs propres ressources pour mener les activités des BI et à réduire progressivement les aides de l'Etat et des bailleurs au fonctionnement et à la gestion des activités. Ce processus est indispensable pour que ces OP deviennent des acteurs indépendants de la société civile.

## Remarques

- 1 Le projet s'est intéressé notamment au financement des intrants par le warrantage, à la distribution d'intrants au travers des boutiques d'intrants coopératives, à l'utilisation rationnelle des intrants par l'application de la microdose au poquet, à la formation par les champs écoles paysans (CEP) et aux commandes groupées d'intrants.
- 2 Source: Fiche de bonne pratique «les boutiques d'intrants agricoles», <http://www.fao.org/docrep/018/aq214f/aq214f.pdf>
- 3 Les traitements cartographiques ont été effectués à travers le logiciel Arc GIS 9.1
- 4 A la question d'enquête «Qui est propriétaire de la boutique d'intrants ?», il fallait ajouter à la réponse «Autre» le nom du propriétaire et préciser s'il s'agissait d'une personne individuelle ou d'une institution différente d'une OP. Les propriétaires de huit pour cent des BI sont des personnes individuelles, mentionnés dans ce document sous le terme «individuels».
- 5 Engrais chimique composé de trois éléments: l'azote, le phosphore et le potassium. Le 15-15-15 est appliqué aux cultures pluviales telles que le mil, le sorgho, l'arachide, le niébé, l'oignon, le souchet, le poivron, etc. L'épandage intervient avant ou au moment des semis. Sur le riz, l'apport du 15-15-15 est généralement recommandé deux semaines après le repiquage.
- 6 Engrais chimique simple constitué d'azote. Il est très important pour la culture mais son utilisation doit intervenir après une pluie ou quand le taux d'humidité de l'air est suffisant, afin d'éviter les brûlis sur cultures. Il stimule la plantule, maintient sa vigueur et favorise le développement végétatif de la culture. Il est utilisé pour les cultures maraîchères (salades, chou).
- 7 Engrais chimique simple constitué de phosphore à forte concentration. Il est utilisé avant ou au moment des semis (fumure de fond) pour les cultures pluviales, maraîchères et/ou potagères. Mais son apport nécessite un deuxième apport d'urée, deux semaines après les semis (fumure de couverture).
- 8 Engrais chimique simple constitué uniquement de phosphore. Il est recommandé d'appliquer le SSP sur les cultures en fumure de fond avec un second apport d'Urée deux semaines après les semis.
- 9 Engrais chimique composé de deux éléments: le phosphore à 46 pour cent et l'azote à 18 pour cent. Il est utilisé aussi bien pendant la période des semis qu'au moment des sarclages sur le mil, le sorgho, l'arachide, le riz et les cultures maraîchères.
- 10 Soit en valeur monétaire entre 810 000 FCFA et 1 080 000 FCFA sur la base du prix d'un sac de 50kg à 13 500 FCFA
- 11 Fiche explicative sur l'utilité de l'analyse des engrais: <http://www.fao.org/docrep/017/ap775f/ap775f.pdf>
- 12 La houe à traction asine (HATA) est très utilisée dans les pratiques de semis en ligne.
- 13 Source: Note conceptuelle pour la mise en place du Fonds de Garantie dans le cadre d'IARBIC: <http://www.fao.org/3/a-as614f.pdf>
- 14 Il y a lieu de tenir compte du type de culture et notamment de la part de la culture de "contre saison" pour justifier le cas échéant l'ouverture des boutiques toute l'année.
- 15 Le Cahier unique de gestion (CUG) est un document comptable synthétique qui a été mis en place par le projet «Intrants» pour permettre aux gestionnaires des BI d'avoir en un seul et unique document les informations relatives aux recettes réalisées, aux dépenses engagées, à l'état des stocks et à l'état de la trésorerie (caisse et banque). Ce cahier regroupe ainsi les informations contenues dans les cinq documents de gestion usuels que sont le cahier des ventes, le cahier des dépenses, le cahier des recettes, le cahier des stocks et le livre de banque. Il contient également des informations relatives à la clientèle.
- 16 Le fonds de roulement de la BI est constitué de son stock d'intrants, de la trésorerie générée par les ventes d'intrants et de services de location de matériel. Il sert au renouvellement des stocks d'intrants destinés à l'activité commerciale de la BI.
- 17 Un échantillon aléatoire de 114 BI a été tiré au sort pour cette deuxième partie de l'enquête. Les 3 groupes d'informateurs clés sont les gestionnaires de la BI (gérant et comité de gestion pour la performance de la BI), les responsables de l'OP et près de 3 clients pour chacune des 114 boutiques.
- 18 Le bilan/rapport mensuel est un document synthétique décrivant l'activité de la BI (évolution et niveau des stocks), approvisionnement, ventes (types d'intrants et services, quantités et valeurs), nombre de clients, et la situation de la trésorerie.
- 19 Le compte d'exploitation est élaboré à partir des données comptables et permet de faire ressortir le résultat comptable (bénéfices ou pertes) de la BI sur une période donnée.
- 20 Cf. modèle de règlement intérieur en annexe de la fiche pratique relative au fonctionnement d'une boutique d'intrants (<http://www.fao.org/docrep/018/aq209f/aq209f.pdf>)
- 21 Source: Fiche de bonne pratique «la commande groupée d'intrants agricoles: un mécanisme d'approvisionnement», <http://www.fao.org/docrep/017/ap789f/ap789f.pdf>

- 22 Elle a touché 302 personnes (112 femmes et 190 hommes), soit en moyenne 2,6 clients par BI. 51 pour cent de la clientèle interrogée est membre d'une OP. 85 pour cent des personnes interrogées sont propriétaires de leurs champs (De 3 à 5 ha en moyenne, ce qui correspond à la moyenne nationale).
- 23 Source: Fiche d'information «la fertilisation localisée au semis des cultures ou microdose», <http://www.fao.org/docrep/017/ap781f/ap781f.pdf>
- 24 La mesure de la performance des OP propriétaires de BI a concerné le même échantillon, soit 114 BI. 89 pour cent de ces BI appartiennent à des OP, soit une proportion à peu près équivalente à celle des 785 BI (86 pour cent).
- 25 Un quart seulement des OP recourt à la radio pour informer sur ses activités. Les autres moyens d'information reposent sur la communication orale (réunions; bouche à oreille; AG du village ou de l'OP; marchés; crieurs publics; chefs des villages; cérémonies; mosquée).
- 26 Source: Fiche d'information «Champ école paysan», <http://www.fao.org/docrep/017/ap777f/ap777f.pdf>
- 27 L'étude a pris en considération les fédérations d'OP qui ont en portefeuille d'activités des BI. Sur les 13 fédérations ciblées au départ, la mission n'a pas pu tenir compte de la fédération de la région d'Agadez pour une question d'insécurité au moment de l'enquête terrain.
- 28 L'émergence de ces structures est survenue peu de temps après l'avènement de la démocratie au Niger qui a autorisé et garanti constitutionnellement la liberté d'association. La politique nationale de développement clairement affichée avec l'élaboration en 2002 de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté - dont la mise en œuvre a été réalisée avec l'appui de partenaires techniques et financiers dans un contexte de décentralisation et de «communalisation» intégrale - a aussi favorisé l'émergence de plusieurs fédérations.
- 29 On compte 1/3 de fédérations avec moins de 10 unions, 1/3 avec 10 à 20 unions et 1/3 avec plus de 20.
- 30 Sauf pour Soudji qui se limite à l'approvisionnement des intrants par commandes groupées et à l'organisation des sessions statutaires.
- 31 Un cadre de concertation est une plateforme d'actions communes, d'échanges, d'apprentissage, de décisions et de soutien réciproque entre les fédérations.
- 32 Par exemple dans le cadre de la mise en œuvre de l'Initiative «3N», les OP ont été écartées en faveur des communes alors même qu'en matière de développement rural les OP doivent être considérées comme jouant un rôle primordial.
- 33 A noter que la principale fédération (Mooriben) n'a pas répondu à cette question.
- 34 Ils ont en charge la coordination du processus, la collecte des informations sur les prix, la sélection des fournisseurs, la collecte des besoins, la validation des quantités, le transport et la réception des commandes.
- 35 Les analyses sont réalisées par l'ICRISAT ou l'INRAN, et les tests de germination par les services de l'agriculture.
- 36 Les critères des BI sont: le fonctionnement, la performance en gestion, commercialisation, approvisionnement, suivi et évaluation, et la question du genre.
- 37 Promotion de l'Agriculture Productive GIZ – PromAP GIZ; Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement dans la région de Maradi-PASADEM/International Fund for Agriculture and Development; Projet de Développement des exportations des produits agro-sylvo – pastoraux au Niger – PRODEX/International Association for Development; Caritas Développement (CADEV); Africare; Afrique Verte; African Green Revolution Alliance; Projet de Valorisation des eaux dans les régions de Dosso et Tillabéri – PVDT/Banque Africaine de Développement; Intensification de l'Agriculture par le Renforcement des Boutiques Intrants Coopérative/FAO.
- 38 Source: RGAC 2005 -2007, «dimension genre» agriculture, MDA Niger
- 39 Dans les régions de Niamey (57,5 pour cent), de Diffa (57,1 pour cent) et d'Agadez (56,7 pour cent), la proportion de femmes dépasse les 55 pour cent.
- 40 Source: Note conceptuelle «Genre et gestion des intrants», FAO, Niger, 2013
- 41 Notons, que les besoins pour les autres intrants (semences, produits phytosanitaires) ne sont pas renseignés et que l'étude a produit peu de données sur ces types d'intrants.
- 42 Source: résultats de l'étude sur la situation et la performance des BI et OP, 2013
- 43 1 627 295 ménages agricoles au Niger, source: Les exploitations agricoles au Niger, Données du RGA/C 2005, Rédaction RECA, 31 août 2011
- 44 Source: SIAD «Stratégie décentralisée et partenariale d'approvisionnement en intrants pour une agriculture durable», 2006
- 45 Besoins estimés à 14 000 tonnes et ventes totales de la CAIMA 30 448 tonnes







***Le site web d'IARBIC***

***<http://www.fao.org/in-action/iarbic/accueil/fr/>***

***Le site web de l'Unité Recherche et Vulgarisation***

***<http://www.fao.org/nr/research-extension-systems/res-home/fr/>***



La présente publication a été élaborée avec l'aide de l'Union européenne.

Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union européenne.

ISBN 978-92-5-209377-0



9 789252 093770

I6033F/1/08.16