

**RAPPORT DU DIAGNOSTIC DES ORGANISATIONS DE
PRODUCTEURS DE LA ZONE DE SIA ET KOUANZA ET DES DEUX
COOPERATIVES OPERANT SUR L'AMENAGEMENT HYDRO-
AGRICOLE DE KONNI**

Papa Sène Diéry, Consultant
University Research Co., LLC (URC)

PLAN DU RAPPORT

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	i
RESUME DU RAPPORT	ii
I. BREVE DESCRIPTION DU PROBLEME ET DU CONTEXTE	1
II. METHODOLOGIE SUIVIE POUR LE DIAGNOSTIC	2
2.1 – Méthodologie suivie dans la Zone de Gaya	2
2.1.1 - <i>Elaboration de questions de recherche</i>	2
2.1.2 - <i>Visites de terrain</i>	2
2.1.2.1 - <i>Rencontres avec les cadres départementaux</i>	2
2.1.2.2 - <i>Rencontres avec les OP et les Coopératives sur AHA</i>	2
2.2 – Méthodologie suivie dans la zone de Konni	3
2.2.1 - <i>Rencontres avec les cadres départementaux</i>	3
2.2.2 - <i>Entretiens avec différents groupes dans les deux coopératives</i>	3
2.3 - Ateliers d’auto-évaluation des coopératives par leurs dirigeants	4
2.4 - Atelier d’évaluation externe des coopératives par les cadres départementaux et municipaux	4
2.5 - Atelier de restitution et de discussion des analyses avec les Parties Prenantes	4
III. RESULTATS MAJEURS : ETAT DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS ET DES COOPERATIVES - ANALYSE DE LEURS SITUATIONS	5
3.1 – Dans la zone de Gaya	5
3.1.1 - <i>Les organisations de producteurs dans la zone de Sia et Kouanza</i>	5
3.1.2 - <i>Les Coopératives sur AHA dans la zone proche de la zone de Sia et Kouanza</i>	5
3.1.2.1 - <i>Les éléments issus de la rencontre avec les coopérateurs de Gaya Amont et de Tara</i>	5
3.1.2.2 - <i>Les éléments issus de la discussion avec les étuveuses de Gaya Amont et Tara</i> 7	
3.1.3 - <i>Les institutions parties prenantes</i>	7
3.1.4 - <i>Les analyses découlant des visites dans le département de Gaya</i>	8
3.1.4.1 - <i>Analyse des Organisations de Producteurs de Sia et Kouanza</i>	8
3.1.4.2 - <i>Analyse et hypothèses sur les coopératives sur AHA de Gaya Amont et Tara</i> ..	8
3.2 – La Zone de Konni	10
3.2.1 - <i>Brève analyse des organisations de producteurs</i>	10
3.2.2 - <i>Analyse de la situation des Coopératives Sur AHA de Konni</i>	10
3.2.2.1 - <i>Analyse des adhérents des coopératives</i>	10
3.2.2.2 - <i>Analyse des dirigeants des coopératives</i>	12
3.2.2.3 - <i>Analyse de la gouvernance des Coopératives</i>	12
3.2.2.4 - <i>Analyse de la gestion des coopératives</i>	13
3.2.2.5 - <i>Analyse des fonctions des coopératives</i>	14
3.2.2.6 - <i>Analyse de l’Union des Coopératives sur Aménagements Hydro-Agricoles de Konni</i>	19

3.2.2.7 - Analyse des relations institutionnelles des Coopératives	20
IV. LE DIAGNOSTIC – LES CAUSES PROFONDES DU MALAISE DES COOPERATIVES DES AMENAGEMENTS HYDRO-AGRICOLES DE KONNI	21
4.1 – Le déroulement des coopératives de leur trajectoire initiale	21
4.1.1 - Les coopératives ont été déroutées :	21
4.1.2 - Les coopératives sur AHA ne sont pas des coopératives du fait que :	22
4.2 – Les dérèglements du GMP, base du système.....	22
4.2.1 - Une raison sociologique :	22
4.2.2 - Une raison pédagogique :	22
4.2.3 - Une raison organisationnelle :	23
4.3 – Les dysfonctionnements dans l’organisation et la mise en œuvre des fonctions	23
4.3.1 - Désarticulation entre fonctions et niveaux :	23
4.3.2 - Centralisation excessive des fonctions au niveau des Coopératives :	24
4.3.3 - Nombreuses interférences extérieures :	24
4.4 – Le découragement des dirigeants et des coopérateurs.....	25
V. LES MESURES THERAPEUTIQUES : PROPOSITIONS DE REORIENTATION DES COOPERATIVES ET DES STRATEGIES D’ORGANISATION	25
5.1 – Redéfinir l’espace des GMP	25
5.2 – Reconfigurer les coopératives et en augmenter le nombre.....	26
5.3 – Recentrer les fonctions des GMP et des coopératives autour de ce qui est essentiel pour leurs membres	26
5.4 – Intégrer les femmes et les jeunes de façon effective et durable dans les GMP et les coopératives.....	27
5.5 – Définir une stratégie alphabétisation appropriée au contexte des GMP et des coopératives	27
5.6 – Bâtir un système simple et intégré de gestion des activités des GMP et des Coopératives en utilisant les technologies de l’information et de la communication (TIC) 28	
5.7 Redéfinir les relations des coopératives et les rôles des partenaires – Renforcer certaines institutions parties prenantes	28
VI. FACTEURS DE RISQUE.....	29
VII. RECOMMANDATION INITIALE D’ELEMENTS POUVANT ETRE INCLUS DANS LES TDRS POUR L’ASSISTANCE AUX AUEI	30
VIII. RECOMMANDATION POUR LA REALISATION DE RECHERCHES COMPLEMENTAIRES SUCCINCTES	30

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AHA	Aménagement Hydro-Agricole
AUEI	Association des Usagers de l'Eau d'Irrigation
AC/POR	Action Coopérative et Promotion des Organisations Rurales
DAC/POR	Direction de l'Action Coopérative et de la Promotion des Organisations Rurales
EPI	Epargne pour l'Investissement
CAIMA	Centrale d'Approvisionnement en Intrants et Matériels Agricoles
FCFA	Francs de la Communauté Financière Africaine
COFOCOM	Commission Foncière Communale
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture
CRS	Catholic Relief Services
CECI	Centre d'Etude et de Coopération Internationale
COOPEC	Coopérative d'Epargne et de Crédit
CUBN	Commune Urbaine de Birni N'Konni
DDA	Direction Départementale de l'Agriculture
DDP	Direction Départementale du Plan
DP	Directeur de Périmètre
FUCOPRI	Fédération des Unions des Coopératives des Producteurs de Riz
GMP	Groupement Mutualiste de Production
GF	Groupement de Femmes
IMF	Institution de Micro Finance
IPDR	Institut Pratique de Développement Rural
LUX DEV	Agence Luxembourgeoise du Développement
LWR	Lutheran World Relief
MCC	Millenium Challenge Corporation
OP	Organisation de Producteurs
OPVN	Office National des Produits Vivriers du Niger
ONAHA	Office National des Aménagements Hydro-Agricoles
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SECCA	Stratégie d'Epargne et Crédit Communautaires Autogérés
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UC-PMC	Unité de Coordination des Programmes du Millenium Challenge
UNCC	Union Nigérienne de Crédit et de Coopération

RESUME DU RAPPORT

La réforme qui est en cours dans le secteur de l'irrigation est motivée essentiellement par un besoin d'amélioration globale des performances dans ce secteur. Une des démarches centrales est la reconfiguration des coopératives sur aménagements hydro-agricoles (AHA) notamment en les allégeant de la gestion de l'irrigation.

L'examen de la situation des Organisations de Producteurs (OP) de la zone de Sia et Kouanza ainsi que celle des deux coopératives sur AHA de Konni montre que :

1. a) il y a beaucoup d'organisations de base dans tout le département de Gaya mais qu'elles sont pour la plupart promues et appuyées par de l'extérieur ; b) il y a des doutes sur la capacité de ces groupes à survivre au retrait des appuis extérieurs ; c) parmi ces groupes, ceux constitués par les femmes sont plus actives ; et, d) les services techniques n'ayant pas et impliqués dans leur création et leur fonctionnement sont des réticentes à les suivre ou n'ont pas les moyens de le faire.
2. a) parmi les 11 coopératives sur AHA du département de Gaya celles de Tara et Gaya Amont sont les plus performantes si on considère l'indicateur recouvrement des redevances ; b) du fait de leur proximité avec la zone de Sia et Kouanza, elles ont un grand potentiel à influencer les futures coopératives à installer sur les nouveaux AHA dont MCC a prévu de financer la création ; c) il existe depuis une trentaine d'années des relations d'échange et de transfert techniques entre les producteurs de riz de ces deux coopératives et les riziculteurs traditionnelles opérant sur des terrasses de la zone de Sia et Kouanza ciblée par MCC ; et, d) les futures coopératives sur AHA de la zone de Sia et Kouanza pourront apprendre des facteurs qui ont conduit les coopératives de Tara et Gaya Amont surmonter de façon efficace un certain nombre de déficits et bénéficier de leur longues expériences.
3. a) les coopératives de Konni 1 et 2 n'ont pas été performantes dans la gestion de leurs diverses fonctions ; b) la commercialisation des produits agricoles est très faible et est caractérisée par l'existence de stocks importants de céréales invendues dans les entrepôts ; c) les coopératives n'ont pas accès aux ressources financières de la douzaine d'institutions financières opérant sur la place de Konni ; d) elles ne satisfont pas les besoins en intrants de leurs membres aussi bien en quantité et qu'en qualité ; et, e) cependant, de tes gros efforts et ressources ont été investis dans la participation des deux coopératives dans la gestion de l'irrigation.
4. Les raisons de ce manque de performance sont constituées par : a) le déroutement des coopératives de leur trajectoire initiale ; b) des dérèglements à la base du système ; c) des dysfonctionnements dans l'organisation et la mise en œuvre des fonctions ; et, d) le découragement des dirigeants et des coopérateurs.
5. Pour faire face à cette situation, les recommandations faites comportent entre autres : a) la reconfiguration de l'espace et des fonctions des coopératives en les recentrant sur la commercialisation et l'approvisionnement ainsi que des services concrets aux membres ; b) l'intégration des femmes et des jeunes de façon effective et durable dans les GMP et les coopératives ; c) la redéfinition des relations des coopératives avec leurs partenaires et le renforcement des institutions parties prenantes comme l'ONAHA ; et, d) la conduite de recherches complémentaires succinctes.

I. BREVE DESCRIPTION DU PROBLEME ET DU CONTEXTE

Une réforme nationale est actuellement en cours dans le domaine de l'irrigation et comprend essentiellement le retrait de la fonction de gestion de l'irrigation aux coopératives opérant sur les aménagements hydro-agricoles (AHA) et son transfert à des Associations des Usagers de l'Eau d'Irrigation (AUEI) qui seront créées. La valorisation et la pérennisation des investissements du MCC dans l'irrigation à grande échelle dépendront donc étroitement de la viabilité de cette nouvelle version de coopérative sur AHA, de sa capacité à jouer un rôle actif dans la production et la commercialisation agricoles ainsi que du succès des futures AUEI dans la gestion efficace de l'irrigation sur les AHA.

Dans ce contexte, le Compact envisage apporter un soutien à l'amélioration des performances des coopératives existantes sur les AHA réhabilités de Konni ainsi qu'à la mise en place de nouvelles coopératives qui opèreront sur les nouveaux aménagements de Sia et Kouanza. Cet effort se fera concomitamment à un appui significatif à la création et à la mise en place d'AUEI. Ces activités seront conduites en étroite collaboration avec l'Office National des Aménagements Hydro-Agricoles (ONAHA) responsable de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement du Niger en matière d'AHA.

Une des premières étapes de cet effort consiste à faire un diagnostic institutionnel, organisationnel, managérial et fonctionnel des coopératives de Konni avec au bout du compte une projection sur leur futur. Dans le même temps, MCC se propose d'examiner la situation des organisations des producteurs (OP) existants dans la zone de Sia et Kouanza du fait qu'il n'y a pas de coopératives sur aménagement dans cette zone ciblée par le compact.

La situation des coopératives opérant sur les aménagements hydro-agricoles, notamment celles de Konni, est bien connue. Il existe une littérature abondante sur le sujet. Les documents sont en général unanimes sur leur manque d'efficacité et diverses raisons ont été avancées.

Jusqu'ici, le destin de ces coopératives a été très étroitement dépendant des orientations données à l'ONAHA. Toutes ces deux organisations ont été plusieurs fois réformées et transformées selon les politiques et les orientations de développement agricole dont les périmètres irrigués ont toujours constitué un axe d'une grande importance.

Cependant, très peu d'études ont spécifiquement examiné et analysé la situation des coopératives sur AHA en tant que telles. Toutes les analyses qui ont été observées sur ces coopératives l'ont été dans le cadre d'études conduites sur l'ONAHA. Ces études ont presque toutes recommandé des redynamisations, des restructurations ou des renforcements de capacités qui, en dernière instance, se sont avérés sans effet pour la plupart.

C'est pourquoi le présent rapport s'efforcera d'aller au-delà des symptômes reconnus du mal fonctionnement des coopératives sur AHA pour en identifier les causes profondes avant de proposer les solutions qui lui semblent les plus appropriées.

II. METHODOLOGIE SUIVIE POUR LE DIAGNOSTIC

2.1 – Méthodologie suivie dans la Zone de Gaya

2.1.1 - *Elaboration de questions de recherche*

Le temps alloué à la zone de Gaya était très limité¹ ce qui a davantage incité à l'élaboration de questions de recherche assez focalisées dès la phase préparatoire des visites de terrain.

Les deux questions proposées pour guider le travail à Gaya étaient les suivantes : a) Quelles sont : (i) la vitalité et, (ii) l'efficacité des organisations de producteurs existants dans la zone ciblée de Sia et Kouanza ? b) Qu'est-ce que nous pouvons apprendre des coopératives sur AHA opérant dans les zones aménagées qui sont dans les environs immédiats de la zone ciblée et qui pourrait aider dans la préparation de l'implantation de nouvelles coopératives sur AHA à Sia et Kouanza ?

2.1.2 - *Visites de terrain*

L'approche adoptée pour les visites de terrain a consisté à se concentrer sur trois catégories d'informants : a) les cadres départementaux des services techniques appuyant les organisations de producteurs et les coopératives sur AHA ; b) les membres des organisations de producteurs existant dans la zone ciblée de Sia et Kouanza et, c) les membres des coopératives sur AHA dans les environs de la zone ciblée.

2.1.2.1 - Rencontres avec les cadres départementaux

Les institutions informatrices qui ont été ciblées à Gaya étaient les services départementaux : du génie rural, de l'action coopérative et de promotion des organisations rurales (AC/POR), du développement communautaire et aménagement, du développement social ainsi que l'ONAHA et la représentation Chambre Régionale d'Agriculture (CRA).

Une première réunion a été tenue à la préfecture avec l'ensemble des cadres suivie d'une seconde à l'ONAHA avec son chef d'antenne, un des directeurs de périmètre, les responsables du développement communautaire et du développement social ainsi que le représentant de la CRA à Gaya. Cette réunion a permis de discuter avec les participants de l'objet de la mission ainsi que du type d'information recherché. Elle a également permis de mieux cibler les OP à rencontrer ainsi que l'organisation des différentes rencontres avec elles.

Dans un second temps, une rencontre a été tenue avec chacune de ces institutions autour d'une discussion sur les OP et les coopératives et la collecte de données.

2.1.2.2 - Rencontres avec les OP et les Coopératives sur AHA

La troisième étape de la recherche a consisté à rencontrer et discuter avec 71 représentants (dont plus de 60% de femmes) de 5 Organisations de Producteurs et de 14 représentants des deux coopératives sur AHA qui sont les plus proches de la zone de Sia et Kouanza.

¹ 3 jours de visite

2.2 – Méthodologie suivie dans la zone de Konni

Les deux premières parties du processus suivi à Konni sont similaires à celles de Gaya.

2.2.1 - Rencontres avec les cadres départementaux

Ces rencontres avaient été préalablement planifiées et organisées par le Directeur Départemental du Plan (DDP) et se sont déroulées dans locaux de chacune des institutions.

Tableau n°1 : Rencontres avec les cadres départementaux de Konni

Institutions ciblées	Personnes rencontrées
ONAHA	3 – 1 Chef d’antenne et 2 directeurs de périmètres (DP)
Direction Départemental du Plan	1 - DDP
Commune Urbaine de Birni N’Konni (CUBN)	1 - Maire de la CUBN
Préfecture de Konni	1 – Préfet de Konni
Direction Départementale de l’Agriculture (DDA)	2 – DDA et Responsable de l’Action Coopérative et de la Promotion des Organisations Rurales (AC/POR)

Comme à Gaya, les discussions ont porté sur les appréciations des cadres départementaux sur les Organisations de Producteurs et les coopératives de Konni 1 et 2. Ces discussions ont été suivies de collecte de données.

2.2.2 - Entretiens avec différents groupes dans les deux coopératives

Ces entretiens ont connu 150 participations de membres représentant 7 catégories d’adhérents et employés provenant d’un échantillon de 12 GMP sur les 34 que comptent les deux coopératives.

Tableau n°2 : Catégories et nombre de personnes rencontrées au sein des deux coopératives de Konni

Entités	Producteurs	Productrices	Dirigeants GMP	Dirigeants Coop.	Gérants Coop.	Commissaires Comptes Coop.	Aigouadiers
Coopérative de Konni 1	28	24	15	6	1	2	4
Coopérative de Konni 2	36		21	6	1	2	4
Totaux	64	24	36	12	2	4	8

2.3 - Ateliers d'auto-évaluation des coopératives par leurs dirigeants

Deux ateliers d'auto-analyse ont ensuite été tenus séparément avec chacun des groupes de 6 dirigeants des deux coopératives sur la base d'un outil ²comprenant 27 indicateurs regroupés en 9 rubriques reflétant des fonctions existantes ou non dans les coopératives de Konni 1 et 2.

D'un point de vue méthodologique, la structure de l'outil d'auto-évaluation a d'abord été présentée et discutée avec les participants, suivi de questions de clarification. Ensuite, chacun des 27 indicateurs a été présentés en français et ensuite en Haussa et a fait l'objet d'une discussion consensuelle entre les dirigeants dont le porte-parole indique ensuite la notation sur une échelle de 1 à 4³ sur laquelle ils se sont entendus. Cette note a été à chaque fois consignée sur la fiche avant de passer à l'indicateur suivant. Dans l'ensemble, on a noté un très grand effort d'objectivité de la part des participants bien que sur certains indicateurs, des différences de points de vue aient été observées au début mais qui ont ensuite été aplanies après des discussions substantielles.

2.4 - Atelier d'évaluation externe des coopératives par les cadres départementaux et municipaux

Le même outil a été utilisé pour procéder à une évaluation externe des deux coopératives par 7 directeurs et 4 agents de services départementaux⁴ auxquels se sont joints 11 élus et employés municipaux.⁵ Cet atelier a été modéré par le DDP dont la qualité de la prestation a été rehaussée par l'utilisation d'un projecteur qui a permis à l'outil d'être visible et lisible par tous les participants durant tout l'atelier. Le processus suivi par le modérateur a été de : a) lire à haute voix chaque indicateur ; b) ouvrir une liste des intervenants sur cet indicateur et passer la parole à ceux-là qui connaissent bien le point et qui apportent un éclairage là-dessus ; c) faciliter une discussion qui aboutit à un accord consensuel sur une note sur la même échelle que celle de l'auto-évaluation par les dirigeants de la coopérative ; et, d) confirmer la notation avant de passer à l'indicateur suivant.

2.5 - Atelier de restitution et de discussion des analyses avec les Parties Prenantes

Cet atelier tenu à la mairie de Konni a vu la participation de 26 cadres départementaux et municipaux et des 12 dirigeants des deux coopératives. La démarche suivie était la suivante : a) une présentation par le consultant des résultats agrégés des deux exercices d'évaluation comportant une analyse du résultat de chaque indicateur considéré ; b) des réponses aux questions de clarification ; c) une discussion des résultats présentés au cours de laquelle les raisons des performances ou des non performance des coopératives, notamment les interférences politiques dans leur gestion, le manque de débouchés pour les produits agricoles, les relations avec l'ONAHA ont été mises en relief.

Cet exercice a été très apprécié par l'ensemble des participants qui ont montré une grande satisfaction d'avoir été associés au diagnostic des coopératives. Les dirigeants des coopératives estiment que le gros intérêt pour eux dans l'ensemble de ce processus a été d'avoir beaucoup appris sur leur propres coopératives et union de coopératives et d'en avoir une meilleure vision.

² Annexé au présent rapport

³ 1. Pas du tout – (*Baabu*) – 2. Un peu – (*Kadan*) – 3. Moyennement – (*Madedechi*) 4. Beaucoup – (*Dayawa*)

⁴ Représentant les services du plan, de l'environnement, de l'élevage, de l'agriculture/AC/POR, de l'hydraulique, du génie rural et l'ONAHA.

⁵ Notamment le secrétaire général de la commune, deux membres de la commission foncière communale, la chargée des questions relatives à la jeunesse et le responsable des infrastructures de la commune

III. RESULTATS MAJEURS : ETAT DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS ET DES COOPERATIVES - ANALYSE DE LEURS SITUATIONS

3.1 – Dans la zone de Gaya

3.1.1 - Les organisations de producteurs dans la zone de Sia et Kouanza

Nous avons pu rencontrer cinq groupements parmi lesquels :

- **Le Groupement de Femmes (GF) Bonkanay** : Il comptait 11 membres à sa création en 2007. Cet effectif est actuellement de 22 membres. Au total, 3 membres sont alphabétisés et font partie du bureau constitué de 7 personnes. Le GF a été créé par l'ambassade du Canada (avec l'appui de l'ONG Centre d'Etude et de Coopération Internationale –CECI-) pour faire de l'extraction et de la commercialisation de beurre de Karité mais a été confronté à de sérieux problèmes d'écoulement de la production et d'emballage de produit fini. Présentement, aussi bien l'activité que le GF sont au point mort.
- **Wafakoye** est un groupement mixte regroupant 6 villages et comptant 76 membres (56 hommes et 20 femmes). Le groupement a entrepris l'exploitation d'un champ collectif (mil, arachide et sésame) qui a été un échec. Il tente maintenant de faire de l'embouche ovine mais n'est pas organisé et, en plus, les membres ne semblent pas motivés. L'organisation semble être portée à bout de bras par un enseignant à la retraite qui veut en faire une vache à lait et qui a indiqué très clairement que le groupement attendait des « cadeaux » de la part des partenaires éventuels.
- **Mournaté** : Une union de 28 coopératives regroupant 670 hommes et 28 femmes qui se propose de faire du jardinage, de la production rizicole et qui avait été montée par un promoteur qui a disparu avec près de 2 millions de FCFA qui avaient été mobilisés par les membres. L'organisation a été récupérée par un gendarme à la retraite et qui est aussi le représentant de la Chambre Régionale d'Agriculture à Gaya.

3.1.2 - Les Coopératives sur AHA dans la zone proche de la zone de Sia et Kouanza

Rappelons que l'idée dans cette démarche est de voir ce qu'on peut apprendre des coopératives sur AHA les plus proches de la zone ciblée par le projet et d'en déduire les connections qu'on pourrait établir avec les coopératives qui seront implantées sur les nouveaux aménagements de Sia et Kouanza.

Les responsables départementaux de l'ONAHA nous ont indiqué qu'il y a 11 coopératives sur les AHA existant dans le département de Gaya et que 6 d'entre elles se situent dans les environs de Sia et Kouanza. Ces 6 coopératives exploitent un total de 662 ha aménagés dont 586 en riz et le reste en polyculture principalement canne à sucre, manioc et maraichage.

Pour l'ONAHA, les meilleures de ces coopératives sont celles de Gaya Amont et Tara. Gaya Amont exploite actuellement 170 ha sur les 236 aménagés et Tara travaille sur 120 ha des 150 de son périmètre. Ces deux coopératives récupèrent à 100% leurs redevances et ce depuis près d'une dizaine d'années.

3.1.2.1 - Les éléments issus de la rencontre avec les coopérateurs de Gaya Amont et de Tara

Nous avons rencontré à Tara et discuté avec 14 hommes y inclus les deux présidents et secrétaires généraux, tous membres des 2 coopératives. Les deux coopératives semblent être bien organisées et ce fait semble reposer sur :

- Des GMP disponibles, qui répondent rapidement aux requêtes de la coopérative avec qui ils entretiennent une bonne communication ;

- Une grande rigueur dans l'application des sanctions notamment le retrait de la parcelle de l'exploitant en cas de manquement grave comme le non-paiement de la redevance ;
- L'existence d'un processus rigoureux de récupération des redevances avec, dès la fin des récoltes, un délai d'une semaine accordé aux exploitants, suivi plus tard d'un dernier délai de 5 jours qui voit ensuite la sanction des fautifs. Les récupérations se faisaient en nature et en espèces mais du fait des difficultés de stockage, d'écoulement du paddy et du paiement impératif des fournisseurs de carburant à temps et en liquidités, les remboursements ne se font plus qu'en espèces.

Les coopératives ne comptent parmi leurs membres ni des jeunes, ni des femmes. Les jeunes sont partis en exode, faute d'activités dû certainement au non-accès aux parcelles irriguées et les femmes n'étant pas chef d'exploitation, ne sont pas attributaires de parcelles. Cependant, dans l'entretien avec le groupe de femmes, une d'entre elles a déclaré avoir accès à une parcelle qui lui a été louée par son cousin attributaire d'un terrain qu'il n'exploite pas.

Les coopérateurs ont noté que les changements les plus significatifs des 10 dernières années dans leurs coopératives ont été :

- En 2004, la décision qu'ils ont prise eux-mêmes, sur la base de leur prise de conscience interne et sans pressions extérieures, de mettre en place et d'appliquer rigoureusement les sanctions contre les exploitants qui sont défaillants quant au remboursement des redevances ;
- L'instauration et la pratique effective depuis près d'une dizaine d'années des bilans de campagne grâce à l'appui du Centre de Prestation de Services et de l'ONAHA.

Les fonctions exercées par la coopérative sont : a) la gestion de l'irrigation, b) l'approvisionnement en intrants agricoles (engrais, herbicide, semences) grâce à la FUCOPRI, c) les travaux d'entretien des infrastructures et autres prestations de préparation du sol. Pour assurer la fonction irrigation, la coopérative a des fournisseurs parmi les commerçants locaux à qui elle avance 5 des 9 millions de FCFA nécessaires pour leur approvisionnement. Les livraisons suivantes sont faites sur paiement comptant.

Enfin, les participants à la rencontre ont donné les sept conseils qui suivent aux futures coopératives sur AHA de la zone de Sia et Kouanza, si elles veulent être performantes et servir leurs membres :

- a. Ayez un **fonds de roulement** dès le départ et faites que ce fonds soit suffisant pour couvrir vos besoins ;
- b. Choisissez-vous de **bons dirigeants** ;
- c. Déterminez des **règles de jeu** claires et connues de tous ; veillez à leur stricte application à tous ;
- d. Appliquez les sanctions de façon **rigoureuse** et avec **impartialité** ;
- e. Il faut vous assurer que les **AHA sont de bonne qualité** et pour ce faire, il faut qu'ils soient faits par des entreprises compétentes ;
- f. Matériel et équipement de préparation du sol : Il est bon de disposer d'assez de **matériel pour faire des travaux du sol** à la demande de vos adhérents qui les payent ;
- g. Pépinière commune : Nous vous recommandons de faire une **pépinière commune** avec des planches individuelles (10m² pour 0,25ha) sous le contrôle de la coopérative pour assurer une bonne qualité des pieds de riz et un repiquage à temps.

3.1.2.2 - Les éléments issus de la discussion avec les étuveuses de Gaya Amont et Tara

35 femmes ont participé à la discussion. Comme partout, elles ont une grande capacité de mobilisation de leurs membres. 4 groupements d'étuvage existent et regroupent plus de 250 membres. 6 femmes sont alphabétisées parmi les 35 présentes. Ces 6 femmes occupent les fonctions de présidentes, secrétaires et trésoriers. Il existe dans les groupements des documents de gestion tenus en français.

L'étuvage et la commercialisation du riz se font individuellement. Au temps où la coopérative récupérait tout ou partie des redevances en nature, les femmes prenaient le paddy à crédit et le remboursaient après étuvage et vente du riz. Cette opportunité n'existant plus, chaque femme « se débrouille » (sic) pour avoir chaque semaine une dizaine de sacs de paddy à étuver.

Les femmes ne sont pas membres des coopératives sur AHA du fait que dans la pratique, il faut être attributaire de parcelle pour être adhérent à la coopérative, ce qui exclut les femmes ipso facto. Il est cependant intéressant de noter que la présidente d'un groupement a participé à l'atelier sur les AUEI mais ne semble pas : a) avoir été d'un apport quelconque à la rencontre ; b) avoir retenu quelque chose de significatif de cette réunion.

L'organisation des étuveuses en groupe ne semble pas être d'une quelconque utilité. Les activités d'acquisition du paddy (matière première), d'étuvage et de commercialisation du riz décortiqué sont faites de façon individuelle sans difficultés apparentes au plan technique. La fonction des groupes qui aurait pu s'avérer utile pour leurs membres aurait été de leur faciliter l'accès à de petits financements pour l'achat du paddy ce qui aurait pu être fait soit par le biais d'une épargne interne (groupe EPI selon un modèle bien connu et qui a fait ses preuves dans le département de Gaya), soit par un recours à une Institution de Micro Finance (IMF) locale. Il semble que la seule raison pour le regroupement des femmes est que c'était une condition de Africa Rice (et de FUCOPRI ?) pour les appuyer.

3.1.3 - *Les institutions parties prenantes*

ONAHA : Le Chef d'antenne et le directeur de périmètre ont une bonne connaissance du terrain et sont très étroitement impliqués dans la gestion des coopératives. Du fait du leadership de qualité existant dans les coopératives comme Gaya Amont, cette implication prend les formes d'une coopération plus ou moins équilibrée selon les situations.

Commune de Tanda : Il ressort de notre visite que le maire, le secrétaire général de la commune et les deux conseillers que nous avons rencontrés n'ont pas une bonne connaissance de leurs fonctions et rôles. Un conseiller municipal participant à la rencontre a clairement indiqué, ce que les autres participants ont confirmé, à savoir :

- Les commissions qui existent au sein de la commune y compris la commission foncière communale (COFOCOM) ne sont pas connues avec précision et ne sont pas opérationnelles, ;
- Il n'y a jamais eu de formation des conseillers, pas même d'orientation sur les rôles qu'ils doivent jouer d'où une grande frustration de ces conseillers ;
- La commune agréé les Organisations Communautaires de Base (OCB) mais ne les connaît pas ; il n'existe aucune liste des organisations agréées ;
- Il y a une grande confusion dans le rôle que doivent jouer la DAC/POR et la commune dans le processus d'agrément des organisations de producteurs.

DAC/POR : Le responsable départemental de l'Action Coopérative (AC) s'est beaucoup plaint de la création anarchique de coopératives notamment sur la demande de bailleurs de fonds et ONG opérant dans le département. A son entendement aucune coopérative n'est fonctionnelle du fait qu'elles ne déposent pas procès-verbaux de réunion au niveau de son service.

Chambre Régionale d'Agriculture (CRA) : Cette institution est représentée dans le département de Gaya par un dirigeant de coopérative et ne semble pas avoir beaucoup d'audience auprès des entreprises locales.

3.1.4 - Les analyses découlant des visites dans le département de Gaya

3.1.4.1 - Analyse des Organisations de Producteurs de Sia et Kouanza

Dans l'ensemble, les organisations de producteurs qui nous avaient été proposées pour des visites étaient supposées avoir été créées sous l'impulsion de leurs membres et donc de n'avoir pas été promues de l'extérieure. Dans la réalité, tous ces groupements ont été créés et appuyés par des organisations extérieures en l'occurrence le *Catholic Relief Services* (CRS) et l'ONG L'agence Luxembourgeoise du Développement (Lux Dev.). Ceci confirme l'opinion très répandue qui est que dans le département de Gaya, y compris la zone ciblée par MCC, il est presque impossible de trouver des organisations de producteurs spontanées et qui fonctionnent grâce au seul effort, notamment financier de leurs membres. Finalement, la plupart des organisations du département :

- Ne fonctionnent plus après le retrait de l'assistance extérieure ;
- Ne sont pas suivies par les services techniques locaux ;
- Ont des responsables et des membres dont la très grande majorité est analphabète ;
- Ont des activités qui sont suggérées par leurs partenaires et qui ne correspondent souvent pas à des besoins réels des membres (banques céréalères avec le groupe Wafakoye et extraction de beurre de karité avec le GF Bonkanay ;
- Les leaders et beaucoup de membres ne connaissent souvent pas leurs rôles et responsabilités ;
- On n'y tient pas de documents de gestion.

Nous avons relevé dans les discussions que parmi ces organisations, les groupements de femmes étaient en général les plus actifs parce que : a) elles attirent plus les financements des partenaires ; b) elles sont plus crédibles ; c) elles exécutent leurs activités individuellement (transformation pour obtenir de l'huile, beurre de karité ou de tourteau, petit commerce, petite restauration, produits d'élevage, ...) même si elles obtiennent le crédit collectivement. De façon générale, il y a dans les GF un très fort taux d'analphabétisme et dans la plupart des cas les membres ne connaissent pas les statuts et les règlements intérieurs qui régissent leurs organisations.

Si nous nous en tenons à ce qui précède, nous devons conclure provisoirement que : a) les organisations de producteurs dans la zone de Sia et Kouanza ne sont pas d'une grande vitalité ; et, b) leur efficacité dans le sens de rendre des services de qualité à leurs membres est loin d'être satisfaisante.

3.1.4.2 - Analyse et hypothèses sur les coopératives sur AHA de Gaya Amont et Tara

Performance relative : Si on considère «l'indicateur central» qu'est le taux de recouvrement de la redevance, ces deux coopératives sont, dans le court terme, assez performantes par rapport à ce qui se passe en général dans les coopératives sur AHA. En effet Gaya Amont et Tara réalisent de façon constante, sur les 10 dernières années, un taux de recouvrement des redevances de 100%. Cependant si on regarde dans le long terme, la dégradation continue de l'infrastructure menace l'existence même de l'aménagement du fait de l'incapacité des deux coopératives à constituer un niveau adéquat de réserves destinées à la maintenance de l'infrastructure et au renouvellement des équipements.

Facteurs potentiels ayant contribué à cette performance relative

- **Leadership** : Le président de la coopérative de Gaya Amont est le leader de fait des deux coopératives d'autant qu'il préside l'union départementale des coopératives. Il est très influent, a une vision claire et est très articulé dans ses propos. Il est enfin le Vice-Président national de la Fédération des Unions des Coopératives des Producteurs de Riz (FUCOPRI). FUCOPRI a une très bonne audience auprès des deux coopératives et semble rendre des services bien appréciés par les membres celles-ci.
- **Taille des aménagements** : Les tailles «gérables» des périmètres de Gaya Amont (236 ha) et de Tara (150 ha) nous semble avoir contribué à ces relatives performances. Notre hypothèse est qu'il y a une corrélation entre la taille des périmètres et la performance des coopératives qui les exploitent. L'indicateur de la redevance est une synthèse qui est la résultante, l'aboutissement de l'organisation et de l'efficacité des groupes qui travaillent sur les périmètres, la productivité, l'entretien de l'infrastructure, l'efficacité du processus de collecte, la commercialisation des produits agricoles, et la qualité de tous ces éléments semblent être impactés par la taille des périmètres. Il serait intéressant de rechercher la taille optimale de périmètre qui soit techniquement convenable, économiquement viable et coopérativement gérable. Pour nous, elle se situerait entre 300 et 500 ha.
- **Processus interne d'analyse et de décision** : la capacité que ces coopératives ont, de façon autonome ou avec un appui sur leur demande, de regarder eux-mêmes leurs problèmes, de les analyser et de prendre les décisions appropriées pour faire face aux problèmes identifiés est un facteur d'une grande importance dans la qualité des résultats obtenus par les coopératives.
- **Rigueur et efficacité dans la mise en œuvre du processus de recouvrement des redevances** : Ce facteur est le prolongement du précédent et constitue la mise en application de décisions prises au terme de l'analyse de la situation. La rigueur et l'équité dans la mise en œuvre du processus de recouvrement des redevances est un élément clef de succès des coopératives sur AHA.
- **Semi-externalisation de la «Gestion Foncière»** : La compréhension de la gestion foncière sur les périmètres est souvent réduite au retrait et à la réaffectation de parcelles. Ce sont des tâches délicates et souvent difficiles à exécuter correctement par les responsables des coopératives du fait des pressions sociales, des interférences politiques, des conflits interpersonnels existants. Il ressort de nos discussions que cette fonction est en fait gérée avec une grande implication des agents de l'ONAHA, notamment le chef d'antenne de Gaya, implication apparemment voulue et décidée, d'un commun accord avec les dirigeants des deux coopératives. La mise en œuvre efficace de cette approche a requis une bonne coopération de part et d'autre.

Connections des producteurs de Tara (AHA fonctionnel depuis 1978) et de Gaya Amont (AHA fonctionnel depuis 1991) avec les riziculteurs traditionnels (riz de terrasses ?) de la zone de Sia et Kouanza résultant dans des transferts de technologies et de bonnes pratiques agricoles : Les coopérateurs de de Tara et de Gaya Amont ont des connections avec les riziculteurs opérant dans la zone ciblée. Ils y opèrent, de façon informelle, des transferts de connaissances et de technologies par le biais de leur engagement en tant qu'ouvriers agricoles ou mêmes comme formateurs engagés par ces riziculteurs. Il nous a été indiqué que les pratiques et technologies suivantes ont été enseignées, transférées à des agriculteurs de la zone de Sia et Kouanza :

- Le planage des parcelles ;
- Le repiquage du riz ;
- Les techniques d'irrigation ; et,
- La confection de petits ouvrages d'aménagement.

Ces connections semblent remonter aux années 80 pour Tara et aux années 90 pour Gaya Amont et il sera très importants de les valoriser et les utiliser dans l'encadrement et la formation des futurs exploitants des périmètres de Sia et Kouanza.

Fonction transformation : L'étuvage nous semble être l'opportunité pratique pour assurer l'intégration des femmes dans les deux coopératives. En prenant en compte cette fonction, les coopératives leur donneraient l'espace dont elles ont besoin pour développer leurs intérêts et leurs activités de prédilection (production maraichère, transformation, petit commerce par exemple) au sein de la coopérative et étendre cette intégration à des activités spécifiques dans lesquelles elles excellent comme l'Épargne pour l'Investissement (EPI)⁶.

3.2 - La Zone de Konni

3.2.1 - Brève analyse des organisations de producteurs

Il y a approximativement 800 groupements qui ont été pour la plupart créés pour répondre au programme spécial du Président de la République en son temps pour recevoir un financement de 50 000 FCFA par femme avec un intérêt de 1% l'an, et un programme d'embouche et de vache laitière. Ce programme a été arrêté du fait du coup d'état de Février 2010 et n'a jusqu'ici pas eu de suite.

On peut estimer que 5% seulement de ces groupements est actif grâce à leurs partenaires. Ces groupements ont besoin de renforcement de capacités dans : a) la vie associative ; b) la gestion ; c) les rôles et responsabilités ; d) le suivi et évaluation ; et ; e) l'élaboration de programme d'investissement annuel. Plus de 90% des membres des GF sont analphabètes.

3.2.2 - Analyse de la situation des Coopératives Sur AHA de Konni

3.2.2.1 - Analyse des adhérents des coopératives

Tous les exploitants de parcelles sur AHA sont ipso facto membres d'un GMP même s'ils n'en font pas la demande. De la même façon, tous les GMP sont automatiquement membres de la coopérative à laquelle appartient l'aménagement sur lequel se trouvent les parcelles exploitées par leurs membres. Cette approche fait qu'il n'y a de ce fait pas d'acte d'adhésion, d'engagement formel des individus pour appartenir à un GMP ou du GMP pour être membre de la coopérative. Selon les données de l'ONAHA, la coopérative de Konni 1 compte 15 GMP et totalise 1 652 membres dont 34 femmes tandis que celle de Konni 2 a 19 GMP pour 1 974 membres dont 68 femmes. Les deux coopératives totalisent 3 674 membres/exploitants dont 102 femmes soit moins de 3% des adhérents.

Les aspects genre :

Les Hommes : La très grande majorité de ces membres sont des hommes adultes, chefs de concessions, ce qui était le critère initial d'attribution des parcelles de 0,75 hectares. Sur l'ensemble des 64 producteurs rencontrés, 34 d'entre eux savent lire, écrire et calculer soit un taux de 64%, ce qui est largement supérieur au taux national de 29 % (PNUD, 2014). Il est remarquable que plus de la moitié de ces alphabétisés le sont en caractères arabes qu'ils utilisent pour transcrire la langue Hausa. En plus, 25% de ce groupe sait aussi lire, écrire et calculer en français. Le pourcentage de personnes qui ont acquis des capacités de lecture,

⁶ Épargne Pour L'investissement (EPI) est connue dans certaines régions du Niger sous l'appellation « SECCA » (Stratégie d'Épargne et Crédit Communautaire Autogérés) et est basé sur un principe énoncé par Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank et Prix Nobel ; de la Paix. Cette approche est utilisée avec succès par beaucoup de projets et ONG au Niger, y compris dans le département de Gaya.

écriture et calcul à travers les cours d’alphabétisation est de 10% des producteurs rencontrés. Tous les producteurs rencontrés connaissent bien les règles pratiques comme celles liées à l’irrigation, les tours d’eau, le rôle de aigouadiers, le rôle des agents de l’ONAHA. Collectivement, toutes les règles statutaires de gouvernance des coopératives et des GMP sont connues. Cependant quelques informants, aussi bien dans le groupe des simples producteurs que ceux des dirigeants de GMP et de coopérative ont d’abord hésité pour ensuite discuté en groupe et répondre correctement sur des points spécifiques comme la durée du mandat des comités de gestion ou la durée statutaire de vie des coopératives.

Les Femmes : Les coopératives comptent 102 exploitantes membres. Sur l’ensemble des 128 informants (producteurs, dirigeants GMP, dirigeants coopératives, commissaires aux comptes, aigouadiers et autres) avec lesquels nous nous sommes entretenus il n’y a eu que deux femmes (dans le groupes des producteurs) et elles ont été incluses sur la demande expresse du Directeur de Périmètre. Pour discuter avec cette catégorie d’adhérents, il nous a fallu organiser une rencontre à Guidan Godia avec un groupe de femmes parmi lesquelles 13 des 22 femmes exploitantes membres de GMP étaient présentes.

Au total et en croisant les informations obtenues dans ces différents entretiens, on peut en déduire ce qui suit :

- La très grande majorité (65-70%) des femmes exploitantes ont accédé à leurs parcelles par héritage de leurs pères⁷ ou de leurs maris décédés ; ce qui fait de l’héritage le premier mode d’accès des femmes aux parcelles.
- Entre 30 et 35 % des femmes ont bénéficié des attributions initiales dont un peu moins de la moitié sont encore vivantes et exploitent leurs parcelles.
- Pour ce qui est de celles qui sont décédées, leurs parcelles sont gérées en indivision familiale et en mise exploitation par leurs héritiers et héritières qui se partagent à parts égales le produit de cette exploitation.
- Les exploitantes que nous avons rencontrées n’appartiennent pas aux mêmes GMP ; il n’y a en fait pas de GMP exclusivement constitué de femmes.
- Les spéculations cultivées par les femmes sont les mêmes que celles cultivées par les hommes : mil, maïs, sorgho, niébé, piment vert, petit piment rouge, tomate ; il n’y a pas de spéculation qui leur soit spécifique. Elles n’ont pas de préoccupations autres que celles des autres exploitants. Elles sont aussi affectées par le phénomène actuel de mévente de blé et d’anis. Elles ont dû brader leurs stocks de blé au moment où les prix leur paraissaient moins mauvais (13,000 FCFA le sac) et ont conservé l’anis en attendant de meilleurs prix.
- Aucune des 22 femmes participantes à la réunion de Guidan Godia n’est alphabétisée. Aucune d’entre elles n’a de responsabilité dans aucun des 4 groupements auxquels elles appartiennent. On a cependant indiqué que les 4 des femmes les plus anciennes (maintenant décédées) avaient été nommées déléguées (*mamba*) de leurs GMP et assistaient aux réunions quand elles étaient tenues et s’y exprimaient en parlant notamment de questions relatives aux intrants et à la commercialisation.
- Comme les hommes, les femmes collectivement connaissent les règles pratiques qui gouvernent l’exploitation des parcelles ainsi que les règles de gouvernance relatives à la composition des bureaux des GMP, leurs rôles et responsabilité ainsi que la durée des mandats.

⁷ Une participante à la discussion indique avoir eu un conflit avec son frère qui voulait prendre à lui seul la parcelle qui avait été attribuée à leur père décédé. Quand elle a porté l’affaire devant les autorités traditionnelles locales, elle a eu gain de cause et a reçu une partie de la parcelle laissé par leur père.

Les Jeunes : 40% des producteurs simples avec lesquels nous nous sommes entretenus sont des jeunes exploitants membres de GMP. Ce sont des exploitants attirés qui ont accédé aux parcelles par trois modes : a) héritage de leurs parents décédés ; b) renonciation et transfert aux enfants de tout ou partie des parcelles par des parents vivants devenus vieux ou malades ou simplement voulant céder à leurs enfants une partie de capital foncier ; et, c) affectation par la coopérative de parcelles retirées d'autres exploitants, ce dernier cas étant assez rare.

Cette présence des jeunes dans les GMP a été confirmée dans les autres entretiens par notamment les dirigeants des GMP et de la coopérative ainsi que par les gérants des deux coopératives qui estiment le pourcentage de jeunes exploitants se situerait entre 50 et 70% de l'ensemble des membres des deux coopératives. Il été précisé qu'il s'agit bien de détenteurs légaux de parcelles (*maïeka*) et non de simples ouvriers agricoles ou aides familiaux. L'arrivée d'un nombre significatif de jeunes exploitants membres des GMP et des coopératives est une donnée importante sur laquelle nous reviendrons.

3.2.2.2 - Analyse des dirigeants des coopératives

Tous les 20 dirigeants (présidents, secrétaires et trésoriers) des 6 GMP et les 12 responsables des deux coopératives (président, vice-président, secrétaire général, secrétaire général adjoint, trésorier et trésorier adjoint) sont tous des hommes, alphabétisés dans leur très grande majorité aussi bien en arabe qu'en français. On y compte un pourcentage relativement élevé de jeunes adultes (60%), ce qui est un atout non négligeable pour l'avenir. Il n'y a aucune femme parmi les dirigeants des GMP ou des coopératives. Les dirigeants que nous avons rencontrés connaissent très bien leurs organisations. Ils ont montré une bonne compréhension des difficultés que rencontrent les coopératives et ont le potentiel de capacités nécessaires pour y faire face. Ils sont aussi conscients des contraintes de leur environnement institutionnel notamment de la lourde tutelle que l'ONAHA exerce sur les coopératives. Quand on y regarde de plus près, on se rend compte que près du tiers des dirigeants des coopératives sont des sortes de délégués ou affiliés à des pouvoirs locaux comme la chefferie traditionnelle, le parti au pouvoir ou l'administration locale. Par ailleurs, du fait du mode de représentation des GMP au sein de l'instance dirigeante de coopérative ainsi que des jeux d'influence, on note un cumul prononcé de fonctions parmi les dirigeants auxquels il arrive d'occuper aussi des postes techniques salariés comme celui d'aigouadier.

3.2.2.3 - Analyse de la gouvernance des Coopératives

Les discussions avec nos différents informants ainsi que la session d'auto-analyse tenue avec les dirigeants des coopératives nous permettent d'indiquer que : a) les différentes catégories de membres (notamment les femmes et les jeunes) ne sont pas représentées de façon inclusive dans les organes de gestion des GMP et des coopératives et que les femmes y sont totalement absentes ; b) le système de représentation des GMP dans le comité de gestion des coopératives permet une bonne circulation des informations de la coopérative aux GMP et une gestion partagée d'un niveau satisfaisant ; c) les dirigeants des GMP ainsi que des coopératives connaissent bien les règles qui gouvernent la coopérative et les GMP même s'ils ne les appliquent pas ; d) deux des réunions statutaires des coopératives (en général pour l'arrêt du compte d'exploitation de chaque campagne) sont tenues et des procès-verbaux rédigés par les directeurs de périmètres existent et sont gardés dans les coopératives ; e) participent à ces assemblées générales : • les représentants des GMP (3 par groupement) ; • le chef de canton ou son représentant ; • le directeur de périmètre ; • le chef d'antenne de l'ONAHA ; • le gérant de la coopérative ; f) les AG des deux coopératives se tiennent le même jour, l'une après l'autre, sous le hangar de la cour du siège de l'union des coopératives et durent une demi-journée à une journée entière ; g) peu de réunions sont tenues dans les GMP à part les rencontres de

restitution demandées par l'ONAHA pour faire passer des informations relatives à l'irrigation, la gestion foncière ou la récupération des redevances.

3.2.2.4 - Analyse de la gestion des coopératives

Les cinq documents standard qui sont tenus dans les deux coopératives sont : • le registre ; • le cahier des recettes et dépenses ; • le bon de livraison ; • le bon d'entrée ; et • le livre de banque. Parallèlement, le gérant de Konni 1 a ouvert des cahiers dans lesquels il comptabilise des opérations : • de versements des GMP ; • de récupérations en nature ; • de mouvements de stock ; • de bons⁸. Ce gérant compte ouvrir un cahier de crédits pour enregistrer les créances dues par individus ou des groupes à la coopérative. Le gérant de Konni 2 a aussi avec lui une pile de cahiers de GMP (1 pour chaque groupement) élaborés avec ou par le Directeur de Périmètre et qui sont remis au Président des GMP pour qu'ils y consignent les récupérations de redevances. A côté de tous ces documents, il existe une pile de procès-verbaux des AG tenues par chaque coopérative par campagne. Ces documents incluent les comptes d'exploitation présentés à l'AG par les gérants ainsi que les résolutions prises comme le taux de redevance ou les prix d'achat des produits agricoles commercialisés par les coopératives.

Nous avons observé dans les deux coopératives :

- Que ces gérants opèrent dans des espaces de travail désorganisés ;
- Qu'ils manipulent trop de papiers, pratiquement impossible à gérer, dont beaucoup auraient dû être tenus au niveau GMP, le tout résultant dans des documents mal tenus, avec des duplications et peu de liens rationnels les uns avec les autres.

Aucune des deux coopératives n'a jamais mobilisé de ressources internes par des cotisations, des amendes ou autres. Les ressources financières qui circulent au sein des deux coopératives sont constituées par les redevances qui, en attendant d'être versées, font l'objet de diverses utilisations (bons, achats divers, paiement de salaires, achat d'intrants, frais divers, ...).

Les dirigeants de la coopérative, bien qu'alphabétisés et tous bien intelligents n'ont pas acquis la capacité d'analyser les documents de gestion et/ou s'en servir pour leurs prises de décisions.

Le personnel de gestion des deux coopératives est constitué de deux gérants. a) Le gérant de Konni 1 est en poste depuis 20 ans. Il a le niveau de la quatrième secondaire et a été formé sur le tas par l'ONAHA. Si l'opportunité se présentait, il aimerait être formé en gestion et en informatique. Il avait été formé dans cette matière il y a deux ans mais n'a pas pratiqué depuis lors du fait que l'ordinateur de la coopérative est utilisé en permanence par son directeur de périmètre ; b) Le gérant de Konni 2 est en poste depuis 26 ans. Il est titulaire d'un Brevet d'Etudes Agricoles de l'IPDR de Kollo et a servi dans différentes régions et coopératives depuis le temps de l'UNCC⁹. Il est plus expérimenté que son collègue de Konni 1.

Ces deux gérants ont statut ambiguë de personnel obéissant à l'ONAHA bien qu'étant employés et payés par les coopératives. En tant que gérant, ils n'ont aucune autorité sur la gestion des coopératives. Ils ne sont pas des comptables. Ils remplissent en réalité les fonctions de teneurs de livres.

⁸ Les bons sont des crédits irréguliers accordés à des individus ou des groupes, le plus souvent non-membres des coopératives, sur les ressources financières de la coopérative ; ces bons peuvent être accordés à des agents de l'état, des notables ou des membres influents des communautés.

⁹ L'Union Nigérienne de Crédit et de Coopération (UNCC) était un service administratif créé par la loi 62-037 du 20 septembre 1962 devant susciter la création de coopératives polyvalentes pouvant assurer l'ensemble des services nécessaires au développement économique et social tout en se basant sur l'organisation sociale traditionnelle. Elle a été supprimée en 1992 par le séminaire sur les stratégies de développement rural.

Les membres d'organe de contrôle de gestion que nous avons rencontré est un groupe de 4 commissaires aux comptes tous ayant un mandat en cours depuis un peu plus de deux ans. Ce sont tous des hommes, aucune femme n'étant commissaire aux comptes dans les deux coopératives. Ils sont tous alphabétisés, deux en arabe et deux en français. Ces quatre commissaires ont une idée générale de leurs rôles et responsabilités mais affirment n'avoir pas pu le jouer en aucune façon pour les raisons suivantes : a) non-paiement d'indemnités de prises en charge qui leur avaient été promis ; b) on ne leur permet pas de jouer leurs rôles et d'exercer leurs responsabilités ; et, c) ils ne sont même pas informés de la tenue des réunions.

Ils estiment que la meilleure façon pour qu'un contrôle soit exercé de façon efficace sur la gestion des coopératives est de faire venir des gens de l'extérieur pour qu'ils le fassent. Ils n'ont jamais reçu de formation en contrôle de gestion et disent qu'en réalité ils ne connaissent pas leurs rôles et responsabilités de façon claire et détaillée.

3.2.2.5 - Analyse des fonctions des coopératives

a. Approvisionnement en intrants : Aucune des deux coopératives ne satisfait ses membres en fourniture de semence de qualité, en quantité suffisante et à temps. Il a été mentionné dans les discussions la qualité douteuse de semences de blé qui avaient été fournies par une des deux coopératives à ses adhérents il n'y a pas longtemps.

Aussi l'approvisionnement de leurs membres en engrais de qualité, à temps et en quantité suffisante n'est pas réalisé par les deux coopératives. Ceci est dû en grande partie au fait que les coopératives sont insérées dans un système d'approvisionnement en intrants basé sur le processus mécanique suivant: a) la détermination des superficies emblavées par chaque GMP; b) le calcul des volumes alloués en engrais ; c) la disponibilisation des quantités d'engrais auprès de la Centrale d'Approvisionnement en Intrants et Matériels Agricoles (CAIMA) ; d) l'octroi à la coopérative des quantités arrêtées ; e) la rétrocession à chaque GMP de son quota par la coopérative et ; f) la distribution des engrais aux producteurs durant laquelle les GMP utilisent très souvent le désir d'accès des producteurs aux engrais pour recouvrer les redevances dues par eux. Il a été enfin établi que les coopératives n'organisent pas de formation de leurs membres aux nouvelles techniques de production, ce qui est un élément important de la fonction approvisionnement en intrants.

b. Gestion des crédits : Sur la douzaine d'institutions de financement (banques, mutuelles et autres institutions de microfinance) de la place de Konni, les deux coopératives ne sont éligibles au crédit qu'à la Coopérative d'Epargne et de Crédit (COOPEC) Yarda Tarka Maggia qui leur accorde à chacune les montants de 3 million de FCFA à chaque campagne. Cette grande limite dans l'éligibilité auprès des institutions de financement est un frein majeur au vrai développement des deux coopératives.

Le recouvrement des crédits (notamment les redevances qu'on peut assimiler à des crédits) auprès des membres des coopératives est fait au niveau des GMP alors que sa comptabilité centralisée au niveau des coopératives. Bien que le processus de récupération soit basé sur la double pression (besoin fort des exploitants à accéder aux intrants et menace de retrait des parcelles) que reçoivent les producteurs on note qu'il y a beaucoup d'impayés. Comme on peut le voir dans les deux tableaux suivants, aucune des coopératives n'a réussi à recouvrir entièrement ses redevances durant ces 10 dernières années.

Tableau n°3 : Recouvrement des redevances de la Coopérative de Konni 1 de 2006 A 2015

ANNEES	REDEVANCES	RECUPERATION	RESTE	% DE RECOUV.
2006	23 477 170	21 130 165	2 347 005	90
2007	24 742 925	23 183 885	1 559 040	94
2008	26 538 940	25 671 415	867 525	97
2009	16 915 225	13 134 355	3 780 870	78
2010	20 340 525	17 673 640	2 666 885	87
2011	31 427 100	29 188 070	2 239 030	93
2012	37 072 910	33 011 865	4 061 045	89
2013	20 340 525	17 193 525	3 147 000	85
2014	41 626 955	35 425 710	6 201 245	85
2015	44 366 240	32 831 020	11 535 220	74
TOTAL	286 848 515	2484 43 650	38 404 865	Moyenne = 87

Tableau n°4 : Recouvrement des redevances de la coopérative de Konni 2 de 2006 A 2015

ANNEES	REDEVANCES	RECUPERATIONS	RESTE	% DE RECOUV.
2006	33 843 250	28 926 595	4 916 655	85
2007	40 426 015	37 579 230	2 846 785	93
2008	35 899 480	30 227 910	5 671 570	84
2009	23 772 345	19 256 175	4 516 170	81
2010	49 086 150	42 184 275	6 901 875	86
2011	40 262 980	35 955 220	4 307 780	89
2012	53 929 355	48 700 050	5 215 290	90
2013	279 92 345	24 306 775	3 685 570	87
2014	62 735 705	51 702 120	11 033 585	82
2015	70 298 800	Recouvrement en cours		Moyenne = 86

Le taux moyen de recouvrement des redevances sur la décade considérée est de 86.5 %. Il reflète les difficultés rencontrées par toutes les deux coopératives dans le recouvrement. Ces difficultés sont dues, entre autres, à des facteurs internes comme le manque d'organisation de la coopérative ou la responsabilisation insuffisante des GMP dans la tenue de la comptabilité ou à des facteurs externes comme les interférences, notamment politiques.

Il nous a aussi été donné de constater que la capacité d'analyser les demandes de crédit des membres est très faible au sein des coopératives. Ceci est essentiellement dû au fait qu'il n'existe pas de processus d'octroi de crédit en tant que tel, parce que : a) les demandes de crédit des adhérents ne ni exprimées, ni formalisées, les allocations en intrants étant préétablies sur la base de la superficie de la parcelle de l'adhérent ; b) du fait de ces procédures automatiques d'allocation, les critères objectifs d'analyse de demande de crédit comme la capacité d'endettement, l'historique des remboursements ou l'éventail des sources et niveaux des revenus des demandeurs ne sont pas considérés dans le processus d'octroi de crédit dans toutes les deux coopératives. Cette situation n'a évidemment pas favorisé le développement de capacités d'analyse de demandes de crédit par les dirigeants des coopératives.

c. Commercialisation des produits : Au moment de notre séjour dans la zone de Konni¹⁰, il y avait plus de 200 tonnes de céréales invendues et stockées dans les magasins et dans la cour de l'union des coopératives. Cet état de fait montre clairement que les deux coopératives n'assurent actuellement pas la commercialisation de la production de leurs membres. Une partie du problème est liée aux influences extérieures (notamment de l'ONAHA) sur le choix des spéculations. L'autre partie est liée au fait que les coopératives ne prennent pas l'initiative de faire des recherches actives de marchés, de développer, suivre et consolider constamment leurs rapports avec des partenaires commerciaux au lieu de se contenter des marchés souvent hypothétiques que représentent l'Office National des Produits Vivriers du Niger (OPVN), certains les projets et ONG internationales. En plus, du fait de leur non-éligibilité auprès de la très grande majorité des institutions de financement de la place, les coopératives n'ont pas accès aux ressources financières qui leur auraient permis de recourir à des approches comme le warrantage pour protéger la production agricole de leurs membres et en assurer une commercialisation profitable.

Dans la situation actuelle, les deux coopératives ne se sont pas donné les moyens et ne sont pas connectés à des réseaux d'information sur le marché. Par ailleurs, les dirigeants des deux coopératives indiquent n'avoir jamais participé à des rencontres sur le développement de marchés pour les produits de leurs organisations.

d. Gestion foncière

Les coopératives de Konni, comme toutes les coopératives sur aménagement hydro-agricole ont des fonctions de gestion foncière. Cette fonction doit consister grosso modo à : a) affecter les parcelles des aménagements à leurs membres ; b) retirer les parcelles des exploitants qui ne respectent pas les engagements qu'ils ont pris ; c) réaffecter les parcelles retirées des exploitants fautifs à d'autres exploitants ; c) assurer la transmission correcte des terres d'un exploitant à un autre ; et, d) documenter ce processus ainsi que tous les autres processus se traduisant par une mutation de parcelle d'un exploitant à un autre, quelle qu'en soit la raison.

Dans le passé, le retrait et la réaffectation des parcelles par la coopérative étaient exercés quand la situation le demandait. Les retraits de parcelles étaient pour l'essentiel motivés par le non-paiement des redevances et les affectations se faisaient par la coopérative par tirage au sort parmi les candidats et le gagnant (potentiellement nouvel attributaire) avait la charge de régler les redevances dues sur la parcelle en cause avant que l'affectation ne soit prononcée en sa faveur et validée par la direction de la coopérative. On notera au passage que cette procédure d'affectation ne fait appel à aucun critère ou analyse de la situation des demandeurs. Les dirigeants des coopératives indiquent avoir arrêté de procéder aux retraits de parcelles du fait des nombreuses pressions voire menaces qu'ils reçoivent de la part d'autorités politiques, techniques, administratives ou traditionnelles locales, régionales ou même nationales.

Le document que les deux coopératives présentent comme leur outil de gestion foncière s'appelle « le registre » et est tenu par les gérants. Ce livre est supposé renfermer toutes les opérations et informations relatives à gestion foncière mais, à l'examen, son contenu se trouve être un mélange de liste d'exploitants, de numéros de parcelles, de dates d'opérations et de montants de remboursements en nature ou en espèces. Il est certain que ce registre tel qu'il est tenu actuellement ne rend pas compte de la gestion foncière sur les aménagements. En conséquence, nous avons noté qu'il n'y a pas une maîtrise de la situation actuelle de l'occupation des parcelles sur les aménagements ni par les deux coopératives, ni par l'ONAHA et qu'il y a sur ces mêmes aménagements beaucoup d'actes illicites (les locations et les ventes

¹⁰ Du 15 au 25 Octobre 2016

de parcelles par exemple) non connus des coopératives et du personnel de l'ONAHA. Les raisons à cette situation peuvent être entre autres :

- L'absence d'outils et de modèles de documentation des différents processus liés à la gestion du foncier sur les aménagements hydro-agricoles ;
- L'absence de personnel qualifié (même à l'ONAHA) pour assurer la gestion foncière dans les coopératives.

e. Irrigation : Interrogés sur la gestion de l'irrigation par les coopératives, les informants que nous avons rencontrés ainsi que les responsables des coopératives reconnaissent clairement que les coopératives n'ont actuellement ni les moyens, ni les ressources pour gérer cette fonction efficacement. Par contre tous, y compris les agents de l'ONAHA reconnaissent le haut niveau de participation des coopératives à la gestion de l'irrigation sur les deux aménagements. C'est pour cela que dans le cas que nous observons, il nous semble plus judicieux de parler de co-gestion de l'irrigation par l'ONAHA et les coopératives.

Le niveau de contribution des coopératives à l'effort de gestion de l'irrigation est, de notre point de vue, assez impressionnant, tant du point de vue des ressources financières engagées (réparation des canalisations endommagées, carburant pour les motos des directeurs de périmètres, différents frais de gestion et de prise en charges des déplacements des responsables de la coopérative et de l'ONAHA, ...), des moyens matériels déployés (véhicule tout terrain pour le suivi de l'irrigation sur les aménagements), des ressources humaines employées (16 aigouadiers), et du temps et des énergies dépensées dans divers processus comme la résolution des multiples conflits liés notamment aux tours d'eau, dans lesquels les responsables de GMP et de coopératives s'investissent constamment. Les coopérateurs sont tellement conscients du niveau et de la valeur de leur contribution à la gestion de l'irrigation qu'ils disent sans hésiter que si les coopératives avaient des motos pour chacun des 16 aigouadiers et un ingénieur hydraulique du niveau de celui de l'ONAHA, elles pourraient assurer intégralement la fonction irrigation avec un léger appui technique extérieur.

Dans l'ensemble, la gestion de l'irrigation sur les deux aménagements est basée essentiellement sur deux catégories acteurs : a) les aigouadiers ; et, b) le chargé de l'irrigation de l'ONAHA.

Les Aigouadiers : Il y a 16 aigouadiers en exercice sur les deux aménagements, 7 à Konni 1 et 9 à Konni 2. Leur travail consiste en : a) la fourniture de complément d'irrigation pendant la saison hivernale ; b) l'ouverture et la fermeture des vannes selon un programme préalablement établi en rapport avec le chargé de l'irrigation de l'ONAHA ; c) l'information du chargé de l'irrigation de l'ONAHA de tout problème sur le réseau, notamment le manque d'eau sur la partie dont l'aigouadier a la charge ; et, d) l'information de la coopérative en cas d'endommagement de canalisations.

Les aigouadiers sont recrutés et employés par les coopératives qui leur payent, pour 4 mois de travail, un salaire mensuel de 25 000 FCFA pour les aigouadiers ordinaires, 45 000 FCFA pour l'unique aigouadier de la réserve tampon et 38 000 FCFA pour un aigouadier « spécial » qui se trouve aussi être le vice-président d'une des coopératives. La sélection des aigouadiers ne semble obéir à aucun critère objectif. Ils sont tous des individus assez influents ou bénéficiant de la protection de personnes influentes et disent ne pas avoir de relation avec les GMP autre que de leur fournir de l'eau. Ils ne se reconnaissent pas d'autre patron que l'ONAHA et sont très condescendants envers les membres GMP. Il n'y a pas de femme assurant les fonctions de aigouadier dans aucune des deux coopératives. 6 des 8 aigouadiers que nous avons rencontrés sont alphabétisés en français et 3 d'entre eux savent transcrire aussi leur langue en caractères arabes. Tous travaillent dans les quartiers hydrauliques de leur GMP d'appartenance sauf un seul. Un d'entre eux a noté qu'ils ne sanctionnent pas leurs proches qui sont fautifs et que pour

être efficace il ne faut pas servir dans sa zone d'appartenance du fait que cela limite la liberté de dénonciation et de sanction des délinquants. Les aigouadiers n'ont pas reçu de formation depuis douze ans et aimeraient en recevoir sur : a) la gestion de l'eau ; b) la gestion des relations avec les communautés ; c) la gestion des conflits ; et, d) la communication. On note 3 formes de départ de la fonction de la fonction d'aigouadier : a) la démission (un seul cas noté depuis plus de 10 ans et c'était pour l'insuffisance du salaire) ; b) le décès ; et, c) le renvoi (3 cas observés ces dernières années pour des retards persistants dans l'ouverture et et/ou de la fermeture des vannes). Dans ce dernier cas, les producteurs affectés ont saisi le Président de leurs GMP, qui à leur tour rapporte le cas à la coopérative qui finalement prend la décision de renvoi et de remplacement conjointement avec l'ONAHA.

Le chargé de l'irrigation de l'ONAHA : son rôle est d'assurer :

Le suivi des barrages : relevé du volume d'eau et connaissance du niveau de stockage à tout moment en faisant des mesures au décimètre ;

Le suivi de l'état physique des barrages et des bretelles ;

Le suivi des prises le long des canaux ;

Le suivi et la prévention des prélèvements illégaux sur les ressources en eaux (siphonage) ;

La réalisation de bilans hydriques avant le démarrage de chaque campagne de saison sèche soit entre le 1^{er} et le 28 octobre ;

L'information des coopératives sur les superficies irrigables (nombre de parcelles, superficies, et leur faire des propositions de spéculations et de variétés à mettre en culture ;

La garantie de la distribution de l'eau jusqu'aux parcelles sur tout le périmètre (dans les limites de la disponibilité) avec le concours des aigouadiers ;

La surveillance de l'irrigation en faisant respecter les tours d'eau et en prévenant les siphonages.

Il est évident que la collaboration entre ces deux types d'acteur est cruciale pour la réussite de l'irrigation.

Durant ces trente dernières années, les coopératives ont nettement investi beaucoup de ressources matérielles, humaines, financières ainsi que des énergies et du temps dans des processus difficiles à gérer comme les conflits, les négociations et la résistance aux pressions extérieures. Cela a engendré des expériences exceptionnellement riches, des savoir-faire originaux, des pratiques innovantes et certainement des connaissances nouvelles. Pour nous ces acquis significatifs et cette riche expérience doivent servir de base aux succès des futures Associations des Usagers d'Eau d'Irrigation (AUEI) qui prendront le relais des coopératives dans la gestion de la fonction irrigation. Il y a donc un besoin urgent de documenter l'expérience des deux coopératives de Konni et celles de Gaya Amont et Tara pour élaborer un ou deux manuels à l'intention des futures AUEI.

Sur un autre plan mais toujours dans la question de l'irrigation, il y a actuellement une apparence de consensus, d'accord conciliant sur la création de AUEI comme solution à la question de l'irrigation sur les aménagements hydroagricoles au Niger. Cependant, il faut reconnaître et accepter l'existence de résistances résiduelles de la part de beaucoup de coopératives sur aménagement, de leurs dirigeants, et de certaines fédérations de coopératives dont, apparemment, la Fédération des Coopératives des Producteurs de Riz (FUCOPRI) qui se réclame de plus de 27,000 membres, dont près de 900 femmes. Ces résistances sont normales dans la mesure où le transfert de la fonction irrigation est vécu comme une perte potentielle de ressources, de pouvoir ou comme une punition des dirigeants pour « l'échec » des coopératives dans la gestion de cette fonction. Il s'y ajoute les incertitudes et les appréhensions de risque de désordre et de perte potentielle de moyens de vie pour des milliers de coopérateurs. A Gaya par exemple, les AUEI sont perçues comme des institutions qui vont installer un dualisme inopportun sur les aménagements d'où cette formule imagée des coopérateurs de Tara : « Les

aménagements hydro-agricole seront alors comme un bateau ayant deux commandants à son bord ».

Il faut à notre avis approfondir le dialogue, élucider les questions qui se posent encore dans les textes adoptés de manière à éviter que les futures AUEI soient comme les coopératives actuelles et qu'elles subissent la trop grande domination des institutions qui les encadrent ce qui aboutira à des abus qui vont les démobiliser. Ce dialogue permettra aussi d'aider à définir les relations (clients ? partenaires ? ...) qui devront exister entre les coopératives réorganisées et les AUEI ainsi que les mécanismes et instruments (contrat ? plan conjoint ? convention ?) devant régir ces rapports.

Sur un autre plan mais tout aussi important, il faudra dans ce dialogue que l'accent soit mis sur le fait que le transfert de la gestion de l'irrigation aux AUEI constitue une réelle opportunité pour les coopératives de bien se concentrer, d'investir les ressources et les énergies qu'elles dépensaient dans cette fonction dans l'approvisionnement en intrants de qualité, un plus grand accès au crédit, la commercialisation des produits et/ou leur transformation qui sont toutes vitales pour leurs membres. Cela se fait efficacement en présentant et en discutant avec eux des projections et des simulations de modèles économiques susceptibles de répondre aux défis actuels auxquels les coopératives sont confrontées et qui leur montrent concrètement ce qu'elles peuvent gagner dans leur nouvelle situation.

f. Transformation : Cette fonction n'existe pas au sein des deux coopératives ou de leur union alors que c'est une question à la fois cruciale, actuelle et hautement stratégique pour toute la zone Konni dont les aménagements restent le poumon économique. Si la coopérative appartient à ses membres et les sert, elle doit s'atteler à la pleine réalisation, à moyen terme de cette fonction.

g. Négociation des Appuis : Cette fonction réside dans la capacité d'une coopérative à négocier des appuis auprès des services publics, des prestataires et partenaires privés, notamment commerciaux. Cette capacité garantit que la coopérative traite d'égal à égal avec l'extérieur et dans ce cas renonce ou oriente les appuis qu'elle reçoit dans l'intérêt de ses membres.

Les entretiens que nous avons eus avec les dirigeants de deux coopératives nous indiquent que ces capacités existent mais de façon latente du fait de l'environnement peu encourageant (encadrement peu ouvert, rétention d'informations, substitution, absence de coaching commercial, ...) dans lequel les coopératives évoluent et qui ne permet à ces capacités latentes d'être pratiquées développées.

3.2.2.6 - Analyse de l'Union des Coopératives sur Aménagements Hydro-Agricoles de Konni

Il existe une Union de Coopératives sur AHA de Konni regroupant les deux coopératives. Elle avait été créée en 2007 sur la demande de l'ONG Lutheran World Relief (LWR) pour les besoins d'un appui de 182 millions FCFA pour la réparation des parois de canaux, le désensablement de la réserve d'eau, la confection de gambillons pour le traitement des koris, l'achat d'une batteuse de blé, la fourniture de semences et l'achat d'un ordinateur. Cet appui comportait aussi un volet formation qui avait porté sur : a) la vie associative ; b) la passation des marchés et, c) les techniques culturales.

L'union a un compte bancaire mais n'a pas de ressources financières. Elle dispose d'un véhicule tout terrain pick up acheté par les deux coopératives et qui est très utilisé durant les campagnes agricoles surtout pour les besoins de l'irrigation. L'union dispose d'un ordinateur actuellement utilisé par un des Directeurs du Périmètre de l'ONAHA.

Les dirigeants de l'union ne connaissent pas le rôle d'une union de coopérative et l'ont cité comme leur premier besoin de formation. Ils aimeraient aussi faire des voyages d'étude pour voir d'autres unions de coopératives et apprendre comment elles fonctionnent et quels genres de services elles peuvent rendre aux coopératives et à leurs membres. Ils ont aussi indiqué que cette formation était nécessaire au sein même des GMP et des coopératives.

3.2.2.7 - Analyse des relations institutionnelles des Coopératives

ONAHA : Les relations que les deux coopératives entretiennent avec l'ONAHA sont très ambiguës. Elles relèvent à la fois d'une tutelle lourde et paternaliste et de l'assistance technique. Cet encadrement serré ne laisse pas beaucoup d'espace aux coopératives pour des initiatives propres ou des décisions et actions internes d'autogestion.

DAC/POR : Les relations avec cette institution sont très épisodiques, les coopératives sur AHA étant considérées comme la chasse gardée de l'ONAHA. Les coopératives n'ont pas reçu de formation de la part de DAC/POR depuis 2013. Celle-ci s'estime être le parent pauvre des coopératives et se plaint de n'avoir ni les ressources humaines, matérielles et financières pour jouer son rôle correctement auprès des coopératives.

Commune Urbaine de Birni N'Konni (CUBN) : Depuis 2008 ce sont les communes qui sont supposées donner les agréments aux coopératives, après avis technique de la DAC/POR basé sur l'étude du dossier de la coopérative. Cependant, la réalité actuelle est qu'il y a une anarchie dans le processus d'approbation puisque les communes accordent des agréments sans étude et avis de la DAC/POR. Les documents d'agrément sont établis en une seule copie et donnés à la coopérative ce qui fait qu'il n'y a de dossiers ni à la DAC/POR, ni à la commune. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pu avoir à Konni ni une liste des coopératives agréées, ni un fond de dossiers de ces coopératives.

Pour le maire de la CUBN, il n'existe aucune relation entre la commune et les coopératives sur AHA à part les invitations qu'elles envoient à la mairie pour qu'elle assiste à leur AG. Il n'y a pas de rencontres entre la mairie et les coopératives pour discuter des problèmes des AHA et elles ne rendent pas compte de leurs activités alors que la commune pourrait être un acteur important dans la bonne marche des coopératives. Il faut noter que la Commission Foncière Communale (COFOCOM) n'est pas encore opérationnelle. Sur ce point, on pourrait se demander quels rôles elle jouerait dans la gestion foncière sur les aménagements hydro-agricoles en dehors de l'application des procédures d'indemnisation « en cas de dégâts commis dans un aménagement hydro-agricole reconnu comme tel »¹¹.

Secteur privé : Les coopératives sur AHA de Konni nous ont indiqué qu'elles n'ont pas de relations avec le secteur privé. Cela est surprenant d'autant que comme à Gaya, la Chambre Régionale d'Agriculture (CRA) est représentée à Konni par un membre influent du bureau d'une des coopératives et de celui de l'union des coopératives sur AHA. Ce faible niveau de relation avec le secteur privé touche de ce fait la douzaine d'institutions financières présentes à Konni, où les deux coopératives ne sont éligibles que dans une seule d'entre elles.

Au total, les deux coopératives fonctionnent comme un appendice de l'ONAHA et ne semblent pas pouvoir faire face à leurs difficultés actuelles : faibles recettes dues à un faible

¹¹ Page 11 «Module de formation : Le rôle des commissions foncières dans la gestion des conflits »

recouvrement des redevances dont le recouvrement est « un casse-tête » (sic) selon un responsable local de l'ONAHA, manque patent des débouchés pour les productions agricoles actuelles entre autres. Les exploitants cultivent du mil, du sorgho et font du maraichage en hivernage et du blé, du maïs et du maraichage en contre saison et il y a actuellement 200 tonnes de céréales invendues dans les coopératives. Les coopérateurs continuent à se référer aux années 80 où on faisait du blé et du coton qui s'écoulaient très bien notamment avec les Moulins du Sahel et se plaignent qu'il n'y ait pas de cultures commerciales porteuses depuis les années 2003 et 2004. Il s'y ajoute comme nous l'avons indiqué plus haut des interférences extérieures qui affectent sans aucun doute les performances des coopératives dans la gestion de leurs fonctions.

La question est maintenant de savoir ce qui a pu se passer pour que le système coopératif qui avait été ingénieusement ¹² mis en place il y a plus d'une trentaine d'années soit dans cet état. C'est à cette question que nous allons nous efforcer de répondre dans la partie qui suit.

IV. LE DIAGNOSTIC – LES CAUSES PROFONDES DU MALAISE DES COOPERATIVES DES AMENAGEMENTS HYDRO-AGRICOLES DE KONNI

De façon générale, le manque de performance des coopératives sur AHA et spécifiquement de Konni est bien connu. Tous les rapports des nombreuses études de l'ONAHA ont toujours touché la situation des coopératives sur AHA et proposé des réformes, des réorganisations, des redressements financiers ou des renforcements de capacités dans les coopératives pour les aider à redémarrer. Du fait que ces études n'ont pas regardé de façon approfondie l'ingénierie, l'articulation sociale de base du système coopératif¹³ les propositions qui en ont découlées n'ont été que des traitements des symptômes et non des solutions dirigées vers les causes réelles du malaise de ces coopératives.

Après examen, notre diagnostic est que le malaise des coopératives de Konni 1 et 2 remonte à plus d'une trentaine d'années et relève de quatre causes profondes toutes étroitement liées entre elles : a) le **déroutement** des coopératives de leurs buts et objectifs initiaux (changement de trajectoire) ; b) les **dérèglements** du GMP, base du système ; c) les **dysfonctionnements** dans l'organisation et la mise en oeuvre des fonctions des coopératives ; et, d) le **découragement** de ses dirigeants et des membres.

Examinons maintenant ces éléments de diagnostic un à un.

4.1 – Le déroulement des coopératives de leur trajectoire initiale

4.1.1 - Les coopératives ont été déroutées :

Il apparaît assez clairement que la trajectoire des coopératives sur AHA a été changée et rechangée par toutes les grandes décisions (techniques, politiques, administratives) qu'elles ont subies durant ces 35 dernières années et qui leur viennent de l'extérieur. Les décisions politico-techniques qui ont eu la plus grande influence sur les coopératives sur AHA sont reconnues comme étant celles prises par le séminaire de Zinder sur « les stratégies d'intervention en milieu rural » de Novembre 1982 qui avait décidé, entre autres, du désengagement de l'Etat dans la conduite AHA et du transfert de leur gestion aux coopératives. C'est à ce moment que les coopératives sur AHA ont été vidées de leur substance initiale pour

¹² « Niger has one of the most imaginative and best-adapted cooperative legislations (system) in West Africa » Page 6 Staff appraisal report- Niger irrigation rehabilitation project, The World Bank, May 30, 1985

¹³ Puisqu'en fait l'objet spécifique de ces études était soit l'ONAHA en tant qu'organisation, soit le secteur de l'irrigation.

n'être plus que des outils taillés sur mesure pour assurer, à la place de l'ONAHA, la gestion des AHA au lieu d'être des entreprises au service de leurs membres pour résoudre les problèmes qui se posent à eux dans la production et la commercialisation agricoles.

4.1.2 - Les coopératives sur AHA ne sont pas des coopératives du fait que :

- Elles n'appartiennent pas à leurs membres puisque c'est de l'extérieur que lui viennent toutes les orientations et les décisions opérationnelles les plus importantes ;
- Elles ne servent pas leurs membres dans la mesure où elles rendent peu ou pas de services répondant efficacement à leurs vrais besoins comme la commercialisation de leurs productions agricoles, leur accès au crédit, la transformation de leurs produits ;
- Elles ne sont pas des entreprises puisqu'elles n'ont pas de plan d'affaires, les dirigeants et les employés ne sachant pas ce que c'est ; on n'y fait aucune recherche de marchés ; les gérants des coopératives n'ont aucune notion de marge ou de profit ; il n'existe aucune orientation entrepreneuriale ou commerciale.

4.2 - Les dérèglements du GMP, base du système

Les GMP ne remplissent pas leurs fonctions d'éléments de base sur lesquels reposent les dispositifs et le fonctionnement correct des deux coopératives et cela est dû à trois raisons :

4.2.1 - Une raison sociologique :

les GMP ont été réduits à des unités d'irrigation pour la plupart sans liens sociaux significatifs entre leurs membres (résidence, relations, valeurs) alors que tout le système était bâti sur l'existence entre les membres du GMP de liens de solidarité, de soutien mutuel basés sur une vie commune dans une même sphère de résidence communautaire où la pression sociale pourrait s'exercer positivement par exemple au niveau de la fonction crédit. Actuellement, il y a dans les deux coopératives une typologie hétéroclite de GMP dont la plupart ne sont que des quartiers hydrauliques qui ne reposent sur aucun tissu social et/ou économique. On peut trouver en effet dans les deux coopératives : a) des GMP urbains uni-quartiers, b) des GMP urbains inter-quartiers, c) des GMP uni-villageois, d) des GMP inter villageois ; et, e) des GMP urbano-villageois comme le GMP 18 de Konni 2 avec des membres habitant le village de Massalata et des membres vivant dans des quartiers urbains de Konni. Des membres qui sans surprise ne coopèrent pas entre eux et qui ont fait montre d'un manque total de solidarité les uns vis-à-vis des autres en se livrant, devant notre équipe lors de nos entretiens, à des dénonciations mutuelles compromettantes.

Les GMP ont été vidés de leur substances sociales au point qu'ils sont devenus des numéros que beaucoup de leurs membres ne connaissent pas. Par exemple, les membres du même GMP 18 se sont pris pour le numéro 12 jusqu'à ce que nous leur disions que sur les papiers que nous avons reçus de l'ONAHA ils étaient plutôt le numéro 18.

4.2.2 - Une raison pédagogique :

On n'a pas prêté attention à la dégradation continue des taux de remboursement des dettes alors qu'en matière coopérative, il n'y a qu'un seul bon taux: 100%. Commencer une nouvelle campagne avec 0,01% d'impayés sur les dettes de la campagne précédente peut être fatal à une coopérative si ses dirigeants et ses membres ne réagissent pas rapidement. Le fait d'avoir au sein d'une coopérative des taux de remboursement qui se dégradent d'année en année n'est pas nouveau. Il résulte du simple fait que quand les membres savent et voient que l'un d'entre eux est impayé (si petit soit-il) et qu'il continue à rester au sein de la coopérative et à bénéficier de

ses services, il est imité la campagne suivante par d'autres membres. Ainsi, chaque année un plus grand nombre de coopérateurs reproduit ce comportement. Ceci explique en grande partie la dégradation continue des taux de remboursement des redevances sur les 10 dernières années comme le montrent les deux tableaux de la page 17. Une bonne opportunité de redressement existait en 2007/2008 où les deux coopératives avaient enregistré respectivement des taux de 97% et 93%, les meilleurs de la décennie. On aurait dû à ce moment-là conduire une opération didactique pour démontrer aux coopérateurs la perversion du système et comment les mauvais payeurs en profitent, ce qui aurait permis d'arriver à un taux de recouvrement de 100% et remettre les compteurs à zéro. Le principe de ne jamais aller à une nouvelle campagne sans recouvrer à 100% les dettes de la campagne précédente auraient pu commencer à être appliqué en 2009 et éviter aux deux coopératives d'être dans la situation dans laquelle elles se trouvent actuellement au plan du recouvrement des redevances.

4.2.3 - Une raison organisationnelle :

Nos entretiens avec les coopérateurs et le personnel de l'ONAHA nous indiquent que les GMP ont été vidés de leurs fonctions naturelles qu'elles soient opérationnelles (le crédit par exemple) ou administrative (la comptabilité intégrale des redevances). Comme nous l'avons vu plus haut même la comptabilité des opérations qui se déroulent en son sein du GMP est tenue au niveau de la coopérative. Le fait qu'on ne tiennne pas de réunion propre organisée par les membres des GMP par eux-mêmes et pour eux-mêmes relève de ce manque de vie associative au niveau des GMP. Il nous a été indiqué en effet que les seules réunions qui se tiennent dans les GMP sont celles organisées sur demande de l'ONAHA pour les besoins de restitution d'information.

Cette raison organisationnelle du dérèglement du modèle de base a été induite par les dysfonctionnements au sein de coopératives que nous allons examiner maintenant.

4.3 – Les dysfonctionnements dans l'organisation et la mise en œuvre des fonctions

4.3.1 - Désarticulation entre fonctions et niveaux :

Dans un système coopératif cohérent, il est important que pour chaque fonction à exercer, on examine attentivement le niveau le plus efficace pour l'exercer. Par exemple, la fonction crédit est plus efficace quand elle est réalisée au niveau des petites unités comme le village où les gens se connaissent et où la pression sociale (pour l'octroi des crédits et la récupération des dettes par exemple) est plus opérante. Par contre, la fonction commercialisation est plus appropriée à des niveaux plus élevés (inter-villageois ou inter-coopérative) du fait des économies d'échelle qu'on peut y réaliser. En général, on se réfère au principe de subsidiarité pour déterminer l'adéquation des fonctions par rapport aux niveaux. Ce principe indique qu'on ne doit pas organiser à un niveau supérieur ce qu'on peut réaliser plus efficacement à un niveau inférieur. C'est un principe fondamental en ingénierie sociale comme en décentralisation administrative.

En nous référant à ce principe, et en l'appliquant au contexte de la zone de Konni nous faisons ci-dessous des hypothèses relatives à cinq différents niveaux de réalisation optimale de diverses fonctions et sous fonctions identifiées.

Tableau n°5 – Niveaux et réalisation de fonctions

NIVEAUX DE REALISATION	FONCTIONS ET SOUS FONCTIONS
Fédération des Unions de Coopératives	<ul style="list-style-type: none"> • Appui aux fonctions des unions • Plaidoyer et lobbying
Union de Coopératives	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la commercialisation • Transformation industrielle • Appui à la formation • Représentation
Coopérative	<ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation (recherche marchés, agrégation, stockage, warrantage, information sur les marchés de divers produits, ventes groupées, transport collectif) – • Transformation – Supervision gestion foncière – • Formation des coopérateurs – • Gestion d’Unités de Culture Attelée – • Approvisionnement en Intrants (agrégation et commande) – • Appui des GMP dans l’accès au crédit
GMP	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du Crédit – avec la tenue de documents y afférents – • Gestion foncière avec la tenue de documents y afférents - •Collecte primaire –•Petite transformation – • Recensement et distribution des besoins en intrants
Unité familiale	<ul style="list-style-type: none"> • Production

Comme on peut le constater, la discordance en niveaux et fonctions dans les deux coopératives de Konni est manifeste puisque toutes les fonctions qui existent sont réalisées au niveau des coopératives, ce qui a engendré un autre problème, celui de la

4.3.2 - Centralisation excessive des fonctions au niveau des Coopératives :

Comme indiqué précédemment, toutes les fonctions ainsi que leur administration sont réalisées au niveau des coopératives :

- Approvisionnement en intrants
- Gestion foncière
- Gestion du Crédit
- Commercialisation des produits
- Irrigation
- Tenue de tous les documents relatifs à toutes ces fonctions.

Cette centralisation induit une charge de travail excessive pour les dirigeants et les employés et se traduit par une mauvaise exécution d’où une qualité inadéquate des services rendus aux membres.

4.3.3 - Nombreuses interférences extérieures :

Cette concentration d’activités, de ressources et de pouvoir fait des coopératives des enjeux politiques, économiques et sociales, d’où les interférences qui contribuent aux dérèglements déjà notés. Durant notre vaste de terrain, les dirigeants des coopératives ont mentionné beaucoup d’ingérences de l’administration locale, des autorités coutumières et politiques ainsi que de l’encadrement technique dans les affaires des coopératives, ce qui introduit le quatrième et dernier élément de notre diagnostic :

4.4 – Le découragement des dirigeants et des coopérateurs

Le fait que les dirigeants des coopératives aient renoncé de retirer les parcelles des exploitants coupables d'actes ou de faits délictueux est un indicateur de leur frustration et de leur découragement.

Cette situation a fait naître un sentiment généralisé d'impuissance qui se manifeste clairement par le fait que quand il y a des problèmes au sein des coopératives, ce n'est pas vers les membres qu'on se tourne mais vers l'extérieur. Ceci est manifeste dans la crise des stocks invendus de produits agricoles : tous les individus et groupes que nous avons rencontrés nous ont systématiquement demandé si nous pouvions les aider à trouver des marchés pour écouler leurs produits.

Au bout du compte, un certain laxisme prend corps et se généralise au sein de la coopérative. Une des manifestations de ce laxisme est que les règles qui gouvernent les coopératives sont connues de tous mais personne ne les applique.

Du fait qu'il n'existe pas dans les deux coopératives de processus internes d'analyse dû à l'inexistence d'espace autonome de réflexion (résultant d'un encadrement trop serré), la situation persiste et se manifeste par une crise continue d'impayés, de méventes, de pressions extérieures et donc de manque de performances.

Pour nous, il est évident que tous ces éléments du diagnostic de la situation des coopératives de Konni sont interconnectés et se renforcent mutuellement. C'est pour cela que pour être efficaces, les propositions de thérapie devront s'attaquer réellement aux causes profondes du malaise et pas à ses symptômes.

V. LES MESURES THERAPEUTIQUES : PROPOSITIONS DE REORIENTATION DES COOPERATIVES ET DES STRATEGIES D'ORGANISATION

Les sept propositions/recommandations que nous allons passer en revue procèdent directement du diagnostic qui précède.

5.1 – Redéfinir l'espace des GMP

Nous proposons que les GMP les espaces soient redéfinis en faisant coïncider autant que faire se peut les unités techniques (hydrauliques) avec les unités sociales (villages, résidences, quartiers) existantes. Cette disposition permettra de bénéficier des relations préexistantes dans ces communautés pour construire des espaces de coopération favorables aux opérations des GMP et à la réalisation optimale de leurs fonctions.

Il est important de noter ici que ces situations existent déjà sur le terrain. Par exemple, dans les GMP 1 et 3 de la coopérative de Konni 2 les membres ont l'avantage d'appartenir au même village (Guidan Godia) et d'avoir leurs parcelles dans le même quartier hydraulique. Nous avons noté avec intérêt que les membres de chacun de ces GMP tiennent, au besoin, des réunions internes, décidés et conduits par eux-mêmes. Nous avons aussi noté que ces deux GMP tiennent ensemble les réunions de restitution et de discussion des informations venant de l'ONAHA, gèrent ensemble les conflits notamment ceux liés aux tours, tiennent bien des documents où sont consignés toutes les données qu'ils envoient à la coopérative comme les remboursements des redevances ou les intrants distribués. Il existe un contrôle social entre les membres de ces GMP et un sens élevé des valeurs. Par exemple, le président du GMP 3 de Konni 2 nous a dit qu'il tenait trop à son honneur et c'est pour cela qu'il ne détournera jamais les ressources du GMP bien qu'on sache qu'il pouvait détourner l'argent de la coopérative ou des GMP sans être inquiété. Dans nos discussions, les coopérateurs ont mentionné que des

planifications se tenaient avec les 2 GMP sur leur propre initiative. Tout ce qui précède indique que dans ces deux cas, le GMP est perçu et utilisé comme un organisme de développement villageois ce qui n'a été possible parce qu'il est le produit de l'ensemble des liens sociaux existant entre ses membres sur lesquels s'est heureusement greffé l'occupation du même quartier hydraulique.

5.2 – Reconfigurer les coopératives et en augmenter le nombre

Il nous semble important de reconfigurer les coopératives actuelles et augmenter leur nombre. Ce faisant, chaque coopérative regrouperait un nombre maîtrisable de GMP qui appartiennent à une même sphère de relations sociales (intermariages), économiques (marchés communs) et valeurs communautaires.

Pour couvrir de façon efficace l'aire actuelle des deux coopératives de Konni, notre hypothèse est qu'il faudrait avoir 5 coopératives pour bien polariser les 34 GMP existants. Mais le plus important est que chaque coopérative devra regrouper 4 à 7 GMP qui ensemble, appartiennent à un même espace homogène éprouvé de manifestations de solidarités, d'échanges économiques et d'affinités culturelles, en un mot à un même espace préexistant de co-opération.

Cette situation existe entre le village de Guidan Godia (au sein duquel se trouvent les GMP 1 et 2 de Konni 2), le village de Maïgozo où habitent les membres des GMP 7 et 8 de la même coopérative et le village de Dibissou où sont les GMP 3, 9 et 10 de Konni 2. Ces trois villages ont depuis longtemps des liens de parenté du fait des intermariages entre les trois localités et ont un marché en partage qu'ils ont d'ailleurs d'un commun accord déplacé de son premier emplacement pour l'emmener à son site actuel à proximité de Guida Godia. Une nouvelle coopérative pourrait regrouper les 7 GMP qui en réalité co-opèrent déjà, ce qui augmente les chances de succès d'une telle nouvelle entreprise.

Dans la nouvelle démarche de formation de ces GMP et de ces coopératives, il sera important, de formaliser chaque acte d'adhésion (des individus aux GMP et des GMP aux coopératives) par une demande d'adhésion et le versement d'une part sociale dont le montant sera décidé librement par chaque assemblée. Contrairement au fait qui a prévalu jusqu'ici où un exploitant est ipso facto membre du GMP où se trouve sa parcelle, cette nouvelle pratique à l'avantage de donner le choix aux exploitants de s'engager ou de ne pas s'engager dans le GMP et de bénéficier ou non de ses services et de celles de la coopérative. Cette approche a aussi le bénéfice de constituer un élément susceptible de favoriser une rupture psychologique d'avec l'actuel système et de d'aider à constituer un fonds sur ressources propres.

5.3 – Recentrer les fonctions des GMP et des coopératives autour de ce qui est essentiel pour leurs membres

L'idée ici est de recentrer les fonctions des coopératives en s'en tenant à celles : a) qui sont essentielles, vitales pour leurs membres ; et b) que les coopératives peuvent faire et très bien faire. Dans ce sens, il nous semble que les fonctions commercialisation, crédit, approvisionnement en intrants et la gestion foncière devront être le centre des efforts des coopératives.

Pour que la gestion de ces fonctions soit efficace, il nous semble clair qu'il faudra appliquer une décentralisation réfléchie entre coopératives et GMP quant au niveau de réalisation de tout ou partie de chaque fonction considérée. Cela se fera par une application appropriée du principe de subsidiarité, ce qui aidera les coopératives et les GMP à gouverner efficacement chacune de leurs fonctions et à assurer une prestation de services de qualité à leurs membres.

5.4 - Intégrer les femmes et les jeunes de façon effective et durable dans les GMP et les coopératives

Si un « renouveau » des coopératives de Konni doit avoir lieu, elle ne se fera pas sans une intégration effective et durable de ces deux catégories d'adhérents que sont les femmes et les jeunes. Ces deux groupes sont à la fois des acteurs et des facteurs importants des changements qui doivent prendre place au sein des GMP et des coopératives de Konni. Les femmes que nous avons rencontrées à Konni ont en elles-mêmes la fibre entrepreneuriale et la détermination commerciale qui semblent manquer au tissu coopératif local et qui fonctionne beaucoup plus comme un organe para-étatique qu'une entreprise agricole.

Avec l'excellente surprise de l'arrivée en force de jeunes exploitants détenteurs légaux de parcelles sur les aménagements, ce sont de nouvelles énergies et des compétences fraîches qui sont disponibles pour les GMP et pour les coopératives. Mais cette intégration pour être durable devra aussi être à la fois concrète et complète, c'est-à-dire : a) se traduire dans les fonctions des GMP et les coopératives ; et b) se réaliser dans les espaces des politiques et des prises de décisions des GMP et des coopératives.

Il est important que les fonctions exercées par les coopératives s'ajustent pour prendre en compte les capacités et les besoins spécifiques de ces deux groupes. Par exemple, la transformation primaire est un domaine d'excellence des femmes et devrait pouvoir s'intégrer dans la fonction globale transformation des produits agricoles. Le premier niveau de transformation (essentiellement pour la consommation et les marchés locaux) pourrait être exécutée au niveau des GMP et la transformation à une plus grande échelle au niveau des coopératives ou de l'union des coopératives en fonction de l'ampleur et du coût du projet. Si le maraichage semi-commercial ou commercial est un domaine de prédilection et d'excellence des jeunes exploitants, il serait bon d'en tenir compte dans les fonctions approvisionnement en intrants, formation des coopérateurs et commercialisation des produits agricoles des GMP et des coopératives et satisfaire leurs besoins par ces biais. En prenant en compte cette dimension fonctionnelle de l'intégration des jeunes et des femmes, on éveille leurs intérêts et leurs attentions, ce qui peut garantir leur participation réelle dans le fonctionnement, l'efficacité, la qualité des services et la vie active des GMP et des coopératives.

En plus, ce seront ces éléments qui vont naturellement motiver les femmes et les jeunes à se positionner dans les espaces des politiques et des prises de décisions, dans les organes de direction des GMP et des coopératives, du fait qu'ils auront à cœur de discuter de leurs activités, de défendre leurs intérêts et d'apporter des idées pour le bon fonctionnement de ces organisations et contribuer à la résolution des problèmes qui se posent. En un mot, participer activement à la vie des GMP et des coopératives.

5.5 - Définir une stratégie alphabétisation appropriée au contexte des GMP et des coopératives

Une des informations majeures ressortie de nos entretiens avec tous les niveaux des membres des GMP et des coopérateurs est le grand nombre de personnes sachant lire, écrire et calculer dans leur langue en utilisant les caractères arabes. A Konni, nos interlocuteurs ont utilisé le terme «Hamadya» pour désigner ce fait de savoir lire et écrire sa langue (le Haoussa en l'occurrence) en utilisant les caractères arabes. Si ceci se confirmait, la stratégie d'alphabétisation devrait largement tenir compte de cet important élément. Ce faisant, cette stratégie d'alphabétisation dans les coopératives pour être efficace devra dans une première phase être :

- Spécifique et ne pas reproduire les méthodes habituelles d'alphabétisation conçues pour faire acquérir des capacités de lecture, écriture et calcul à des analphabètes ; car il s'agit ici simplement d'assurer le passage des apprenants

d'un code écrit (arabe) à un autre code écrit (romain) à des gens qui savent déjà écrire, lire et calculer en utilisant un code (arabe) qui est d'ailleurs plus complexe à maîtriser que le code romain ;

- Sélective et s'adresser d'abord à des individus qui assurent dans les GMP et les coopératives des responsabilités et des tâches dont l'exécution nécessitent des capacités en lecture, écriture et calcul ;
- Fonctionnelle en se concentrant d'abord sur le premier objectif de permettre à ceux-là d'assurer correctement les fonctions auxquelles ils ont été désignés ou élus.

Dans une seconde phase, la stratégie devra ensuite s'ouvrir à tous et aider à résoudre les problèmes d'accès du plus grand nombre de coopérateurs aux informations financières et comptables et d'autres problèmes liés à la transparence de la gestion des GMP et des coopératives.

Dans la mise en oeuvre d'une telle stratégie d'alphabétisation dans les GMP et les coopératives, l'expérience a montré l'intérêt qu'il y a à baser l'aspect fonctionnel de la démarche sur la conception et l'opérationnalisation avec les coopérateurs d'un ensemble de documents comptables dans leur langue et dans leur langage. Cette approche a non seulement l'avantage d'assurer l'accès direct aux informations à tous ceux qui sont alphabétisés, mais aussi de créer un environnement favorable à l'alphabétisation par la création d'une demande concrète d'alphabétisation de la part des coopérateurs de base qui sont soucieux de participer ou de suivre attentivement la gestion des affaires de leurs GMP et de leurs coopératives.

5.6 - Bâtir un système simple et intégré de gestion des activités des GMP et des Coopératives en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC)

Compte tenu de l'état déplorable de la comptabilité des coopératives et des facilités qu'il y a d'un point de vue des nouvelles technologies, il serait approprié d'envisager la mise en place d'un système simple et intégré de gestion des activités des GMP et des coopératives sur un réseau smartphones permettant :

1. L'élaboration de plans d'affaires par campagne des GMP et des coopératives ;
2. La gestion des financières de toutes les activités des GMP et des coopératives ;
3. L'agrégation et la gestion des commandes d'intrants agricoles à tous les niveaux ;
4. La gestion de la commercialisation de tous les produits agricoles ;
5. La gestion des stocks des GMP et des coopératives.

L'expérience conduite dans la zone des aménagements hydro-agricoles du Nord Sénégal par le consultant sur des coopératives et des opérateurs similaires à ceux de Konni démontrent la possibilité pour des gérants et des dirigeants du même niveau que ceux de Konni de maîtriser et d'appliquer toutes ces fonctionnalités à la gestion efficace de leurs organisations.

5.7 Redéfinir les relations des coopératives et les rôles des partenaires – Renforcer certaines institutions parties prenantes

En se référant à la trop grande dépendance que les coopératives ont vis-à-vis de certaines organisations de leur proche environnement institutionnel, il conviendra de redéfinir les rôles et les relations avec ces institutions. Le tableau ci-dessous donne sommairement quelques indications sur la direction possible de ces ajustements.

Tableau n°6 : Orientation des ajustements de la relation entre des coopératives et certaines institutions parties prenantes

Institutions	Orientation des ajustements
ONAHA	Clarifier leur rôle de tutelle, veiller à ce que les termes et les concepts utilisés dans les textes législatifs ne favorisent pas les abus de tutelle et l'instrumentalisation des coopératives et encouragent leur indépendance
DAC/POR	Appui l'application des dispositions légales et règlementaires, pas gendarme des coopératives
Services Techniques	Appui sur requête
AUEI	Définir les passerelles et les mécanismes
Communes	Clarifier le rôle des COFOCOM dans la gestion foncière sur les aménagements hydro-agricoles, leur agrément et le suivi dans la reddition des comptes
D'énormes expériences ont été Développées par les GMP et coopératives sur la gestion de l'eau sur les périmètres irrigués (PI)	Documenter ces expériences afin d'en produire un manuel technique sur la gestion durable de ressource en eau sur les PI

Pour ce faire et spécialement pour l'ONAHA nous recommandons, à défaut d'un audit institutionnel, d'encourager ou d'appuyer cette institution à se doter d'un plan stratégique indiquant clairement son mode opératoire vis-à-vis des coopératives et de s AUEI et indiquant à quoi l'institution va ressembler dans les 15 à 20 prochaines années.

VI. FACTEURS DE RISQUE

Malgré l'engagement et les efforts constants de l'OHANA et des différents ministères impliqués dans les réformes en cours, une limite à la mise en œuvre d'un modèle efficace de coopérative pourrait être l'existence dans les nouveaux textes de points qui pourraient ne pas être clairement en ligne avec un tel modèle. Ces inadéquations potentielles pourraient venir du fait que quelques points de textes reflètent encore la lettre obsolète de «Coopérative d'Aménagement Hydro-Agricole» dont la raison d'être centrale était liée à la prise en charge de fonctions relative à la gestion des aménagements hydro-agricoles notamment celle de l'eau.

Dans une telle situation, il y a le risque qu'en voulant satisfaire coûte que coûte la lettre des textes tels qu'ils sont actuellement on ne s'engage finalement vers un modèle d'organisation hybride remplissant à la fois les fonctions d'une coopérative et celles d'autre type d'organisation, fonctions qui ne correspondraient pas aux buts d'une coopérative, ce qui reviendrait en fait à reconstituer sous une autre une forme le système existant dont tout le monde a vu les limites.

Il nous semble que pour être **viable** et prospérer, le modèle coopératif à promouvoir doit nécessairement : a) être concentré **exclusivement** sur les fonctions économiques d'une coopérative, principalement la commercialisation et l'approvisionnement en intrants ; b) avoir une très grande autonomie, mieux, être **indépendante** des organismes d'encadrement pour se consacrer uniquement à la délivrance de services **tangibles** à ses membres ; c) être d'une organisation interne **pas complexe** et prendre en compte les **réalités sociales** du milieu ; et , d)

avoir un **lien** solide entre ses différentes fonctions (le crédit et la commercialisation par exemple).

Nous pensons que l'ouverture et la disponibilité de la direction de l'ONAHA permet un dialogue franc sur cette importante question et, le cas échéant, s'entendre avec cette institution sur la conduite d'une phase expérimentale du meilleur modèle organisationnel possible, même si celui-ci ne correspond pas pleinement et entièrement à lettre de points de textes mais correspond à l'esprit des réformes.

VII. RECOMMANDATION INITIALE D'ELEMENTS POUVANT ETRE INCLUS DANS LES TDRS POUR L'ASSISTANCE AUX AUEI

Nous pensons que certaines des recommandations, notamment relatives à l'alphabétisation, au système de gestion et surtout à la redéfinition de la relation des relations avec l'ONAHA sont pertinentes pour les Associations d'Usagers d'Eau d'Irrigation. Par ailleurs, nous avons durant la conduite de la mission de terrain identifié quelques éléments/interrogations préliminaires qui pourraient être reformulés et pris en compte dans les TDR d'une prochaine étude sur les futures AUEI. Ce sont : a) le processus pratique d'opérationnalisation des AUEI ; b) les prochaines étapes du processus de vulgarisation des textes relatifs au AUEI ; c) le processus et le contenu potentiel de formation des membres des AUEI ; d) l'approche pratique avec laquelle l'ONAHA devra exécuter ses obligations et gérer ses relations avec les AUEI ; e) les démarches pratiques que l'ONAHA devra avoir pour éviter le type de domination qu'il ait sur les AUEI la domination qu'il a sur les coopératives sur AHA ; f) processus pratique de transfert effectif des compétences de l'ONAHA aux AUEI ; g) Comment les AUEI pourront-elles éviter les problèmes rencontrés actuellement par les coopératives i.e. les interférences qui sont en partie responsables du laxisme ambiant ? h) système et documents de gestion des AUEI ; i) Passerelles, relations et instruments de collaboration entre les AUEI et les coopératives.

VIII. RECOMMANDATION POUR LA REALISATION DE RECHERCHES COMPLEMENTAIRES SUCCINCTES

Du fait de la durée de cette recherche, elle n'a pas pu aller au fond des choses. Il serait important de vérifier certaines des hypothèses formulées dans ce rapport. Le tableau qui suit donne une indication des recherches complémentaires qu'il serait utile de conduire avant fin Février 2017.

Tableau n°7 : Indications sur les recherches complémentaires proposées

HYPOTHESES	OBJECTIFS DE RECHERCHE
La plupart des OP existantes dans la zone de Sia et Kouanza ont été promues de l'extérieur et risquent de ne pas survivre après le retrait de l'assistance	Etudier un échantillon représentatif des OP de la zone de Sia et Kouanza pour déterminer leur mode d'impulsion et déterminer leurs chances de survie au retrait de l'assistance extérieure
La taille optimale d'un AHA techniquement convenable, économiquement viable et « coopérativement » gérable se situe entre 250 et 500 ha	Comparer les performances des 15 à vingt dernières années de différents AHA et en déduire des conclusions par rapport à la taille de ces périmètres ou d'autres importants facteurs contributifs
L'intégration effective et durable des femmes dans les coopératives de Konni est faisable à travers les fonctions des GMP et des coopératives ainsi que leur représentation dans les organes	Confirmer ou informer cette assertion par une écoute attentive des femmes et des autres coopérateurs sur ces deux points
Il y a une arrivée significative de jeunes adhérents dans les coopératives de Konni et ils constituent de nouvelles énergies et des compétences fraîches pour les coopératives	Evaluer le niveau de présence effective des jeunes parmi les membres des deux coopératives et en déduire l'impact sur la vie des coopératives
Les 9 GMP de Guidan Godia, Maïgozo et Dibissou ont un potentiel pour former une coopérative qui a de très grandes chances d'être performante	Documenter l'articulation des GMP dans/avec l'espace coopératif potentiel existant entre Guidan Godia, Maïgozo et Dibissou

A notre avis, ces recherches complémentaires peuvent être conduites sans recourir à des ressources additionnelles si elles sont réalisées de façon interne en mobilisant et en encadrant un groupe de 5 à 7 jeunes assistants de l'UC-PMC sous la conduite de l'expert et de son assistant¹⁴ qui ont pris une part active à la préparation, au déroulement et au suivi du présent diagnostic.

¹⁴ Nommément Moussa Assoumane et Saïd Mahamane Karimou