

PD-ABC-179
09.52

PROJET APPUI A LA PRODUCTION AGRICOLE
VOLET CENTRALE D'APPROVISIONNEMENT

RAPPORT FINAL

par
M. KEVIN B. CREYTS
Conseiller financier interne - Centrale d'Approvisionnement
CLUSA

DECEMBRE 1988

Table des matières

- I. Historique du volet "Approvisionnement en Intrants Agricoles" du Projet Appui à la Production Agricole (P.A.P.A.)
 - A. Relations contractuelles
 - B. Environnement et Résumé de l'évolution des changements au cours des 4 ans
 - 1. Personnel
 - 2. Structures gouvernementales
 - 3. Dessin du volet C.A
 - 4. Suivi et Evaluations
- II. La Centrale d'Approvisionnement
 - A. Historique
 - B. Problèmes spécifiques
- III. Assistance fournie à la Centrale d'Approvisionnement
 - A. Planification financière
 - B. Assistance à la direction
 - C. Assistance administrative
 - D. Assistance à la division de la Comptabilité et Credit
 - E. Assistance à la division de gestion des stocks
 - F. Assistance à la division d'Informatique
 - G. Assistance en formation
 - 1. Les stratégies en formation
 - 2. Relations de travail: C.A et le mouvement coopératif
 - 3. Réalisations spécifiques-séminaires
 - 4. Formation sur place aux URC et USRC
 - 5. Formation institutionnelle
- IV. Contraintes administratives
 - A. PCN
- V. Perspectives pour l'avenir
 - A. Recommandations du document d'identification du projet de développement des organismes ruraux, deuxième version, Décembre 88
 - B. Commentaire sur les quatre alternatives et une autre alternative proposée par la direction de la C.A.
 - C. Conclusions

Annexes

- A - Liste des dossiers du volet C.A.
- B - Liste des documents du volet C.A.
- C - Inventaire des biens fournis par le volet C.A.
1985-1988

I. HISTORIQUE DU VOLET "APPROVISIONNEMENT EN INTRANTS AGRICOLES" DU PROJET APPUI A LA PRODUCTION AGRICOLE (PAPA)

A. Relations Contractuelles

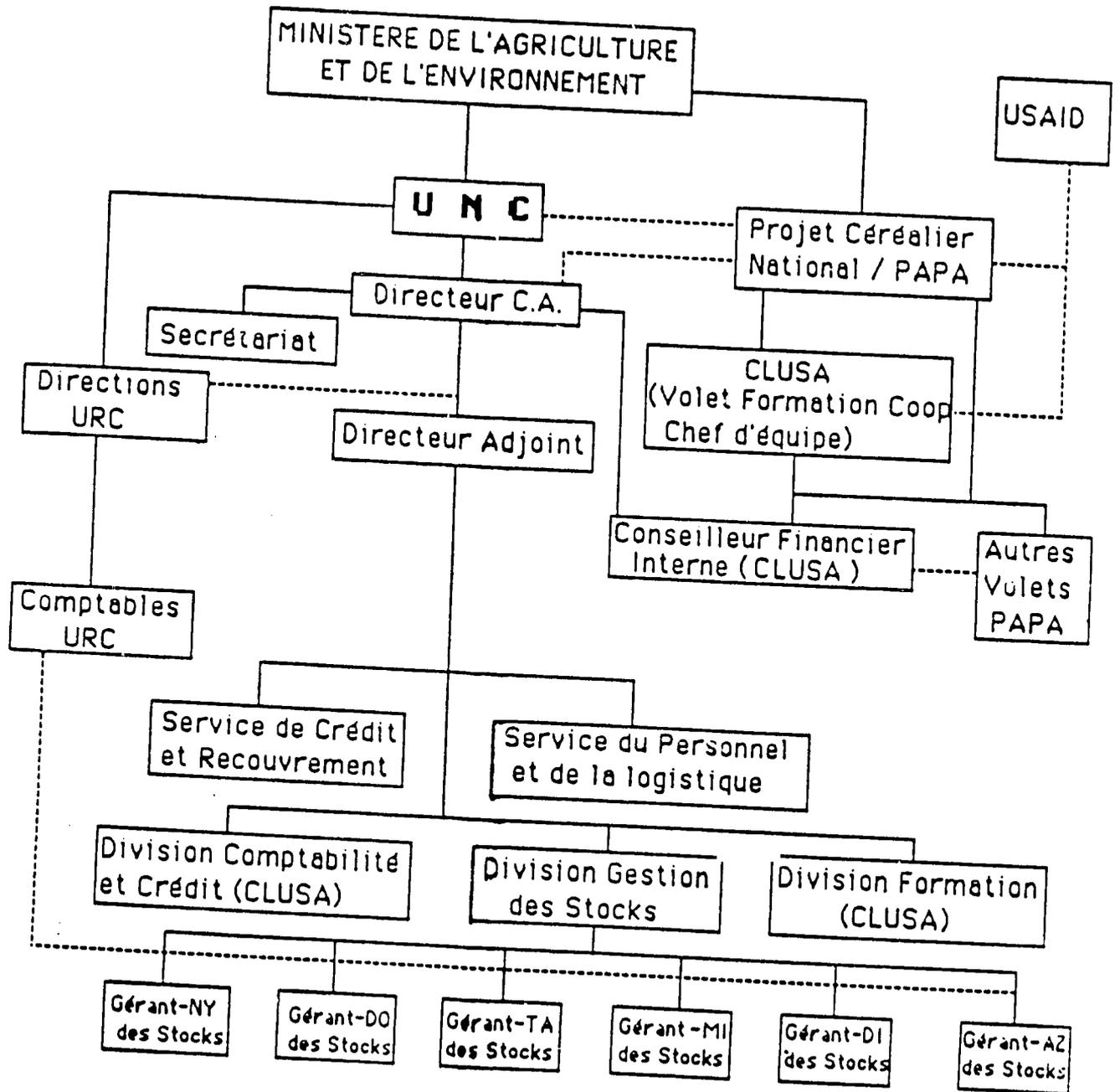
Un Accord Coopératif était signé entre l'USAID/WASHINGTON et la CLUSA (Ligue Coopérative des Etats Unis d'Amerique) en Janvier 1985. Cet Accord Coopératif N° AFR-0234-A-00-5006-00 concernait les deux volets du Projet d'Appui à la Production Agricole: Volet Formation Cooperative et Volet Approvisionnement en intrants agricoles. Mr. KEVIN B. CREYTS était engagé par la CLUSA en qualité de Conseiller Financier Interne pour ce deuxième volet du 1er Mars 1985 au 28 Février 1987 et le même contrat était renouvelé du 1er Mars 1987 au 31 Decembre 1988.

B. Environnement

Au cours de cette période de presque quatre ans, il y avait beaucoup de changements en personnel, structures gouvernementales, et dessein du volet.

1. Sur le plan du personnel, il y avait 3 Chefs d'Equipe de la CLUSA, 3 Directeurs de la Centrale d'Approvisionnement ainsi que 2 Directeurs-Adjoints, 3 Chefs Comptables, 2 Chefs de la Division de Gestion de Stocks, 2 Chefs Magasiniers, 2 Coordonnateurs du Projet PAPA (Programme Céréaliier National), 2 Directeurs de l'USAID, 2 Officiers du Bureau de Developpement Agricole USAID, etc. Donc, vu tous ces changements de personnel au sein de la Centrale d'Approvisionnement, c'était le volet qui fournissait une continuité, stabilité et formation aux nouveaux cadres à la CA cette période transitoire.

ORGANIGRAMME DU VOLET APPROVISIONNEMENT EN INTRANTS (CLUSA)
 VU LES RELATIONS INSTITUTIONNELLES



----- Relations Hiérarchiques
 ———— Relations Fonctionnelles

2. Sur le plan administratif, des nombreux changements des structures gouvernementales ont eu lieu. Les changements ont commence en Decembre 1984 avec la dissolution de l'ex-UNCC dont la Centrale d'Approvisionnement faisait partie integrante.

La CA neanmoins restait sous la tutelle administrative du Ministère du Developpement Rural, mais au niveau regional et à l'arrondissement, des Unions Regionales des Cooperatives (URC) et des Unions Sous-Regionales des Cooperatives étaient crees chacune avec son propre Conseil d'Administration. La CA à travers des relations fonctionnelles mais non-hierarchiques. La même situation prevalait entre les URC et USRC. Souvent les magasiniers de la CA avaient une formation comptable au lieu de magasinier et des comptables avaient de formation comme encadreurs sur le terrain avec l'UNCC mais pas de formation comptable. C'était surtout dans le domaine de formation de ces nouveaux cadres que le volet a fourni: une assistance indispensable ainsi que de pouvoir établir et renforcer les liens fonctionnels entre les structures cooperatives travaillant avec la CA.

Par la suite le Ministère du Developpement Rural était transformé en Ministère de l'Agriculture. A ce temps la tutelle administrative pour la nouvelle Union Nationale des Cooperatives (UNC) était toujours le Ministère de l'Agriculture mais elle jouissait d'une autonomie de gestion. Peu apres, le Ministère de l'Agriculture était scinde en deux ministeres, notamment le Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement et l'autre des Ressources Animales qui sont les structures officielles à present. En 1985 la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) a cesse de fournir ses activités de credit pour les materiels agricoles vendus par la CA et la CNCA a ferme officiellement en 1988. Les ateliers de Fabrications des Materiels Agricoles sous l'ex-UNCC sont devenus des entités independantes comme la CA mais ils étaient sous la tutelle administrative de la CA du 5 Decembre 1984 jusqu'au 23 Juin 1987 avec les deux arrêtés de Transfert de la CA et des Ateliers à l'UNC. Plusieurs changements ont eu lieu au niveau des URC et USRC (la plupart des affectation etant entres elles-mêmes) entre 1984 et aujourd'hui et 85% d'environ des agents des Unions ont reçu des affectations.

Au lieu que la CA soit le seul distributeur des materiels agricoles produits par les ateliers de fabrication des materiels agricoles, il y avait donc la concurrence entre toutes ces entités. La concurrence dans le domaine de la vente des engrais a beaucoup intensifie entre les commerçants privés et la CA. Entre 1984 et 1988 les commerçants ont gagne de 10% jusqu'à ou moins 50% du marche total d'engrais consommés au Niger. La raison principale est vu les augmentations des prix de cessions vu les accords

entre l'Etat et l'USAID (Accord de Subvention au Développement du Secteur Agricole) et entre l'Etat et la Banque Mondiale (Accord d'Ajustement Structurel). Le but de ces Accords étaient de réaliser une dégressivité de la subvention sur les intrants agricoles et donc la subvention contributive par l'Etat à la CA. Au lieu d'une régression graduelle sur 5 ans de 1985 à 1990, la subvention de l'Etat était complètement éliminée en 1985. Toutes les pesticides, précédemment distribuées par la CA, étaient transférées sous la responsabilité de la Division de la Protection des Végétaux du Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement

3. Au cours de l'exécution du volet, même le dessein du Projet a changé. Le plan initial était écrit en 1983/1984 intitulé "Plan d'Exécution pour le Volet Approvisionnement en Intrants Agricoles du Projet Appui à la Production Agricole 683-0234 Niger". Ce plan était modifié en Février 1985 (le mois avant l'arrivée du Conseiller Financier Interne) par un consultant à court terme de la CLUSA, Mr. Ian Pattison, dans le plan intitulé "Rapport de Pré-Exécution pour le Volet de Fourniture des intrants agricoles - PAPA - NIGER". Immédiatement après l'exécution du volet, c'était évident que le dessein original n'était pas valable. Donc, six mois après le commencement des travaux, un consultant à court terme de la CLUSA, Mr. William Garvey, a écrit un rapport avec la collaboration du Conseiller Financier Interne, intitulé "Examen des Problèmes Conceptuels et Opérationnels Rencontres lors de l'Implantation de l'Accord Cooperatif AFR 0234-A-00-5006-00" en Septembre 1985. Les questions soulevées sur le dessein du projet ont résulté dans l'élaboration du "Quatrième Amendement à l'Accord de Subvention entre la République du Niger et les Etats Unis d'Amérique pour le Projet Appui à la Production Agricole du Niger". Cet amendement a complètement reformulé le volet CA. Par exemple, dans le dessein original du projet, c'était envisagé le Volet Formation Cooperative devait s'occuper de la formation des coopératives qui vendaient les intrants agricoles et qu'un fonds de garantie sera disponible pour garantir le crédit par une coopérative à travers les banques privées pour l'achat de ses stocks d'intrants agricoles auprès de la CA. Mais en réalité, le volet formation cooperative et la CLUSA ont estimé que l'impact de la formation aux autres coopératives liées à des crédits financés à travers le fonds de garantie serait beaucoup plus impressionnant qu'avec les coopératives qui s'occupaient des intrants, la petite marge de bénéfice, la concurrence et disponibilité au Nigeria, les concentrations géographiques restrictées de ces coopératives, etc., le volet formation cooperative a exclusivement travaillé avec les fonds de garantie et le volet CA était totalement indépendant de leurs activités au niveau des Groupements Mutualistes (GM), Union Locale des Cooperatives (ULC). Même sur le plan administratif, le volet formation cooperative avait la

facilité d'accès à la ligne de crédit en US dollar convertis en F CFA dans un compte bancaire local pour ses achats, salaires, etc. Par contre, le volet CA vivait exclusivement sur les fonds gérés par le Projet Céréaliier National avec un système tellement lourd que la moitié du temps et énergies du personnel du volet étaient dépensés pour subir un système si lourd et si lent. Ce fait seul résultait dans le travail de 12 heures par jour sept jours par semaine pour rattraper. Le Volet CA n'avait qu'un seul expatrié et la première année n'avait aucun appui par le personnel administratif permanent pour son propre volet. Le volet formation cooperative avait 3 expatriés et plusieurs agents administratifs. Donc les volets étaient indépendants non seulement sur le plan administratif mais aussi sur un approche idéologique (dans le court terme mais pas de long terme) concernant l'appui aux structures cooperatives. La CA et le volet CA voyaient les URC et USRC comme une ressource en personnel coopératif dans le circuit d'approvisionnement en intrants agricoles, vu l'insuffisance de personnel de la CA pour achever sa mission de distribution et vente sur l'ensemble du territoire national. Par contre, le volet formation cooperative regardait ces structures cooperatives comme prématurées qui ne servaient pas à présent les cooperatives de base et qui risquaient de se financer aux frais des petites cooperatives, actuellement en manque des fonds propres. Néanmoins à la longue, les deux volets envisageaient la raison d'être de ces structures cooperatives s'ils étaient rentables et fournissaient des véritables services rentables, pour ses membres, y compris la future centrale cooperative d'approvisionnement.

D'autres changements dans le dessein du volet CA étaient les rôles imposés sur le Conseiller Financier Interne. Selon la description de travail du contrat d'emploi du Conseiller avec la CLUSA, les tâches étaient précises concernant une assistance technique pour améliorer les systèmes comptables et systèmes de gestion des affaires commerciales. Le titre du poste était "Conseiller Financier Interne".

Plus précisément, la prescription de travail selon le contrat de renouvellement n'était que de:

- Revoir le système comptable existant dans la Société d'intrants agricoles en vue de sa conformité aux pratiques en comptabilité commerciale et qu'il convient aux exigences d'un audit commercial.
- Développer des systèmes améliorés pour la comptabilité, gestion de stocks et informatique qui permettra aux gérants de la société d'intrants agricoles de prendre des décisions mieux informées.

- Former la Direction et les employés dans l'utilisation de ces systèmes améliorés.

- Assister avec l'établissement et l'implantation d'un programme de crédit à travers des fonds de garanties pour des coopératives.

- Fournir des conseils aux gerants de la société d'intrants agricoles sur la transition d'un parastatal (du Gouvernement) à une entreprise commerciale qui serait gérée par et la propriété des coopératives.

Néanmoins, au cours de chaque évaluation interne et externe et même les réunions semestrielles, les questions posées n'étaient pas des travaux techniques effectués mais plutôt la rentabilité de la CA et des questions politiques qui ne se relevaient à la compétence du volet voir même la CA. Les questions concernant la subvention de l'Etat, signature des statuts pour la CA, transfert de la CA à l'UNC, etc devaient plutôt être posées au Gouvernement du Niger. L'erreur fondamentale dans le dessein du volet était de penser que suite à une amélioration des systèmes de comptabilité et gestion qu'une rentabilité est garantie. Il y a beaucoup de facteurs tel que la pluviométrie, disponibilité de crédit agricole, la disponibilité d'engrais subventionne au NIGERIA, subvention du Gouvernement du Niger, programmes de vulgarisation, les résultats de la campagne précédente, prix de la récolte pour le producteur et interventions au marché par la SONARA et OPVN, etc, qui sont hors la responsabilité du volet et même de la CA. Néanmoins, avec la concertation du Gouvernement du Niger, l'USAID, les autres donateurs, la CLUSA, le mouvement Coopératif, etc, les buts peuvent se réaliser.

Le contraste entre le rôle technique selon le contrat de travail et le vrai travail confié au conseiller financier interne de part et d'autre est clairement énuméré par la description de travail que le conseiller financier externe a préparé pour son remplaçant. C'est à noter que l'expatrié conseiller a pu former un cadre national du volet CA au cours du projet pour qu'il soit en mesure de prendre le relais, qui lui-même était un but du projet compris. Les vraies tâches selon le contrat sont de:

1. Superviser la comptabilité du volet C.A.
2. Rapprocher les soldes selon le Volet CA au solde selon le PCN
3. Suivre l'exécution du Budget du volet C.A. et remanier comme nécessaire

4. Etablir des bons de demandes et suivre l'establissement des bons de commandes jusqu'à la livraison des marchandises
5. Veiller aux achats hors taxes - hors TVA
6. Suivre les exonérations des factures surtout de l'O.P.T. pour éviter les coupures mensuelles vue les retards
7. Preparer rapports trimestriels du Volet pour le PCN/USAID.
8. Preparer les Plans de travail Trimestriels du Volet pour le PCN/USAID.
9. Preparer les rapports "Realisations Physiques" et programmation Physique chaque trimestre pour le Ministere de l'Agriculture et de l'Environnement, Division Etude et programmation.
10. Preparer les rapports annuels et plans de travail annuels du volet CA pour le PCN/USAID
11. Preparer les rapports semestriels du Volet pour l'USAID
12. Preparer le Projet Implentation Report du Volet pour l'USAID
13. Participer aux réunions du Volet PAPA pour represesnter le volet CA.
14. Coordonner avec le Chef d'Equipe de la CLUSA sur les affaires administratives du volet.
15. Faciliter la collaboration entre le Spécialiste d'ordinateur de l'Université du MICHIGAN au Ministere de l'Agriculture et dl'Environnement et la Division d'Informatique à la Centrale d'Approvisionnement vu la programmation faite ce spécialiste sur l'ordinateur ainsi que la formation du personnel de la CA
16. Superviser et évaluer le personnel du volet ainsi que de negocier leurs contrats d'emploi chaque année.
17. Suivre les 2.000 tonnes d'engrais super triple phosphate et 350 tonnes d'engrais super simple phosphate fournis par le projet PAPA/Volet CA y compris l'echange d'engrais CA/PCN.

18. Suivre les comptes bancaires du fonds de roulement engrais USAID (un compte bloqué et un compte courant) et l'utilisation pour l'achat d'autres engrais par consultation restreinte ou appel d'offres.
19. Suivre la relance de l'appel d'offres de 2 camions pour le Volet CA
20. Assister dans le dessein de la reconduite du volet CA dans le nouvel accord DOR (Développement des Organisations Rurales).
21. Participer à l'évaluation externe finale du Projet PAPA/Volet CA.
22. Coordonner la formation du volet avec celle du volet formation cooperative selon les recommandations de la première évaluation externe du volet
23. Assister les Consultants a court terme de la CLUSA avec leurs études sur la CA (Mr. GARVEY, etc...).
24. Participer à l'étude du marketing en cours financée par le Gouvernement des Pays Bas sous la supervision de la FAO et IFDC/LOME
25. Participer aux évaluations externes et internes de l'USAID de l'accord de Développement du secteur agricole en ce qui concerne les conditions précédentes du déboursement des fonds : 1) niveau de subvention aux intrants agricoles et 2) coopératisation de la Centrale d'Approvisionnement.
26. Participer aux évaluations de la Banque Mondiale de leur accord d'ajustement structurel sur les exigences de taux de subvention.
27. Suivre le respect des accords bilatéraux avec les multiples donateurs, tels que le Canada, le Japon, les Pays bas, la FAO, l'USAID, la banque islamique de développement, etc.. en ce qui concerne les versements des fonds de contrepartie gérés par le Ministère du Plan, etc...
28. Participer à la préparation des bilans de la Centrale d'Approvisionnement ainsi que l'élaboration des rapports d'activités.
29. Préparer une trentaine de rapports financiers pour assister la Direction de la C.A avec sa planification financier chaque année.

30. Faire des propositions des prix de cession pour chaque intrant agricole au Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement vu les exigences de l'accord de subvention au développement du secteur Agricole avec l'USAID et l'accord d'Ajustement structurel avec la Banque Mondiale.
31. Assister la direction de la CA avec l'élaboration des rapports à l'intention des donateurs, rapports annuels pour le Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement, etc..
32. Entreprendre des missions de suivi sur le terrain dans chaque département pour assurer la bonne gestion des stocks d'intrants agricoles appartenant à la CA au niveau des URC, USRC et Cooperatives sous-dépôts ainsi qu'une comptabilité correcte.
33. Coordonner les aspects techniques des divisions de la Comptabilité et Crédit. Gestion de stocks, formation, Informatique etc.. de la Centrale d'approvisionnement.
34. Suivre les formalités administratives pour la réalisation des stages de formation au CAMPC (Centre africain de management et de perfectionnement à la gestion des cadres) avec le Programme Cerealier National et l'USAID (lettres, page 2 PIO/P etc...)
35. Assurer la mise en application des recommandations de la première évaluation externe du Projet PAPA/Volet Centrale d'Approvisionnement.

Article 5. Autres responsabilités

Au départ du conseiller financier Interne, l'adjoint au conseiller financier doit essayer dans la mesure du possible d'assurer l'achèvement des Buts; des objectifs et des résultats attendus du volet.

Buts:

L'objectif sous sectoriel auquel le volet approvisionnement en intrants agricoles du projet APA contribuera est le développement progressif d'un système coopératif volontaire d'approvisionnement en intrants qui sera autofinance, servira les intérêts des paysans membres des coopératives et sera progressivement gère par ces derniers ou leurs représentants puis deviendra leur propriété.

Objectifs:

Le volet approvisionnement en intrants du projet APA se propose :

- 1) Mettre en place à court et moyen terme un cadre institutionnel pour la gestion privée ou coopérative permettant l'évolution d'une entreprise basée sur les intrants agricoles.
- 2) Permettre au secteur commercial privé de participer de manière compétitive aux activités commerciales d'approvisionnement et de distribution des intrants agricoles.

Résultats attendus à la fin du Projet:

À la fin du Projet, les résultats suivants auront été en principe obtenus:

Réalisations:

- a) Amélioration du cashflow/couts de distribution de la société d'approvisionnement en intrants agricoles.
- b) Structure de gestion commerciale.
- c) Plus grand accès aux intrants et distribution plus efficace.

C'était donc dans le sens de servir dans un rôle technique mais aussi avec une perspective élargie vu les responsabilités de coordonner les activités nationales et sur le terrain que le volet a fourni une d'assistance dans les domaines suivants:

- A. Planification Financière
- B. Assistance à la Direction de la CA
- C. Assistance Administrative
- D. Assistance à la Division de comptabilité et crédit
- E. Assistance à la Division de Gestion de Stocks
- F. Assistance à la Division d'Informatique
- G. Assistance en Formation

(Les détails de cette assistance se trouvent en section III du Rapport).

4. Suivi et Evaluations

Au cours des 46 mois du volet (1er Mars 1985 - 31 Decembre 1988) le Conseiller Financier Interne a écrit les Rapports suivants:

- 15 Rapports Trimestriels
- 15 Plans de Travail Trimestriels
- 4 Rapports Annuels
- 4 Plans de Travail Annuels Rapports Mensuels (pour le Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture)
- Project Implantation Reports (pour l'USAID Semestriel)
- Rapports Semestriels (Pour le Programme Céréalier National/PAPA)
- Rapports de Programmations/Réalisations Trimestriels (Pour la Division d'Etudes et Programmation - Ministère de l'Agriculture).

Aussi les budgets suivants étaient préparés par le Conseiller Financier Interne pour le Volet CA du PAPA:

Programme et Budget Exercice 1984/1985	1/3/1985-30/9/1985
Programme et Budget Exercice 1985/1986	1/10/1985-30/9/1986
Programme et Budget Exercice 1986/1987	1/10/1986-30/9/1987
Remaniement Budgétaire 1986/1987	
Programme et Budget Exercice 1987/1988	1/10/1987-30/9/1988
Programme Budget exercice 1988/1989	1/10/1988-30/6/1989
Programme Budget 1 Avril 1988 - 30 Juin 1989	

Tous les rapports financiers dans les deux rapports de Mr. GARVEY en Septembre 1985 et Décembre 1986 étaient préparés par le Conseiller Financier Interne. Aussi, il a assisté avec l'élaboration de la plupart des rapports financiers dans les rapports de Mr. Theriot et Mme Seguino en Juin/Juillet 1988.

La liste des Etudes et Evaluations de la CA et Volet CA auxquelles le Conseiller Financier Interne participait suite:

<u>Date</u>	<u>Personne/Institution</u>	<u>Rapport</u>
Sept. 1985	Mr. William E. Garvey	Examen des problèmes conceptuels et operationnels. Rencontres lors de l'Implantation de l'Agrement Coopératives-AFR-0234-A-00-5006-00

Sept.-Oct. 1985	Boubacar Bah and Associates	Accord de Subvention au Developpement du secteur Agricole (Etude sur la subvention aux Intrants Agricoles).
Mars-Avril 1986	Mme Ans Burgette USAID/WASHINGTON	Quatrieme Amendement à l'Accord de Subvention entre la Republique du Niger et les Etats-Unis d'Amérique pour le Projet Appui à la Production Agricole du Niger.
Juillet- Decembre 1986	Dr. Henri Josserand Univers. MICHIGAN	Etude Retrospective de l'offre et de la demande d'engrais au Niger
Decembre 1986	Mr. William E Garvey	Revue des Activites du Volet CA de l'Accord Cooperatif 0234-A-00-5006-00
Janvier 1987	OPEN (Office pour la Promotion des Entre- prises Nigériennes)	L'Evaluation du Patrimoine de la Centrale d'Approvisionnement.
Janvier 1987	Mr. Michael Fromageot Langstaff CEGI (Commu- nauté Economique de l'Afrique de l'Ouest	Etude pour l'Elabo- ration d'un Programme Integre de Production dans les pays membres de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest.
Sept.-Nov. 1987	Mission conjointe: Min. de la Tutelle (MTEP/SEM), Min. des Finances, Min. de l'Agr. et de l'Env., UNC, CA	Rapport de mission conjointe (situation financière et maté- rielle de la CA).

Nov.-Dec. 1987	FCN-Cellule de suivi et Evaluation, Min. de l'Agr/Env. DEP, etc.	Evaluation Interne- Volet CA en Intrants Agricole PAPA
Décembre 1987	Developpement Assis- tance Corporation	Evaluation Interme- diaire de la Subvention au Développement du secteur agricole USAID/NIGER.
Janvier 1988	Development Alter- natives, Inc.	Première Evaluation Extérieure du Projet d'Appui à la Production Agricole.
Juin-Août	Mr. ZAKOU DJIBOU IPDR KOLLO	L'Approvisionnement du Monde Rural en Intrants Agricoles à travers la Centrale d'Approvisionnement UNC.
Juin- Déc. 1988	CLUSA-Mme LISA MATT, Mme SEGUINO, Mr.THERIOT	Document d'Identification subvention du Projet de Développement des Organismes Ruraux.

Mis dans la perspective correcte, ces 13 études et évaluations sur la CA et le Volet CA du PAPA étaient de trop. Au cours de moins de 3 ans et 3 mois (voir 39 mois) d'avoir 13 études et évaluations est en moyenne une par trimestre. En considérant qu'il n'y avait que sept cadres professionnels à la C.A. (y compris les employés du volet C.A. associés à la gestion de la C.A.), c'était l'équivalent de deux études et évaluations par des expatriés professionnels pour chaque gérant de la C.A. Ces études excessives où on ne cherchait que des informations s'ajoutaient aux réunions mensuelles et semestrielles; rapports mensuels, trimestriels, semestriels, annuels, etc. mentionnés ci-dessus, alors qu'il n'y avait qu'un seul expatrié (Conseiller Financier Interne) pour s'en occuper ainsi que de faire du travail proprement dit pour effectuer des améliorations dans la gestion et progrès vers une société coopérative et rentable. C'est ainsi que le Conseiller a divisé ses efforts dans le chapitre suivant "Assistance fournie à la Centrale d'Approvisionnement" pour assister les différentes divisions de la CA secondé par une

formation au siège, sur le terrain et à l'étranger pour renforcer les capacités des nationaux d'être en mesure de gérer la future Centrale Coopérative d'Approvisionnement eux-mêmes.

II. LA CENTRALE D'APPROVISIONNEMENT

A. Historique

La Centrale d'Approvisionnement (CA) est créée le 3 Juin 1978 par Arrêté N. 21/MDR au sein de l'ex-Union Nigérienne de Crédit et de Coopération (UNCC), Etablissement public à caractère administratif.

Elle a pour objet la Gestion des Intrants Agricoles destinés au monde rural, (matériels agricoles, produits phytosanitaires, engrais) l'ensemble du territoire nigérien.

En 1982 une conférence s'est tenue avec les partenaires internationaux de la CA et les différents représentants du Gouvernement du Niger pour discuter du système d'approvisionnement au Niger.

Lors du Congrès National de Zinder en 1982, les recommandations suivantes furent faites:

- doter la Centrale d'Approvisionnement d'un fonds de roulement propre;
- promouvoir la participation des coopératives dans les systèmes de distribution des intrants;
- constituer un important stock d'urgence pour faire face aux ruptures d'approvisionnement de certains intrants indispensables (particulièrement pour les périmètres irrigués).

Le 5 Décembre 1984, le Gouvernement a dissous l'UNCC. Les Unions de Coopératives ayant été mises en place par les coopérateurs.

Mais compte tenu de la politique d'autosuffisance alimentaire poursuivie par le Gouvernement, l'approvisionnement en Intrants Agricoles étant important, il a été décidé que cette fonction soit maintenue et renforcée.

Dotée de l'autonomie de gestion, la Centrale n'avait cependant pas un Statut Juridique propre, et donc pas de Conseil d'Administration en tant que tel. Toutefois, au début de chaque année budgétaire, une commission administrative restreinte examine le Bilan de l'Exercice

clos, les besoins en Intrants Agricoles et le Projet de Budget pour l'exercice qui démarre.

Dans l'optique de redynamiser la Centrale d'Approvisionnement, le Gouvernement a transféré celle-ci à l'UNC le 23 Juin 1987 par N°0016/MDPM/CTEP/SEM conformément aux modalités suivantes:

- Cession à l'UNC par l'Etat sous forme d'affectation, des terrains, bâtiments, mobiliers, matériels de transport, ainsi que les stocks de matériels et produits agricoles non soumis à un remboursement de fonds de contrepartie;

- Prise en charge par l'Etat du Passif de la Centrale, non compris le règlement des factures en instance afférentes à des produits en stocks, ainsi que le remboursement des fonds de contrepartie liés à la vente des produits d'aide;

- Prise en charge par l'UNC du personnel de la Centrale en maintenant son ancienneté acquise au sein de l'ex-UNCC;

- Enfin, élaboration par l'UNC du statut juridique de la Centrale d'Approvisionnement dans l'optique d'une gestion autonome.

B. Problèmes Spécifiques

Comme cite au-dessus en I.B.4. Suivi et Evaluation, dans les 13 Etudes et Evaluations de la CA et le Volet CA, des nombreux rapports ont détaillé les problèmes de la CA. Ces problèmes incluaient des situations externe tel que l'environnement économique qui sont hors la compétence du volet CA et la CA même ainsi que des problèmes internes. Un petit résumé des problèmes spécifiques suit:

1. Le manque de subvention de l'Etat

Depuis 1985/1986, l'Etat n'a fourni aucune subvention à la Centrale d'Approvisionnement pour son fonctionnement. En 1985/1986 une subvention indirecte était fournie travers la CSPPN pour l'achat des fongicides et des produits de ventes destinés au fonctionnement de la CA pour couvrir juste un petit pourcentage des frais généraux. Mais vu les moyens limités de l'Etat aucune subvention n'était fournie ni en 1986/1987, ni 1987/1988.

La décision était prise par l'Etat en 1985/1986 de supprimer totalement la subvention sur les matériels agricoles. Cela a implique une augmentation des prix de cession de ces matériels de 30% d'environ.

2. Le manque de crédit agricole

L'institution nationale responsable pour fournir de crédit agricole, la CNCA (Caisse Nationale de Crédit Agricole) a cessé de fournir de crédit depuis 1985. Vu l'augmentation des prix de cession des matériels agricoles en même temps que la suspension de crédit agricole, les ventes des matériels agricoles par la CA ont chuté dramatiquement.

3. Le manque d'un fonds de roulement

La Centrale d'Approvisionnement n'a pas été dotée depuis sa création de fonds de roulement. Il faut le rappeler, la CA est une structure commerciale. Elle a besoin de ressources permanentes propres pour financer ses activités: achats, stockages, distributions/ventes. Sans ces ressources permanentes propres, comme c'est le cas maintenant la Centrale d'Approvisionnement n'a pas d'autres possibilités que de recourir aux dettes à court terme avec les conséquences que l'on connaît des frais financiers très importants.

Compte tenu de la rotation des stocks, le recours au préfinancement dans le cadre de Fonds de Contrepartie est souhaitable. Le préfinancement bancaire ne peut être que coûteux d'une part à cause du niveau de découvert mais d'autre part à cause des temps assez longs d'immobilisation des stocks.

Donc, la recommandation concernant les dotations d'engrais était faite à plusieurs reprises:

tous les produits issus des ventes d'engrais devront effectivement alimenter un compte spécial prévu pour la constitution du fonds de roulement et de fonctionnement de la Centrale d'Approvisionnement.

4. Le manque de personnel

Le personnel total de la CA comprend cinq cadres à l'échelon national et un gestionnaire des stocks par département. Ces ressources sont insuffisantes pour une bonne gestion. Il n'existe pas de responsable des ventes et la CA dépend pour cela du personnel de l'URC ou de l'USRC qui ne reçoit aucun intérêt sur les ventes.

5. Le manque de capacités de stockage

Les capacités de stockage de la Centrale à Niamey et à Dosso totalisent 2.000 tonnes. La Centrale d'Approvisionnement utilise la plupart du temps des entrepôts de location. Dans les départements le stockage est également limité et inadéquat.

6. La flotte de camions

Les camions de la Centrale d'Approvisionnement ont été achetés en 1980. Leur entretien coûte à présent très cher et il serait bon de les remplacer. Cependant aucune provision pour amortissement n'a encore été constituée.

III. ASSISTANCE FOURNIE A LA CENTRALE D'APPROVISIONNEMENT

A. Planification Financière

1. Planification financière de la Centrale d'Approvisionnement pour l'année 1988/1989

a. Le Conseiller Financier Interne a préparé les rapports de prévisions financières suivantes :

1) - Rapport du Résultat Net Prévu pour l'Année Fiscale se terminant le 30 Septembre 1989.

2) - Rapport des Produits de Ventes Prévus (par catégorie) pour l'année fiscale se terminant le 30 Septembre 1989.

3) - Prévision des recettes du transport pour les clients pour l'année fiscale se terminant le 30 Septembre 1989.

4) - Rapport du coût des produits des ventes prévues (par catégorie) pour l'année se terminant le 30 Septembre 1989.

5) - Prévision des frais généraux pour l'année fiscale se terminant le 30 Septembre 1989.

6) - Prévision des frais de location des camions pour l'année fiscale se terminant le 30 Septembre 1989.

Tous ces rapports étaient préparés sur la base de 6.000 tonnes d'engrais vendus et ensuite basés sur les 8.000 tonnes d'engrais pour la même période. Les rapports concernant les subventions des intrants agricoles incluaient:

7) - Subvention globale aux intrants agricoles pour la campagne 1987/1988.

8) - Programme d'approvisionnement en intrants agricoles et des prix de cession campagne 1987/1988 - Matériels Agricoles.

9) - Programme d'approvisionnement en intrants agricoles et des prix de cession campagne 1987/1988 - Engrais.

10) - Programme d'approvisionnement en intrants agricoles et des prix de cession campagne 1987/1988 - Produits Phytosanitaires.

11) - Programme d'Approvisionnement en intrants agricoles et des prix de cession campagne 1987/1988 - Pieces de rechange.

Ces rapports ont montré que le taux moyen de subvention sur l'ensemble des intrants agricoles est prévu à 13,9%, sans tenir compte des ventes promotionnelles des engrais. C'est seule une subvention de 22,0% sur la catégorie des engrais alors que les subventions sur les matériels agricoles, produits phytosanitaires et pièces de rechange étaient complètement supprimées.

Les autres rapports financiers préparés incluaient :

12) Previsions des resultats d'operations pour les annees fiscales se terminant le 30 Septembre 1989 jusqu'à 1993.

13) Previsions du resultat d'operation (en pourcentage) pour l'année fiscale se terminant le 30 Septembre 1989.

14) La situation financière de la Centrale d'Approvisionnement; évolution de la structure de Bilans et détermination du fonds de roulement.

15) Niger - Evolution des recettes budgétaires et du montant de la subvention aux Intrants Agricoles.

16) Bilan Centrale d'Approvisionnement au 30 Septembre 1986 (formulaire Americain en Anglais).

17) Bilan Centrale d'Approvisionnement au 30 Septembre 1987 (formulaire Américain en anglais).

18) Evolution de la Consommation du Matériel Agricole au Niger de 1980 à 1987 (biais de la Centrale d'Approvisionnement)

19) Evolution de la Consommation d'engrais au Niger de 1980 à 1987 (biais de la Centrale d'Approvisionnement).

20) Evolution de la Centrale d'Approvisionnement d'Engrais au Niger de 1980 à 1987 (biais de la Centrale d'Approvisionnement).

21) Prevision des frais variables pour les années fiscales se terminant le 30 Septembre 1989 jusqu'à 1993.

22) Recapitulation du Mouvement prévu des stocks d'engrais pour l'Année Fiscale se terminant le 30 Septembre 1988.

23) Rubrique des frais fixés et variables prévu pour l'année se terminant le 30 Septembre 1988.

24) Prevision du point de Rentabilite (pour la categorie d'engrais) pour l'Année Fiscale se terminant le 30 Septembre 1989.

25) Rapport des frais généraux de la Centrale d'Approvisionnement pour l'Année Fiscale se terminant le 30 Septembre 1986 (formulaire americain).

26) Rapport des frais généraux de la Centrale d'Approvisionnement pour l'Année Fiscale se terminant le 30 Septembre (formulaire americain).

2. Planification Financière en 1986 et 1987

a. Le Directeur de la Centrale d'Approvisionnement et le Conseiller financier Interne ont prepare et analysé des nombreux rapports de previsions financières en détaillant les dotations. Ventes prévues, frais généraux, achats, calcul des subventions et prix de revient, etc.

b. Le Conseiller Financier Interne a préparé des tableaux illustratifs du système de fonctionnement des fonds de roulement et fonds de fonctionnement en laissant les produits de ventes d'engrais fournis par les donateurs à la Centrale au lieu de les réserver à des fonds de contrepartie gérés par le Ministère du Plan. Deux hypothèses étaient supposées, soit l'approvisionnement du Nigeria soit celui du marché international. Les résultats étant très importants sur la politique d'approvisionnement national, seront fournis aux autorités compétentes pour prendre leurs décisions et actions concernant les fonds de roulement et de fonctionnement pour la Centrale d'Approvisionnement.

c. Le Conseiller Financier Interne a préparé les documents et calculs pour l'équipe d'évaluation de l'accord de subvention au développement du secteur agricole. Il a fait une revue du niveau de subvention aux intrants agricoles pour assurer que les taux individuels et moyens respectant les exigences de l'accord. Aussi il a fait une revue des étapes entreprises vers le but de cooperatisation de la CA. Les deux critères comme conditions précédentes du déboursement d'une troisième tranche de fonds étaient

respectés. Dans le même sens, le Conseiller a eu plusieurs réunions avec les représentants de la Banque Mondiale pour l'évaluation de leur accord d'ajustement structurel avec l'Etat.

B. Assistance à la Direction de la C.A.

1. Gestion Financière de la CA

a. Finalisation des Bilans des Exercices 1985/1986 et 1986/1987.

b. Analyse des comptes clients et classement par grandes catégories en vue des provisions pour des créances douteuses.

c. Traduction comptable des mesures juridiques et administratives de transfert de la Centrale d'Approvisionnement à l'UNC.

d. Revision et reorganisation des méthodes de travail des Divisions "Comptabilité" et "Gestion des stocks". Notamment rédaction d'un nouveau PLAN COMPTABLE de la CA, éclatement du Journal unique des OF (Opérations Financières) en journaux originaires de Caisse et Banques par niveau de responsabilité financière, changement des documents d'inventaires physiques annuels et mise en mémoire informatique des éléments de la dernière synthèse nationale des stocks, avec valorisation par URC et total des valeurs (produits, stocks global des intrants).

2. Préparation des Etats de passation de service entre:

Le Directeur sortant Mr. ABDOU BAKAH et }
Le Directeur entrant Mr. MAHAMADOU MOROU } 3 Mars 1986

et

Le Directeur sortant Mr. MAHAMADOU MOROU }
Le Directeur entrant Mr. AMADOU BAGNOU } 31 Août 1987

- situation des comptes clients au 3 Mars 1986 et 31 Août 1987
- situation des comptes fournisseurs nigériens au 3 Mars 1986 et 31 Août 1987
- situation des comptes étrangers au 3 Mars 1986 et 31 Août 1987
- situation des dettes à moyen et court terme au 3 Mars 1986 et 31 Août 1987
- liste du personnel de la CA au 3 mars 1986 et 31 Août 1987
- brouillard de banque et état de rapprochement CNCA et BDRN au 12/11/1987 et 3 Mars 1986

- inventaire de la caisse CA le 12 Novembre 1987 avec l'assistance des membres de la mission conjointe
- situation budgétaire
- situation des stocks d'intrants au 30/09/1987 et 28/2/1986
- situation financière et économique
- situation du matériel et mobilier de bureau
- situation du parc-auto
- présentation au Directeur entrant les problèmes que rencontre la Division de la Comptabilité et Crédit
- établissement du bilan des biens de la Centrale d'Approvisionnement avec l'assistance des membres de la mission conjointe chargée de faire l'inventaire
- entreprendre avec les membres de la mission conjointe des démarches pour mener à bien la survie des comptes clients.

3. Assistance aux nombreux employés changes

a. L'assistance technique a travaillé avec le nouveau Directeur, le nouveau Directeur Adjoint, le nouveau Chef Magasinier et le nouveau Adjoint du Chef Gestion de stocks. Chacun des nouveaux a prit fonction pendant le dernier trimestre 1987 et une passation de service était nécessaire entre les anciens et nouveaux fonctionnaires.

En plus il y avait beaucoup de changement de personnel au niveau des URC et USRC mais la plupart des affectations étaient des transferts dans la structure cooperative. La transition à la CA, aux URC et USRC passait sans des difficultés majeures.

C. Assistance Administrative

1. Rédaction des rapports annuels pour les campagnes 1986 et 1987.

2. Sensibilisation des différents responsables de la CA afin de les amener à produire, pour 1988, un rapport d'activités mettant plus d'accents sur les problèmes rencontrés au niveau du terrain pour la vulgarisation l'utilisation et le stockage des intrants, sur l'aspect technique des intrants, sur les capacités réelles de consommations des régions, sur l'impact de l'activité de la CA dans l'accroissement de la production agricole au Niger.

3. Animation des différentes divisions pour que leurs activités soient mensuellement coordonnées et contrôlées par le Directeur-Adjoint.

4. Réflexion sur les possibilités de réorganiser les missions d'inventaires physiques de fin d'année, afin que les problèmes de comptabilité, de recouvrement des créances soient attaqués en même temps que les visites de stocks en magasins.

5. Evaluation des activités du Volet Approvisionnement en Intrants Agricoles du PAPA.

a. Tous les employés de la Centrale d'Approvisionnement et du Volet ont participé à l'évaluation externe du volet par les contractuels de l'USAID. En évaluant les buts du volet et les activités menées par l'assistance technique, on s'est référé aux documents suivants:

- 1) Accord de Subvention pour le PAPA (et particulièrement son Quatrième Amendement).
- 2) Accord de Subvention au Développement du Secteur Agricole entre la République du Niger et l'USAID.
- 3) Plan d'Execution de M. Pattinson.
- 4) Rapport de M. Garvey et le Conseiller Financier Interne.
- 5) Rapport de Pre-execution de M. Pattinson.
- 6) Rapports Annuels et Trimestriels et Plans de Travail Annuels et Trimestriels du Conseiller Financier Interne.
- 7) Etudes nombreuses de RONCO, Henri Jossierand, Boubacar Bah, Mr. Imboden, Garvey (numero 2).
- 8) Rapport d'Evaluation Externe de l'Accord de Subvention au Développement du Secteur Agricole (Development Alternative Corporation) et Audit de Fonds de Contrepartie, super phosphate triple et super phosphate simple.

Le Volet Approvisionnement en Intrants agricoles a aussi participé à l'évaluation interne. Le comité d'évaluation interne a compris les membres du MA/E., l'UNC, le PCN et le Ministère du Plan. Les mêmes documents référés au-dessus servaient comme base d'évaluation.

Les problèmes principaux cités dans les deux évaluations étaient tous dans les rapports Garvey et Jossierand cités ci-dessus. Il s'agit de:

- a) manque de fonds de roulement et fonctionnement
- b) remplacement des camions

- c) manque de magasins de stockage, frais de location et stocks non-vendus
- d) statuts de la Central Cooperative d'Approvisionnement et capitalization
- e) nécessité de fixation des prix de cession par la CA et livraisons seules aux endroits de rentabilité
- f) renforcement des USRC et cooperatives en comptabilité, collections et gestion des stocks.

6. Missions sur le terrain

a. Dans le but d'améliorer le cash flow de la CA, le Conseiller Financier Interne a entrepris une mission de suivi et recouvrement avec le client le plus important de la CA: le Projet de Développement Rural de Maradi. Ce projet qui devait 110.780.360 F CFA à la CA au 12/8/87 a pris fin en Septembre 1988. Donc cette mission qui comprenait le Chef de Division Gestion de stocks de la CA, le Formateur et le Conseiller du Volet CA a permis non seulement la justification et l'apurement du compte client mais aussi la promesse du Directeur General dudit de payer la CA selon un programme bien determine. Cette confirmation du solde et le programme de règlement des sommes dues étaient confirmés par écrit par le DG du Projet de Développement Rural de Maradi le 18/8/87. Le compte était soldé en 1988.

b. Dans le souci d'arrêter une comptabilité correcte et exacte à la CA, une mission était entreprise à Dosso pour visiter la CNCA agence de Dosso. La mission, composée du Chef Comptable de la CA, l'exChef Comptable de la CA, Formateur et Conseiller Financier du Volet CA a pu faire le pointage du compte CNCA dans les livres de la CA.

c. Une autre mission entreprise était à la C/DARMA Dosso., fournisseur de matériel agricole à la CA en même temps que depositaire pour la CA. La mission faisait le point des stocks de la CA qui se trouvaient au C/DARMA pour déterminer les produits de ventes correspondants et créditer la CA non au prix des ventes promotionnelles mais l'ancien prix de cession auquel la CA était initialement débitée. L'inventaire était fait en présence du magasinier de la CA au niveau régional de Dosso qui signalait la situation de stocks CA avec le magasinier de C/DARMA.

D. Assistance à la Division de la Comptabilité et Credit

1. Finition du bilan de l'exercice 1986/1987 et 1985/1986

- Bilan
- Solde caractéristique de gestion
- Balance avant détermination du resultat mais

- après inventaire
- Balance après détermination du résultats de la période
 - Tableau de passage aux soldes des comptes patrimoniaux.

2. Travaux de fin d'année 1986/1987 et 1985/1986

- Régularisation (comptes clients, comptes de stocks, comptes de trésoreries, etc..)
- Totalisation des comptes
- Totalisation des journaux
- Rapprochement des comptes de stocks d'intrants agricoles avec l'inventaire
- Etablissement sous-balances au 30/09/87 et 30/09/86
- Etablissement balance générale au 30/09/87 et 30/09/86
- Situation des frais généraux au 30/09/87 et 30/09/86

3. Opérations Bancaires

- Tenue du brouillard Banque BDRN (1986, 1987 et 1988)
- Etablissement des chèques et ordres de virement bancaire
- Remises chèques
- Etats de rapprochement bancaire BDRN (1986, 1987 et 1988)
- Divers (régularisations situations bancaires)

4. Opérations sur les salaires

- Etablissement des bulletins de paye
- Déclaration mensuelle au Fonds National des Retraités (Fonctionnaires détachés) 1986, 1987 et 1988
- Comptabilité des salaires dans les journaux comptables
- Etablissement des états de paiement d'indemnités de responsabilité, déplacement, droit de licenciement
- Etat de paiement des congés payés
- Etat de paiement des congés annuels

- Régularisation des problèmes sociaux entre la CNS3 et les employés
- Totalisation grand livre de paye.

5. Division de l'informatique

- Etablissement de tous les tickets d'imputation pour le traitement des comptes clients sur l'ordinateur
- Coordonne avec l'opérateur de l'ordinateur à l'élaboration des balances mensuelles des comptes clients (1986, 1987 et 1988)

6. Tenue des comptes clients en Extra-Comptables

- Coordonne avec le Responsable du Recouvrement à la mise à jour des comptes clients et de faire des relances

7. Gestion des Intrants Agricoles

- Mise à jour des comptes de stocks d'intrants agricoles avec la collaboration du Chef de la Division Gestion des Stocks de la Centrale d'Approvisionnement.

8. Ventilisation

- Etablissement des tickets comptables de toute la facturation du siège et des URC (Union Régionales des Coopératives) Octobre 1987 à Août 1988

- Etablissement des tickets comptables de tous les brouillards de caisse et banque de la Centrale d'Approvisionnement Siège et des URC d'Octobre 1987 à Août 1988.

- Redressement des comptes d'Octobre 1987 à Août 1988.

9. Contrôles

- Billetage mensuel de la caisse de la CA SIEGE (1987 et 1988)

- Vérification de la facturation, ventes au comptant, règlement des clients etc..

10. Mission à Maradi

Point de la situation du Projet Développement Rural de Maradi.

11. Divers

- Etablissement des situation des principaux clients (Projets et Aménagements Hydro-Agricoles)
- Enregistrement dans les journaux de tous les tickets comptables pour la période du 1er Octobre 1987 au 30 Août 1988
- Point de la situation des principaux clients tout en établissant les factures duplicata notamment des projets qui sont à la fin de leur phase (Projet Productivité NIAMEY - Les Aménagements Hydro-Agricoles, Projet Développement Rural de Maradi etc...)
- Etablissement de la situation des comptes clients AHA de Toula et AHA de Liboré à un Inspecteur Financier qui veut connaître le solde des comptes de ces dits Aménagements Hydro-Agricoles.

E. Evaluation à la Division de Gestion de Stocks

1. L'informatisation de tous les mouvements de stocks du siège de la Centrale d'Approvisionnement a continué avec trois rapports mensuels sortis de l'ordinateur. Il s'agit des mouvements de stocks par produit, par catégorie d'intrant agricole, et par type de mouvement-entrée, vente au comptant, vente à terme, transferts. Aussi on imprime une liste de tous les bons de livraisons en ordre numérique comme contrôle que la saisie des données était faite sans erreur.

2. L'assistance technique a continué à suivre le mouvement de stocks des 2.000 tonnes d'engrais super phosphate triple et 350 tonnes de super phosphate simple financé par l'USAID. Le décompte des ventes et le versement des produits de vente dans le compte restreint comme fonds de roulement était détaillé dans le Rapport Trimestriel du 1er Janvier au 31 Mars 1988.

Le total des versement des produits de ventes qu Fonds de Roulement est de 45.000.000 F CFA. Selon de la CA ce montant est plus que le montant nécessaire à verser vu les ventes actuelles si on tient compte des frais d'approche de 15.658 FCFA par tonne à déduire.

3. Les missions d'inventaires fin d'année (30/9/1985, 1986, 1987 et 1988) pour suivre tous les intrants agricoles à chaque URC, USRC, coopératives et sous-dépôt au Niger était entreprise. En 1987 ladite mission était composée d'un groupe interministériel qui faisait l'inventaire complet des avoirs et des engagements de la CA selon l'arrêté portant transfert de la CA à l'UNC, article 3. Cet inventaire servait en même temps comme inventaire fin d'année puisque le Chef Division Gestion de Stocks et le nouveau Directeur

de la CA faisaient parti de cette mission. Les rapports d'inventaire et rapports d'activités étaient soumis chaque année au Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement pour observation.

La synthèse de la situation des stocks au 30 Septembre 1985, 1986, 1987 et 1988 étaient préparée. Ce travail énorme était possible grâce à l'inventaire physique de fin de chaque année. Les tableaux de synthèse sont de plus de 200 pages chaque année.

4. Le Formateur, le Conseiller Technique et le Directeur Adjoint ont entrepris des nombreuses missions dans tous les départements pour assurer la bonne gestion des stocks, déterminer les besoins en formation sur place et en séminaire, et suivre la tenue correcte des fiches.

F. Assistance à la Division Informatique

1. Grâce à la bonne collaboration du Programme Céréalier, le Volet C.A. a pu obtenir un ordinateur financé par le Projet. Cet ordinateur sera utilisé pour la gestion des stocks des intrants agricoles.

La synthèse nationale des mouvements de stocks sera préparé par département et aussi pour chaque produit. Ce deuxième listing permettra à la Direction de la C.A. de connaître à la fin de chaque mois le stock au début du mois, les entrées, les ventes au comptant, ventes à crédit, transferts et le stock final.

En plus, tous ces détails seront disponibles pour les pièces de rechange dont il y a plus de cent.

Avant la préparation de ces documents de mouvements de stocks par ordinateur, cette information n'était pas disponible à la Direction pour rendre les décisions nécessaires.

2. La mise en pratique sur l'ordinateur a continué favorablement. Il s'agit de :

1. L'entrée des renseignements dans l'ordinateur
2. Rapport mensuel des mouvements des stocks au siège de la CA
3. Facturation des clients
4. Traitement du compte client
5. Perfectionnement d'enregistrement dans l'ordinateur par le technicien d'ordinateur

Le travail précis fait par l'ordinateur pour garder les 500 comptes clients à jour est le suivant:

A n'importe quel moment l'ordinateur peut donner le relevé d'un compte client imprimé d'une date donnée à une autre, ou bien du 1er Octobre 1986 (la date à laquelle on a commencé les enregistrements) jusqu'à présent, ou bien d'une date jusqu'à présent. Ça imprime dans une minute le relevé avec le solde au départ, les débits (avec les numéros de factures et les dates), les crédits (avec les numéros des reçus ou chèques et les dates); et le solde final à la date demandée. Toutes les factures des ventes à terme et les transferts du magasin central sont préparés par l'ordinateur. Quand la facture est imprimée, l'ordinateur débite automatiquement le compte client. Les paiements sont entrés dans l'ordinateur et les comptes clients sont crédités. Ensuite à la fin de chaque mois l'ordinateur prépare automatiquement les listes de tous les comptes clients en ordre alphabétique, en ordre numérique et par catégorie de client (c'est-à-dire tous les Aménagements Hydro-Agricoles, toutes les Cooperatives, tous les services administratifs et organisme de l'Etat, tous les particuliers, etc...). En plus, il y a des sous-catégories et le pourcentage de la catégorie par rapport au total sont calculés.

2. C'était donc dans le sens de servir dans un rôle technique mais aussi avec une perspective élargie vu les responsabilités de coordonner les activités nationales et sur le terrain que le volet a fourni d'assistance dans les domaines suivants:

- A. Planification financière
- B. Assistance à la direction de la C.A
- C. Assistance administrative
- D. Assistance à la division de comptabilité et crédit
- E. Assistance à la division de gestion de stocks
- F. Assistance à la division d'informatique
- G. Assistance en formation

G. Assistance en Formation

Avant l'arrivée de l'assistance technique (du volet CA), les enregistrements des comptes clients et mouvements de stock et la facturation étaient tous faits

1. Les stratégies en formation

Afin d'achever ce but, les stratégies suivantes étaient proposées:

Renforcer la compétence des URC et USRC en collaboration avec la Centrale d'Approvisionnement

a. Programmer et exécuter des séminaires nationaux de formation, coordination et coopération

b. Fournir un renforcement en formation sur place aux URC et quelques URC et coopératives.

2. Relations de travail: CA et le Mouvement Coopératif

Le Gouvernement du Niger vient de finir de processus de transférer la CA au mouvement coopératif (représenté par l'Union Nationale des Coopératives) par Arrête n°0016/MDRM/CTEP/SEM du 23 Juin 1987.

En cours de fidélisation sont les statuts de la Centrale d'Approvisionnement. Ces statuts sont:

Le mécanisme officiel pour inclure le mouvement coopératif dans l'administration de la Centrale d'Approvisionnement et dans la nouvelle Centrale Coopérative d'Approvisionnement à travers le Conseil d'Administration pendant la période transitoire.

3. Réalisations Spécifiques - Séminaires

Quoique les actions officielles ne sont pas complètement réalisées, le Volet a entrepris beaucoup d'assistance dans le développement de capacité de gestion coopérative des intrants agricoles. Le Volet a réalisé neuf séminaires nationaux de formation traitant les thèmes de gestion de stocks et comptabilité. Les membres du plan hiérarchique du mouvement coopératif qui ont reçu cette formation intensive incluent les Directeurs Adjoints des URC, les Comptables des URC, les Magasiniers Régionaux de la CA et les Directeurs des USRC. Le Volet a établi des équipes fonctionnelles (quoiqu'elles n'étaient pas officielles au niveau régional pour gérer les intrants agricoles du pays et pour réaliser une comptabilité correcte.

Les séminaires réalisés sont les suivants:

<u>LIEU</u>	<u>DATES</u>	<u>PARTICIPANTS</u>
TESSAOUA	15-19 MAI 1985	Directeurs Adj. URC Comptables URC Magasiniers Rég. CA
KONNI	1-6 SEPT. 1985	Directeurs des USRC
ZINDER	23-28 sept. 1985	Directeurs des USRC
MARADI	16-29 DEC. 1985	Directeurs-Adj. URC Comptables URC Magasiniers Rég. CA

TAHOUA	2-9 FEV. 1986	Directeurs des URC Présidents des C. Adm.
URC		Directeurs USRC Comptables URC Magasiniers Depart. CA
MATAMEYE	17-23 FEV. 1986	Directeurs des URC Présidents des C. Adm.
URC		Directeurs URC Magasiniers Départ. CA
DOGONDOUTCHI	8-12 FEV. 1988	Directeurs-Adjoints URC Comptables URC Magasiniers Depart. CA
MAGARIA	1 - 5 AVRIL 1988	Directeurs USRC
GAYA	7 - 11 AVRIL 1988	Directeurs USRC

Suite aux stages de formation, seconde par le suivi et formation sur place par les deux formateurs du volet, aujourd'hui on connaît la situation de stocks, de vente au comptant et à terme, et des comptes clients dans tout le Niger mensuellement. Avant les efforts du volet, c'était à peine une situation par an. Grâce au nouveau système implanté par le volet, c'est le mouvement coopératif lui-même qui est enfin en mesure de gérer les intrants agricoles sur le terrain.

Les activités menées jusqu'ici avec le peu de moyens dont dispose la CA ont permis de déployer des efforts considérables dans la formation du mouvement coopératif qui, on peut l'affirmer, est à mesure de gérer les intrants agricoles sur le terrain. Egalement avec la mise en place d'un système de suivi et contrôle des inventaires et des recettes, de comptabilité et gestion de stocks traité par ordinateur, on s'achemine vers l'amélioration de la gestion commerciale au sein d'une future Société Cooperative d'Approvisionnement en intrants agricoles qui est l'objectif principal du volet.

4. Formation sur place aux URC et USRC

Les formateurs du volet ont entrepris des nombreuses missions dans tous les départements et arrondissements du Niger. Ces rencontres sur place avec les fiches de stocks, bons d'entres, bons de livraisons, comptes clients, factures, brouillards de caisse, brouillards de banque, reçus, fiches de recapitulation des mouvements de stocks, fiches de synthèse, et états de rapprochements des mouvements de stocks avec les recettes, ont permis un suivi

de chaque activité en matière de gestion de stocks et de comptabilité sur le terrain. Les difficultés rencontrées faisaient les bases des séminaires de formation mentionnées.

5. Formation Institutionnelle

a. L'assistance technique a fourni de formation formelle pour le Chef de Division de la Comptabilité et Crédit de la CA. Elle a proposé la candidature du Chef Comptable pour des Etudes à l'octroi du Brevet de Technicien Supérieur (BTS) en comptabilité dans un Institut à ABIDJAN durant trois ans. La proposition était acceptée par l'USAID et le Ministère de l'Agriculture et le candidat est parti en Septembre 1986.

Le Conseiller a amené le candidat plusieurs fois à l'USAID pour des réunions avec les responsables de formation. Le Conseiller a préparé la deuxième page du PIO/P qui était signée par tous à l'USAID et plusieurs câbles étaient envoyés à REDSO à ABIDJAN concernant le logement. Le Conseiller a organisé une réception à la CA pour Mr. HAMIDOU ADAMOU avant son départ.

Les relevés annuels du candidat pour les années 1986/1987 et 1987/1988 étaient bien favorables. Il est prévu que Mr. ADAMOU gagnera le BTS en JUIN 1989. A son retour à la CA, il doit servir en qualité de Directeur Financier de la Centrale Coopérative d'Approvisionnement.

b. L'opérateur d'ordinateur de la CA a complété un stage de formation intitulé "MICRO-INFORMATIQUE DE GESTION" du 13 au 30 Juin 1988 au Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres (CAMPC) à ABIDJAN, Côte d'Ivoire.

c. Le Chef de la Division Gestion de Stocks a assisté à un séminaire sur l'Approvisionnement et Gestion de stocks en 1986 que Centre National de Perfectionnement à la Gestion (CNPG) à NIAMEY.

d. Un plan de formation institutionnelle pour les (8) huit mois venir était préparé pour le volet CA. Ce plan était préparé avec l'accord du Directeur de la Centrale d'Approvisionnement et était distribué à l'USAID et au Programme Céréalière National.

H. Contraste des systèmes de Gestion de la CA avant et après l'assistance technique fournie par le Volet CA

La manière la plus objective de voir les différences et résultats apportés à la CA suite à l'intervention de l'assistance technique est de présenter une analyse de la gestion interne à la CA comme décrite par un

consultant/évaluateur, en 1985 Mr. GARVEY (CLUSA) un autre en 1988 Mr. THERIOT (CLUSA). La première analyse était préparée en Septembre 1985, 6 mois après le commencement de l'assistance technique. Cette partie était écrite en Anglais dans la première version mais était généralisée dans la deuxième version comme cela présente trop de détails du désordre réel au passé. Vu les améliorations et changement total du personnel depuis ce temps, ceci est reproduit uniquement pour mieux apprécier la situation au début du projet.

La situation en 1985

Manque de suffisance de personnel (Nombre et Qualité)

La CA a un sérieux problème de manque de personnel dans les domaines de gestion financière, gestion de stocks, approvisionnement, relations extérieures (avec les donateurs), et marketing.

Les postes de Directeur Financier, Chef Comptable, aide-Comptable (journaux), responsable des comptes clients, caissier et agent de recouvrement au niveau des URC, USRC et coopératives sont tous combinés dans un seul poste et toutes ces fonctions doivent être entreprises par une seule personne - Monsieur HAMIDOU ADAMOU- qui n'a ni d'assistants ni même une machine à calculer!

En tant que Directeur Financier, il doit préparer chaque trimestre et chaque année des Rapports Financiers, Prévisions de Cashflow, et budgets de fonctionnement y compris des contributions des donateurs et du Gouvernement du Niger. Il doit aussi s'occuper des financements bancaires pour les achats internationaux, les discussions de crédit avec la CNCA concernant les matériels agricoles, audits gouvernementales par le Ministère de Développement Rural.

En tant que Chef Comptable il doit avoir (cinq grandes responsabilités).

En tant qu'Aide Comptable, il doit faire ...

En tant que Responsable, il doit faire ...

En tant que Caissier, il doit faire ...

En tant qu'Agent de Recouvrement, il doit faire ...

Aucune des tâches énumérées n'adresse même pas la question de comptabilité analytique qui serait souhaitable pour suivre le vrai prix de revient de chaque produit pour essayer de calculer correctement le niveau de subvention...

Avec tout le respect réserve pour Mr. ADAMOU pour un effort personnel enorme, ce n'est pas possible pour une seule personne de faire toutes les tâches citées ci-dessus. La realite est que environ 75% de son temps est consacré pour une tâche différente de toutes celles énumérées. Il est obligé par des circonstances, surtout un manque de ressources aux USRC et URC, de visiter personnellement non seulement les URC et USRC mais aussi la plupart des cooperatives individuelles dans chaque Département partout au Niger. A chaque cooperative, un inventaire physique de tous les produits est fait, les produits de ventes correspondants aux mouvements de stocks sont calculés, l'argent correspondant est versé, et il écrit un reçu. Ces missions durent 1-2 mois chaque fois en récupérant de millions de FCFA auprès des coopératives où souvent le gerant de la coopérative ne sait pa lire et ecrire et l'argent est garde dans une chaussette ou peut être un coffre mais sans aucune pièce ecrite concernant les ventes ou la situation des stocks au niveau de leur cooperative.

La situation du Chef de la Division de Gestion des Stocks est similaire à celle du Chef Comptable. Sans rentrer dans de tels details explicités, on va dire tout simplement que la situation de l'inventaire n'est pa connue ni au niveau de la cooperative, ni l'USRC, ni l'URC puisque des rapports mensuels des recettes et ventes d'inventaires par type de vente et le stock initial et final ne sont pas faits. Donc la situation nationale de contrôle d'inventaire ne peut pas être faite. En plus, beaucoup du temps du Chef de la Division de Gestion de stocks est depensé en visitant les URC, USRC et cooperatives partout au Niger pour tenter de suivre la situation des inventaires et collecter les produits de ventes. Quand des questions ou des erreurs se posent, il faut que la recherche soit faite au niveau des USRC ou URC en fouillant des Bons de Livraison, Bons d'Entrees, vieux Bons de Livraison/Factures (CNCA), etc.. Parfois des importants changements de la position des inventaires doivent être fait vu le manque des situations exactes et à temps opportun des inventaires.

La Situation en 1988

Quand le Projet a demarre, la comptabilite à la CA était inadéquate: particulièrement le manque d'information des URC et USRC. Le Conseiller Financier Interne a dessiné des formulaires pour la comptabilité et la gestion des stocks et des rapprochements en valeur entre les mouvements de stocks et l'argent encaisse selon les documents de ventes et comptables. Avant l'instauration de ces formulaires, les situations d'inventaires n'étaient connues qu'annuellement suite à l'inventaire physique qui prenait 3 à 4 mois au niveau national. Avec les seminaires nationaux de formation à l'intention des URC et USRC dans la tenue de ces formulaires les informations comptables et d'inventaire a

présent sont envoyés régulièrement à la fin de chaque mois dans tous les sept départements y compris les mouvements d'inventaires détaillés par produit au niveau des USRC et coopératives.

Le contrôle d'inventaire est achevé par physiquement compter les stocks. Des formulaires ont été introduits pour suivre les mouvements d'inventaire par les catégories suivantes: ventes au comptant, ventes à terme, ventes à crédit, transferts à l'intérieur du Département, transferts à l'extérieur du département et pertes sur reconditionnement des sacs d'engrais et avaries au niveau des URC, USRC et Coopératives. Une synthèse nationale est préparée qui fournit les totaux des catégories mentionnées des mouvements de stocks.

Avant l'arrivée de l'assistance technique (du Volet CA), les enregistrements des comptes clients et mouvements de stocks et la facturation étaient tous faits manuellement. Le résultat étant que des factures étaient envoyées parfois plusieurs semaines après la livraison et les soldes des comptes clients n'étaient pas préparés qu'après la préparation des balances mensuelles qui pouvait être des mois après. Les mouvements d'inventaires n'étaient pas connus qu'après la vérification physique de l'inventaire à la fin de l'année. Avec l'introduction des ordinateurs par l'assistance technique, les factures sont préparées le même jour que la livraison et envoyées avec le Bon de Livraison. Les comptes clients sont débités automatiquement le même jour et un relevé de n'importe quel compte client peut être imprimé immédiatement dans un de trois formats: du début de l'année fiscale à présent, de 1955 (quand le système d'informatique était introduit) à présent, ou d'une date à une autre date spécifiée. Les relevés des comptes clients incluent: numéro de la facture, numéro du bon de livraison, dates, quantités, montants, solde au départ (report) et solde final. Il y a plus de 500 comptes clients et tous sont à jour avec l'enregistrement des transactions le même jour que l'opération.

Simultanément, les mouvements d'inventaire sont crédités avec chaque Bon de Livraison du magasin central de la CA. Une synthèse à la fin de chaque mois fournit les détails des ventes par produit y compris plus de 100 pièces de rechange par ventes au comptant, ventes à terme, ventes à crédit, ou transferts. Une autre synthèse est fournie à la fin de chaque mois de tous les mouvements d'inventaire en valeur par catégorie des produits. Une synthèse des comptes clients est préparée à la fin de chaque mois par catégorie de clients; telle qu'Amenagements Hydro-Agricoles, Projets, Organisations Gouvernementales, Individus, Coopératives et Autres. Aussi, ces synthèses des comptes clients sont calculées automatiquement en pourcentage par rapport à la catégorie et en pourcentage par rapport à la catégorie et en

pourcentage par rapport au total des comptes clients. Un listing des comptes clients peut être imprimé en ordre numérique, en ordre alphabétique ou par catégorie des clients. Un récapitulatif mensuel en valeur des mouvements d'inventaire par type de sortie ou entrée est fourni. Un listing de tous les bons de commandes au cours du mois est imprimée en ordre numérique. La programmation de l'ordinateur pour avancer le système de comptabilité est complètement en cours. Une formation d'informatique était fournie à l'opérateur sur place et au cours d'un séminaire à Abidjan. Le Chef Comptable était formé aussi en informatique et un deuxième ordinateur était obtenu pour permettre de séparer la comptabilité de la gestion des stocks traités par les ordinateurs. Le Chef de la Division de Gestion de Stocks est en train d'être formé aussi en informatique.

Pour assister la gestion de la CA dans les activités de prévisions et planification, qui initialement n'existaient pas avant l'arrivée de l'assistance technique, les rapports suivants sont préparés régulièrement. Prévision de Résultat Net Après Subvention est préparée normalement avant chaque année fiscale. Les autres rapports incluent: Prévisions des Produits de Ventes (Recettes), Prévisions du Coût des Produits Vendus, Prévision des Frais Généraux, Prévision des Donations des Donateurs, Prévisions des Besoins en Achats, Prévisions des Besoins d'Engrais et les Donateurs Proposés. Il y a aussi les Prévisions des Situation de Stocks et l'Approvisionnement, Calcul des chiffres d'affaires jusqu'au Résultat Net calculés en pourcentage par activité d'opérations, calcul de pourcentage de subvention sur le Prix de Revient des Produits Vendus, Prévisions des Mouvements d'Inventaires, l'Evolution des Prix de Revient, Prix de Cession et Subvention sur les Intrants Agricoles, Prévision de l'Utilisation de la Subvention de l'Etat, Prévision des Besoins en Equipement Agricole, et des Prévisions du niveau de subvention globale sur les Intrants Agricoles. En plus, des Provisions des fonds de contrepartie sont préparées chaque année en vue de respecter les accords signés avec les donateurs. La plupart de cette planification est basée sur les statistiques actuelles des années précédentes.

IV. CONTRAINTES ADMINISTRATIVES

A. Pour que ce rapport final adresse principalement les questions concernant la centrale d'approvisionnement et le futur du volet CA dans le cadre du DOR (Développement des Organismes Ruraux), pour éviter la polémique entre des institutions, et vu le fait que le volet CA ne sera pas obligé de subir des contraintes administratives vécues dans l'administration du programme céréalière nationale au passé dans le nouvel accord du DCR à l'avenir, il suffit de référer les intéressés à lire les détails des contraintes

administratives du volet CA présentés dans les rapports trimestriels, rapports annuels, et les réponses aux questionnaires internes du programme cerealier national comme écrites par le volet C.A.

V. PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

A. Recommandations du Document d'Identification du Projet de Développement des Organismes Ruraux, Deuxième Version 1988

A l'heure actuelle de l'écriture de ce rapport, l'avenir du Volet CA et une nouvelle orientation pour le futur de la CA sont les sujets d'une grande partie du Document de référence. Une traduction de la synthèse des quatre alternatives proposées suit. Cette traduction est faite à partir d'une copie en anglais et ne représente qu'une synthèse. En plus, c'est une traduction de la deuxième version du Rapport de Décembre 1988 et sera modifiée suite à des discussions après le départ du Conseiller Financier Interne. Néanmoins, c'est présentée avec des commentaires et même une cinquième alternative préférée par la Direction de la CA à ce jour pour indiquer les directions de la future Centrale Cooperative d'Approvisionnement qu'envisagent ses gérants. Un récapitulatif mensuel en valeur des mouvements d'inventaire par type de sortie ou entrée est fournie. Un listing de tous les bons de commandes au cours du mois est imprimé en ordre numérique. La programmation de l'ordinateur pour avancer le système de comptabilité complètement est en cours. Une formation d'informatique était fournie à l'opérateur d'ordinateur sur place et était formé à Abidjan. Le chef comptable était formé en informatique et deuxième ordinateur était obtenu pour permettre de séparer la comptabilité de la gestion des stocks traités par l'ordinateur. Le chef de la Division de gestion de stock est en train d'être formé aussi en informatique.

Pour assister la gestion de la CA dans les activités de prévisions et planification, qui initialement n'existaient pas avant l'arrivée de l'assistance les rapports suivants sont préparés régulièrement. Prévision du résultat net après subvention est préparée normalement avant chaque année fiscale. Les autres rapports incluent : Prévisions des produits de ventes (Recettes) prévisions du coût des produits vendus, prévision des frais généraux, prévision des dotations des besoins d'engrais et les donateurs proposés. Il y a aussi les prévisions des situations de stocks et l'approvisionnement, calcul des chiffres d'affaires jusqu'au résultat net calculés en pourcentage par activités d'opérations, calculs du pourcentage de subvention sur le prix de revient des produits vendus, prévisions des mouvements d'inventaires,

l'évolution des prix de revient, prix de cession et subventions sur les intrants agricoles, prévisions de l'utilisation de la subvention de l'état, prévisions des besoins en équipement agricole, et des prévisions du niveau de la subvention globale sur les intrants agricoles. En plus, des prévisions des fonds de contrepartie sont préparées chaque année en vue de respecter les accords signés avec les donateurs. La plupart de cette planification est basée sur les statistiques actuelles des années précédentes.

4 ALTERNATIVES POUR LA CENTRALE D'APPROVISIONNEMENT

1) PLAN A.: la continuation du rôle actuel de la CA dans le marché d'intrants agricoles avec une distribution d'engrais limitée au Aménagements Hydro-Agricoles.

2) PLAN B.: la transformation de la CA en une maison d'importation d'engrais.

3) PLAN C.: l'absence totale de la CA dans le marché des intrants agricoles.

4) PLAN D.: la CA comme une institution gouvernementale pour le contrôle de qualité et/ou une institution pour laquelle le rôle est la distribution en gros d'engrais fourni par des pays donateurs

PLAN A. - UNE CLIENTELE LIMITEE

Cette alternative implique un changement fondamental dans l'orientation du marketing par la CA. Dans ce cas, la CA distribuerait des intrants agricoles principalement aux Aménagements Hydro-Agricoles sur les périmètres irrigués (les principaux clients de la CA à ce jour). Un facteur principal dans l'abilité de la CA à retenir sa partie de ce marché sera l'élimination des frais de transport à ces clients. Des clients dans d'autres régions géographiques du pays seront facturés le coût total des livraisons des intrants agricoles y compris les frais de transport. Donc, les clients principaux de la CA deviendraient les Aménagements Hydro-Agricoles; comprenant 70% d'environ des ventes de la CA. Par ce chemin, la CA pourrait sortir de la responsabilité d'être le propriétaire du système de transport à un système de location de camions pour satisfaire ses besoins en transport qui lui permettra de réduire ses frais de fonctionnement substantiellement. Les frais de transport seraient diminués de 56 millions de F CFA à une prévision en 1989/1990 de 34,4 millions de F CFA.

Les hypothèses principales de cette alternative sont:

a) La flotte de camions de la CA sera vendue et des intrants agricoles seront transportés par des camions en location aux taux qui prévalent sur le marché.

b) Tout engrais (y compris l'engrais en provenance des pays donateurs) sera acheté aux taux commerciaux, (et valorisé de cette manière dans les comptes financiers de la CA). Mais, dans les premières années l'engrais des donateurs sera utilisé pour constituer un fond de roulement.

c) La CA vendra les intrants agricoles au moins au prix de revient et les valorisera de même dans les comptes financiers.

e) La CA va beaucoup réduire les frais de fonctionnement, y compris le personnel et les frais de location des magasins de stockage. En même temps la CA va améliorer son habileté à gérer le crédit offert pour réduire les échéances irrécouvrables.

f) La CA va distribuer des intrants agricoles principalement aux périmètres irrigués où les frais de transport énormes ne se poseraient.

g) Il n'y aura aucune subvention à la CA, à l'exception de quelques personnes fournies par le Projet DCR. La CA les prendra en charge après 3 ans.

PLAN B. - TRANSFORMATION DE LA CA EN MAISON D'IMPORTATION

Sous Plan B, le rôle de la CA dans le marché d'intrants agricoles sera réduit à celui d'un importateur et grossiste d'engrais. La vente serait de la CA aux commerçants qui peuvent livrer d'une manière plus efficace que la CA donc moins cher. La CA peut lancer des appels d'offres pour l'achat d'engrais en provenance du NIGERIA à travers des commerçants et faire des analyses de la qualité. (Cette alternative suppose aussi que le Gouvernement du Niger va continuer à recevoir des dons d'engrais des pays donateurs. Les dons d'engrais doivent faire l'objet des ventes par le Gouvernement du Niger et la CA peut décider ou pas). L'augmentation du prix qui résulterait des transactions intermédiaires entre commerçants peut être acceptable aux clients l'augmentation refléterait le coût de la certitude de la qualité d'engrais. Pour assurer suffisamment d'information sur les prix afin de protéger le consommateur, la CA publierait le prix auquel elle vend l'engrais aux commerçants. Cette action servirait d'assurer que les consommateurs ne seront pas victimes des prix trop élevés par des commerçants.

4A'

Une estimation des frais généraux dans cette alternative s'élève à 26.800.000 F CFA. Le coût moyen pour acheter d'engrais est supposé d'être 55.000 FCFA/Tonne (une référence faite par le Ministère de l'Agriculture pour des calculs de subvention avec des donateurs), et au prix de cession de 60.000 FCFA/Tonne donc une marge de 5.000 FCFA/Tonne. La source d'engrais peut être soit des pays donateurs soit du NIGERIA.

Pour le but de cette hypothèse, on supposait que la demande augmenterait par 1.000 tonnes dans la première année jusqu'à 7 tonnes. Les coûts et recettes prévus sont présentés en Table SA. Les résultats suggèrent un bénéfice de 26,8 millions FCFA d'environ. Néanmoins, il faut noter que la plupart du bénéfice résulte de la vente d'autres intrants agricoles que les engrais. En Table SB, on refait les calculs sur la base des ventes d'engrais de seul 6.000 tonnes. Encore il y a un bénéfice de 21 millions FCFA. Mais il y a des doutes sur la capacité de la CA de faire le marketing et vendre les autres intrants agricoles dans cette alternatives puisqu'en réalité la CA ne traitera qu'avec des commerçants et risque de ne pas avoir le réseau de vendre les autres intrants. Si on suppose que la CA restreindrait ses opérations uniquement à la vente des engrais, le bénéfice net avec 7.000 tonnes de vente d'engrais est de 8,2 millions F CFA et avec 6.000 tonnes, 3,2 millions F CFA.

Ce plan B retient beaucoup d'aspects du plan A. En plus:

1. Un mécanisme pour un système d'Appels d'Offres serait établi.
2. Des tests pour contrôle de la qualité seraient arrangés.
3. La CA pourrait assurer la qualité de 6.000 tonnes d'engrais chaque année.
4. Probablement il n'y aurait que peu de ventes d'intrants agricoles autres que les engrais, puisque ces autres peuvent se faire par des commerçants qui ont l'accès direct à ces produits.
5. Une réunion des donateurs serait nécessaire pour fixer les termes de l'établissement d'un fonds de roulement.
6. Une réduction dramatique des frais de fonctionnement est indiquée. Les besoins en personnel et transport seraient minimaux.
7. Les prix de cession par la CA aux commerçants seraient publics pour réduire la possibilité pour les commerçants de gagner de bénéfice excessif.

42

PLAN C. - L'ABSENCE DE LA CA DU MARCHÉ DES INTRANTS AGRICOLES

Comme dit plusieurs fois, si toute subvention, don et assistance étaient éliminés, c'est peu probable que la CA pourrait continuer à fonctionner avec sa gamme de produits et sa structure de gestion. Même avec une restructuration de la CA et une reorientation dans sa stratégie de marketing, les analyses démontrent que les bénéficiaires ne sont pas assurés dans les années futures sous le Plan A quoique la peinture est un peu plus positive avec le Plan B.. Une considération est donc donnée à l'impact sur le marché des intrants agricoles si la CA n'existait pas.

1. Prix d'Engrais

L'absence de la CA du marché d'intrants agricoles résultera d'un problème de contrôle de qualité. Elle doit être comprise, néanmoins, que même sous le Plan A., sera un problème. C'est vrai parce qu'avec la majoration prouvée des prix de cession par des frais de transport aux régions diverses du pays, la demande d'engrais de la CA va jusqu'à disparaître dans lesdites régions. Ces fermiers seront obligés d'acheter auprès des commerçants, avec le risque d'achats de mauvaises qualités. Donc la qualité deviendra un problème pour la majorité des fermiers, n'importe quelle alternative sera choisie.

Dans le cas des Aménagements Hydro-Agricoles, l'absence de la CA veut dire que ces coopératives seront obligées d'acheter directement auprès des commerçants. Ceci présente un sérieux problème de qualité qui est même plus important dans le cas du risque d'autres produits. Par contre, ces Aménagements ont les ressources et le volume de demande de pouvoir traiter sur une base égale aux commerçants pour assurer la livraison d'engrais de qualité. La question de qualité, donc, tourne autour de la capacité des Aménagements Hydro-Agricoles d'assurer d'engrais de qualité, et il paraît qu'ils sont dans la position d'assurer cette qualité eux-mêmes dans l'absence de la Centrale d'Approvisionnement.

2. Sécurité de fourniture

Un problème potentiel dans le marché d'intrants agricoles est la possibilité d'une rupture de la fourniture du NIGERIA. L'absence de la CA du marché veut dire que dans le cas d'une rupture de fourniture, il n'y aura pas d'entité pour recevoir des livraisons des sources régionales ou internationales. Ceci peut être un faux problème dans le sens que l'engrais du NIGERIA doit en tout cas être disponible à des prix non-subsidés, même si le commerce

43

sur le marché parallèle est arrêté. Si l'utilisation d'engrais est rentable pour les fermiers, donc une fourniture du NIGERIA à des prix non-subsidées ou d'autres pays dans la région sera disponible.

PLAN D. - CREATION D'UN BUREAU GOUVERNEMENTAL POUR LA DISTRIBUTION DES DONNS D'ENGRAIS ET/OU CONTROLE DE QUALITE

Le Niger reçoit des importants dons d'engrais des pays donateurs. Ces dons d'engrais sont une contribution significative pour le développement de l'agriculture nigérienne. En plus, la perspective pour la continuation de ces dons est au moins aussi bien que la fourniture d'engrais du NIGERIA. Peut-être le Niger a besoin d'une organisation qui puisse assurer la réception d'une manière bien ordonnée et la distribution d'engrais, mais d'un niveau et d'une manière qui élimine la nécessité d'une subvention continue de l'Etat.

Le but d'une organisation qui est efficace vu ses coûts pour distribuer des dons d'engrais peut être atteint par les actions suivantes:

- confier la CA avec la responsabilité principale d'assurer la bonne réception des dons d'intrants agricoles et leur injection dans le système privé de marketing;

- réduire le personnel et les infrastructures à un niveau nécessaire pour accomplir cette responsabilité;

- la CA doit calculer la quantité et les formules d'engrais qu'elle peut distribuer à travers le marché (par ventes de ventes ou ventes publiques par exemple) et négocier cette demande dans la mesure du possible avec des donateurs;

- la CA doit négocier un accord avec les donateurs permettant à la CA de retenir un pourcentage des produits des ventes qui sera suffisant pour couvrir les frais généraux;

- la CA doit vendre les dons d'intrants agricoles au prix FOB Niamey à des commerçants au prix prévalant au marché.

Ce plan a plusieurs avantages:

- il fournit un système pour mettre les dons d'intrants agricoles dans le marché;

- il élimine la nécessité d'une continuation de subventions de l'Etat;

44

- il privatise complètement le marché d'intrants agricoles.

La question de qualité est souvent citée quand on discute de la nécessité d'une organisation telle que la CA et c'est une des raisons principales pour justifier l'existence de l'organisation. Le PLAN D) peut aussi inclure l'établissement d'un système pour tester la qualité d'engrais à un coût minimal. La Table 6. démontre des structures de coûts (variables et fixes) illustratives pour cette organisation. Les questions de prix et fourniture d'engrais seraient les mêmes que pour le PLAN C.. La CA fournit à présent une parapluie pour des commerçants de gagner des bénéfices excessifs d'engrais importés du NIGERIA (à cause de la valuation des dons d'engrais à des prix régionaux ou mondiaux et des subventions du NIGERIA). Cette alternative permettrait des dons d'engrais de concurrencer avec les vrais prix des marchés locaux qui probablement aura l'effet de diminuer le prix final au producteur/fermier.

B. Commentaire sur les quatre alternatives et une autre alternative proposée par la Direction de la Centrale d'Approvisionnement

Tout d'abord il faut éliminer les alternatives qui ne sont même pas à considérer. Il s'agit de Plan C., l'élimination de la Centrale d'Approvisionnement. L'Etat après la décision de transférer la CA à l'Union Nationale des Cooperatives selon l'Arrêté n°0016/MDPM/CTEP/SEM du 23 Juin 1987. En plus, l'Etat est en train de finaliser les statuts de la Centrale d'Approvisionnement. Donc, le Plan C est complètement contradictoire à la politique agricole de l'Etat en ce qui concerne la CA et l'approvisionnement du monde rural en intrants agricoles.

Aussi les Plans B et D tels qu'ils sont proposés ne méritent pas de considérations. Plan B prévoit la transformation de la CA exclusivement en maison d'importation d'engrais. Ce Plan B. propose que les commerçants auront besoin d'acheter d'engrais eux-mêmes auprès de la CA au lieu du Nigeria qui est faux. En plus, le plan ne prévoit aucune diversification de produits à la CA autre que d'engrais. Si les commerçants n'achèteraient pas auprès de la CA et la CA ne doit faire que de revendre aux commerçants, la CA mourrirait dans 6 mois. En ce qui concerne le Plan D, c'est l'équivalent de transformer la CA en un laboratoire de contrôle de qualité d'engrais comme un bureau de l'INRAN avec quelques magasins et toutes les contraintes citées au Plan B pour tenter de revendre ces engrais aux commerçants.

Même le Plan A. ne respecte pas le mandat de la nouvelle Centrale Cooperative d'Approvisionnement qui est

de servir l'ensemble des cooperatives et autres producteurs dans l'approvisionnement des intrants agricoles. La CA ne peut pas choisir de servir uniquement quelques cooperatives telles que les Aménagements Hydro-Agricoles à l'exclusion du reste de mouvement coopératif et producteurs à l'intérieur du pays. En plus, comme présenté, le Plan A ne prévoit aucune collaboration avec les URC et USRC qui donnent l'impression qu'on est en train d'essayer de court-circuiter totalement le mouvement coopératif.

C'est compte tenu de ces lacunes dans les quatre alternatives proposées que la Direction de la CA préfère de proposer une additionnelle alternative qui vise la direction du développement agricole prise par l'Etat pour mieux intégrer les efforts des structures coopératives dans les activités d'approvisionnement dans le monde rural en intrants agricoles. Pour harmoniser cette politique de développement avec le but de rentabiliser la CA, certains aspects positifs des Plans A, B et D sont inclus dans l'alternative présentée ci-dessous, Plan E.

PLAN E. - est de transformer la CENTRALE D'APPROVISIONNEMENT en SOCIETE COOPERATIVE D'APPROVISIONNEMENT qui sera independante, autonome et servira les interets des cooperatives et autres producteurs agricoles. Cette Société ne doit pas restreindre sa gamme de produits uniquement à l'engrais, mais par contre elle doit vendre tout produit agricole demande par le monde rural qui sera une affaire rentable à la CA et qui respecte les objectifs du developpement. La Centrale d'Approvisionnement et l'UNC peuvent négocier avec des donateurs pour discuter de la constitution d'un fonds de roulement propre à la CCA en utilisant les produits de ventes d'engrais fournis par les donateurs. Ce fonds de roulement permettra à la CCA d'acheter elle-même au Nigeria ou ailleurs et le revendre en gros ou detail aux structures coopératives. Les coopératives ou autre producteur possedant les moyens financiers d'en acheter. Ce fonds de roulement peut aussi être utiliser pour acheter et revendre d'autres produits agricoles. Dans le cas d'engrais, le contrôle de la qualité doit être assure par la CCA en collaboration avec l'INRAN ou autres spécialistes. La CCA doit également être l'entite unique nationale pour receptionner des dons d'engrais des donateurs internationaux et de pouvoir exprimer les besoins selon un recensement de commandes fermes. La CCA doit devenir une societe rentable mais aussi peut retenir un pourcentage des produits de ventes des dons d'engrais pour couvrir certains frais d'approche dans un premier temps jusqu'au jour de rentabilite. La CCA sera en concurrence avec les commerçants importateurs prives. Ni la CCA, ni les commerçants n'auront jamais un monopole sur les marches. Si toutefois on trouve une concentration de ventes dans une région précise, etc., ceci peut se developper comme des

46

ventes d'engrais aux Aménagements Hydro-Agricoles les plus grands consommateurs au Niger. Néanmoins, cette concentration de ventes ne peut pas être à l'exclusion d'autres entités coopératives, producteurs, etc. Le prix d'une région à un autre peut varier vu les frais de transport additionnels, etc., mais les prix seront appliqués selon la demande et fourniture avec des marges raisonnables.

Toutefois, afin que cette nouvelle Centrale Cooperative d'Approvisionnement devienne une société viable, il faut trois actions concrètes: 1) l'appui par une bonne volonté manifeste de la part de toutes les structures coopératives (l'UNC, les URC, USRC, ULC, GM, etc...) pour mieux s'organiser pour le recensement des besoins réels en intrants agricoles par des commandes fermes des membres des coopératives pour appuyer la Société Cooperative d'Approvisionnement

- la CCA- qui les appartiendra. Une rentabilité de la CCA est conditionnée par un certain minimum de ventes (d'environ 5.000 tonnes d'engrais). La bonne collaboration des Unions de Coopératives s'avère indispensable pour garder la confiance des clients de la CCA dans la fourniture de ses produits. 2) Une amélioration de l'efficacité du système d'approvisionnement pour réduire les frais généraux. Ceci peut impliquer la vente de certains camions complètement amortis, la location de camion, et surtout l'utilisation des camions existants uniquement pour les activités de la CCA et 3) Un nouvel effort à la collecte des comptes clients impayés par relance et suivi, et d'interdire carrément la vente à terme à des clients non-solvables.

Avec la bonne volonté et collaboration de tous dans le mouvement coopératif, la réalisation du Plan E. peut s'achever vers une Société Cooperative rentable qui appartiendra aux coopératives.

C. Conclusions

Malgré les problèmes cités ci-dessus, la CA est l'organisation nationale chargée de la fourniture d'intrants agricoles aux paysans sur l'ensemble du pays. Les livraisons sont faites d'une manière efficace, bien avant les saisons de pluie et des manquants des produits agricoles demandés par les paysans sont rares. Le personnel de la CA a des années d'expériences dans la manière et était secondé par l'assistance technique du Projet PAPA/Volet CA depuis 1985.

La prise en charge de la dette de la CA auprès de la CNCA a mis la CA dans une meilleure position d'achever le but de s'autosuffisance. Le transfert de la CA à l'UNC renforce la collaboration sur le terrain entre les coopératives (URC, USRC, etc...) et la CA dans le domaine de la distribution d'intrants agricoles.

Avec le nouvel esprit commercial qui prévaut actuellement à la CA une rentabilité de l'organisation est possible pourvu qu'il y aura dans le court terme la continuité d'assistance technique et la bonne volonté des partenaires de réaliser une stratégie commune.

Pour achever le but national d'auto-suffisance alimentaire des intrants agricoles tels que des engrais, matériels agricoles et produits phytosanitaires sont indispensables. Le contrôle de la qualité de ces produits ainsi que leur disponibilité aux paysans à temps opportun est un rôle nécessaire qui est assuré par la CA. Ces activités doivent continuer pour le développement du secteur agricole au Niger, qui est devenu l'élément clé dans le développement du pays.

ANNEXE A

LISTE DES DOSSIERS DU VOILET CA

A FINANCES ET COMPTABILITE

- 1 Fonds de contrepartie
- 2 Cash flow
- 3 Proposition des prix de cession et subventions 1987/88
- 4 Proposition des prix de cession et subventions 1986/87
- 5 Proposition des prix de cession et subventions 1985/86
- 6 Proposition des prix de cession et subventions 1984/85
- 7 Situation des stocks
- 8 Brouillon pour l'établissement des bilans de la CA
- 9 1986 bilan et balance de la CA
- 10 1985 comptes financiers de la CA
- 11 Ventas mouvements d'inventaires et situation d'inventaires 30/9/86 (au niveau national, régional, et arrondissements)
- 12 1er oct.85 au 31 mai 86 ventes et situation des stocks
- 13 1986 Rapport des prévisions financières de la CA
- 14 1987 rapport des prévisions financières de la CA
- 15 1988 Brouillon rapport des prévisions financières de la CA
- 16 1988 Rapport de prévisions financières de la CA
- 17 Formulaires pour la préparation des prévisions financières de la CA
- 18 1984/1985 Synthèse nationale
- 19 Subventions fournies par le projet PAPA/Volet CA à la CA
- 20 CNCA agence Dosso
- 21 CDARMA Dosso
- 22 Revue du système de comptabilité CA
- 23 Plan comptable pour la CA septembre 1988
- 24 Passation de service entre Mr Mahamadou Morou directeur sortant et Mr Bagnou Amadou directeur entrant situation des fonds de contre partie novembre 1987
- 25 Passation de service entre Mr Abdou Baka directeur sortant et Mr Morou Mahamadou directeur entrant 4 mars 1986

B POLITIQUE AGRICOLE

- 26 Transfer de la CA au mouvement coopératif
- 27 Engrais: consommation, subvention, besoins en dotations, coûts, requête etc.
- 28 Politiques agricoles concernant la CA (CA Issues Etat)
- 29 Points de reformes politiques agricoles de l'USAID
- 30 Revu des URC et USRC
- 31 Autres sources d'engrais
- 32 CA remplacement des camions et construction des magasins fonds de roulement

- 46'
- 33 Rapports speciaux (préparés par le volet CA)
 - 34 Présentation à l'intention de la communauté urbaine des donateurs
 - 35 Université de MICHIGAN: Note sur L'étude de rétrospective sur la demande et l'offre des engrais au Niger

C DOSSIERS ADMINISTRATIF

a) Personnel

- 36 Mme Salifou Hassana
- 37 Mr Issa Garba
- 38 Mr Moussa soulemane
- 39 Mr Hassan Douchi
- 40 Mme Zangui Rabi
- 41 cnauffeurs volet CA
- 42 Adamou Beido
- 43 Seybou Assoumane
- 44 Katchala Idrissa
- 45 Personnel volet CA
- 46 Mr Abdrahamane Kaamil
- 47 Hassar Tchiamago
- 48 Candidats au poste de comptable
- 49 Autres candidats
- 50 Mme Oumarou Toumani Aissa

b) Administratifs

- 51 PAPA/CA Requêtes de fonds et achats au PCN
- 51 Ordinateurs
- 52 IFDC
- 53 CA administrative
- 54 Comptes rendus des réunions
- 55 Articles des journaux
- 56 Budget clusa
- 57 Comptabilité du volet FC
- 58 Volet FC
- 59 Riz du Niger (RINI)
- 60 Historique du contrat Clusa
- 61 Coopérative COFCCOPA
- 62 Achat véhicules CA
- 63 Dispenses faites directement par le PCN
- 64 No du téléphone
- 65 Construction des bureaux
- 66 Photocopieuse SHARP SF 760
- 67 Mobylette et Motocyclette CA
- 68 Programme Cerealier National

c) Formation

- 69 Formation à court terme à l'étranger
- 70 Hamidou Adamou formation à long terme en comptabilité à Abidjan

- 71 Formation à long terme aux Etats Unis
 - 72 Procédures et documents nécessaires de l'USAID pour la formation
 - 73 Formation directeur CA
- d) Rapports et plans de travail
- 74 Rapports annuels
 - 75 Plans de travail annuel
 - 76 Rapports trimestriels 1/1/88 au 31/12/88
 - 77 Rapports trimestriels 1/1/87 au 31/12/87
 - 78 Rapports trimestriels 1/1/86 au 31/12/86
 - 79 Rapports trimestriels 1/3/85 au 31/12/85
 - 80 Rapports mensuels et réunions SG/MAG
 - 81 Plan de travail trimestriels du 1/1/88 au 31/3/88
 - 82 Plan de travail trimestriels du 1/1/85 au 31/12/87
 - 83 Rapports sur la CA (pour la FAO) oct 1988
- e) Suivi et Evaluation
- 84 Evaluation externe projet PAPA
 - 85 Evaluation interne volet CA
 - 86 Suivi et Evaluation 1988
 - 87 Suivi et Evaluation 1987
 - 88 Suivi et Evaluation 1986
 - 89 Questionnaire d'évaluation PCN juillet 1986
- f) Rapport d'Evaluations par la Clusa
- 90 D.O.R (Developpement des organisations Rurales)
 - 91 Discussion sur le D.O.R
 - 92 Recommandation pour la CA de devenir une société rentable par Mr Jackie Theriot juillet 88 (27 dossier)
 - 93 CA plan commercial Mme Stephanie Seguino et Mr. Jackie Theriot.
 - 94 Rapport de Mr Garvey (revue des activités du volet CA déc.1986)
 - 95 Rapport de Mr Garvey septembre 1985
 - 96 Copies en anglais des rapports financiers dans le rapport de Mr Gavey septembre 1985
 - 97 Copies en français des rapports financiers dans le rapport de Mr Garvey septembre 1985
 - 98 Originals et brouillons pour le rapport de Mr Garvey sept.1985
 - 99 Bill Garvey
 - 100 Résumés (cv) Lisa Matt, Jackie Theriot, et Stephane Seguino
- g) Budgets
- 101 Budget 1/10/88 au 30/6/89
 - 102 Budget 1/4/88 au 30/6/89 (modifié en oct 88)
 - 103 Budget volet CA 1987/1988
 - 104 Remaniement budgétaire 1986/1987

- 105 Brouillon et copie du budget CA/PAPA 1986/1987
- 106 brouillon et copie du budget CA/PAPA 1985/1986

h) Rapports des séminaires

- 107 Compte rendu séminaire des directeurs des USRC Magaria du 1er au 5 avril 1988 et Gaya du 7 au 11 avril 1988
- 108 Recommandations du séminaire et matériel pédagogiques (Mag et Gaya)
- 109 Séminaire Dogondoutchi du 8 au 12 février 1988
- 110 Formation gestion des intrants agricoles
- 111 Pièces comptables du séminaire Maradi du 16/12 au 29/12/85
- 112 Séminaire Zinder directeurs des USRC pièces justificatives du 23 au 28/9/88
- 113 Séminaire à Tessaoua Mai 85

i) Fonds de contrepartie

- 114 2000 tonnes super triple phosphate
- 115 350 tonnes super simple

ANNEXE E

LISTE DES DOCUMENTS VOLET CA

- 1 Plan d'exécution pour le volet CA en intrants agricoles du projet appui à la production agricole 683-0234
- 2 Implementation plan for the agricultural input supply component of the agricultural production support project 683-0234
- 3 United States agency for the international development pre-implementation report for the agricultural input supply component of the agriculral production support project
- 4 Agence des Etats Unis pour le developpement international rapport de pré-exécution pour le volet de fourniture des intrants agricoles PAPA Niger
- 5 Agriculture sector development grant (683-0246/024)
- 6 Proposal for implementation of the cooperative and input supply components of the agricultural production support project
- 7 Country development strategy statement
- 8 Agriculture sector development Grant Agreement
- 9 -è Amendement à l'Accord de Subvention entre la Republique du Niger et les Etats-Unis d'Amerique pour le Projet Appui à la Production agricole du Niger
- 10 Cooperative Agreement No AFR-A-00-5006-00
- 11 Africa fertiliser situation
- 12 Instructions permanentes sur la gestion des stocks d'intrants agricole
- 13 Projet Appui à la Production Agricole (Rapport Annuel 1987)
- 14 Bilan d'exécution 1986
- 15 Somair
- 16 Institut National de Recherches Agronomiques du Niger Note d'Information sur l'INRAN
- 17 Synthese des travaux de la reunion annuelle de la recherche agronomique (INRAN)
- 18 Cominak (Compagnie Miniere d'Akouta)
- 19 URANIUM: Aprospectus
- 20 West Africa Fertilizer Study (IFDC)
- 21 Fiches Techniaues Vulgarisation (Actualisation des resultats de recherches)
- 22 Rapport Annuel Campagne 1985-1986
- 23 Memire de fin d'Etudes Août 1980 (L'Approvisionnement du monde rural en intrants agricoles à travers la Centrale d'Approvisionnement/UNC)
- 24 Etude OPEN 1987 (Inventaire des biens appartenant à la CA)
- 25 Etude retrospective de l'offre et de la demande d'engrais au Niger : Decembre 1986
- 26 Retrospective study of fertilizer demand in Niger August 1986

- 27 Rapport de mission conjointe (Centrale d'Approvisionnement)
- 28 Bilan d'exécution 1986 PCN
- 29 Etude pour l'elaboration d'un programme integre de Production et de distribution d'engrais dans les pays membres de la CEAC Tome 2
- 30 Rapport de mission conjointe (LES ATELIERS) ACREMA TAHOUA, UCOMA ZINDER, C/DARMA DOSSO et AFMA NIAMEY
- 31 Training on Credit and Agricultural inputs guide lines June 21 to 24, 1984
- 32 Reglementation Nigerienne en matiere d'Approvisionnement resume et decrets
- 33 Etude du circuit d'approvisionnement en intrants agricoles du Niger
- 34 Etude du circuit d'approvisionnement en intrants agricoles
- 35 Accord de subvention au developpement du secteur Agricole
- 36 Redeploiement et mise en cooperative des ateliers de production de materiels agricoles
- 37 Rapport sur la reduction des coût de production du materiel Agricole Rapport Principal
- 38 Rapport sur la reduction des coûts de production du materiel agricole atelier C-DARMA de DOSSO
- 39 Rapport sur la reduction des coûts de production du materiel agricole Atelier UCOMA de ZINDER
- 40 Rapport sur la reduction des coûts de production du materiel agricole Atelier ACREMA de TAHOUA
- 41 Rapport sur la reduction des coûts de production du materiel agricole Avant Projet
- 42 Rapport sur la reduction des coûts de production du materiel agricole Annexes
- 43 Catalogue et Tarif Mars 88 UPRCMA
- 44 Fertiliser situation 1987 (IFDC)
- 45 Etudes de cas sur les besoins d'intrants agricoles dans certains pays
- 46 Coût et marges de la commercialisation des engrais dans les pays en developpement 1985/1986
- 47 Plan d'action pour la politique semencier au Niger
- 48 Plan de developpement économique et social du Niger 1987-1991 Texte Integral
- 49 Plan de developpement économique et social du Niger 1987-1991 Annexes
- 50 Riziculture Moderne Irrigee (Aménagement Hydro-Agricoles de la Vallée du Fleuve Niger)
- 51 Rapport annuel des statistiques agricoles
- 52 Evaluation intermediaire de la subvention au developpement du secteur agricole USAID/Niger 15 Decembre 1987 Rapport final
- 53 Mid-Term evaluation of the USAID/Niger Agriculture sector development grant Dec. 15 1986 Final Report
- 54 Rapport d'Evaluation Intermediaire Appui à la Formation Cooperative
- 55 ICRISAT West African Programs Annual Report 1987

- 56 IFDC/ICRISAT 1987 annual report on the fertilizer research Program in Niger May 1988
- 57 IFDC/ICRISAT 1986 annual report on the fertilizer research program in Niger
- 58 IFDC/ICRISAT 1985 annual report on the fertilizer research Program in Niger
- 59 Finance au Niger, une évaluation critique et des recommandations de reforme
- 60 Rural finance in Niger: A critical appraisal and recommandations for change
- 61 Rural finance in Niger a critical appraisal and recommandations for change (studies in rural finance)
62. Evaluating Fertilizer Subsidies in Developing Countries 1975 AIS Discussion Paper No 30
63. Les Facteurs de Production Agricole au Niger Juillet 1981 l'Institut de Recherche en Agronomie Tropicale (IRAT) pour la Caisse Centrale de Cooperation Economique (CCCE)
64. Prefeasibility study for a Partially Acidulated Phospnate Rock Plant (PAPR) in Niger by International Fertilizer Development Center (IFDC) for USAID/Niger December 1984
65. Agricultural Production Support Project (683-0234) USAID In-House Evaluation Nov./Dec. 1984
66. Redeploiement et mise en Cooperative des Ateliers de Production de Matériels Agricoles - Dossier des Travaux de la Commission Interministerielle Juillet 1985
67. Diagnostic de la Centrale d'Approvisionnement de l'UNCC Decembre 1983 Etude IDA/OSEM.

LISTE DES EQUIPEMENTS FOURNIS A LA CENTRALE
D'APPROVISIONNEMENT DANS LE CADRE DU PROJET A LA PRODUCTION AGRICOLE

55

- 7 Machines à calculer (7 magasiniers régionaux CA)	213.892 FRS	24/04/85
- 3 Machines à calculer (2 formateurs + 1 Adminis.)	91.668 FRS	24/04/85
- 3 Petites machines solaires (Directeur, Dr. Adjoint, Chef Compt.)	14.400 FRS	25/04/85
- 7 Petites calculatrices (7 magas. régionaux CA)	32.400 FRS	25/04/85
- 1 Grande règle	960 FRS	29/04/85
- 1 Ordinateur Compaq avec Imprimante, transformateur, buffeur, stabilisa- teur et boîte plastique des disques, batterie et chargeur de batterie	\$ 5.000 US	01/07/85
- 1 Pince (arrache-pointes)	850 FRS	26/08/86
- 2 Thermos	14.000 FRS	31/08/86
- 4 Bols	1.400 FRS	31/08/86
- 1 Climatiseur 1½ chev. (bureau Secrétaire CA)	200.000 FRS	01/10/86
- 3 Machines à calculer Sharp (Dircteur, Dir. Adjoint, Chef Comptable)	135.000 FRS	09/10/85
- 1 Ligne téléphonique + 7 Postes	312.110 FRS	Octobre 1985
- 1 Bureau métallique + 1 chaise métallique	52.500 FRS	04/11/85
- 1 Marteau	1.000 FRS	26/08/85
- 6 SUZUKI (Motocyclettes) (Pour 5 magasiniers + 1 CA)		09/12/85
-		
- 2 ADLER Machines à écrire (SE 1005)	898.000 FRS	13/12/85
- 1 Bureau Secrétaire avec retour (Secrétaire CA)	270.800 FRS	17/12/85
- 2 Serrures de sécurité	31.000	07/11/85
- 6 Casques		20/01/86
- 6 filtres à essence		20/01/86
- 2 Calculatrices	9.035	16/04/86
- 1 Chaise métallique		20/04/86
- 2 Armoires métalliques		20/04/86
- 1 Armoire en bois vernis		20/04/85
- 1 Photocopieuse	1.450.000 FRS	15/01/86
- 1 Batterie	15.060 FRS	15/04/86
- 1 Disjoncteur triphasé 30/60	43.000 FRS	12/05/86
- 1 Disjoncteur triphasé 30/30	35.427 FRS	15/05/86
- 4 Armoires métalliques		25/09/86
- 4 Démontes pneus		05/10/86
- 2 Pompes à pédale		05/10/86
- 2 Pelles		05/10/86

AGRICOLE

	6 Clés	8.970	10/06/87
	1 Serrure	13.000	02/07/87
	1 Serrure	12.250	02/07/87
	Clés	20.700	03/07/87
	Clés	3.450	13/07/87
	1 Antivol	5.670	23/07/87
	1 Casque et 1 chaine MDTO	10.000	09/11/87
	Clés	4.500	19/11/87
	3 Fauteuils visiteurs	195.000	10/05/88 (Direc
	1 Fauteuil de bureau	115.000	10/05/88
	2 Bureaux Sec. et Caissière		
	1 Fauteuil Directeur Adjoint		
	1 Tableau Noir	10.000	
	2 Fils electrics et prises	5.000	16/06/88
	1 Serrure	2.000	10/06/88
	2 couvertures (ordinateurs	27.500	25/06/88
	1 Hargard clim (Issa Garba)	5.600	24/06/88
	1 Serrure	14.950	24/06/88
	1 Transformateur (Informatique)	19.000	15/06/88
	1 Disjoncteur Split (Directeur)	20.000	27/05/88
	2 Couvertures photocopieuse	10.500	29/07/88
	1 Adapteur	1.710	4/07/88
(Bis)	4 livres comptabilité et Informatique	15.538	01/08/88
	1 Serrure	9.000	11/08/88
	1 Disjonteur	12.500	12/08/88
	1 Cahier Recettes-Dépenses	1.515	01/02/88
t. N° 136 du 2/12/87	4 Bâches KAKI VERT	1.984.000	
88 du 31/01/88	1 Batterie	27.180	
s/n du 16/11/87	6 Extincteurs de Magasins et Bur	463.000	
851 MM du 15/2/88	2 Splits systèmes	792.903	
490/87 du 30/11/87	2 Moquettes	458.265	
	2 portes	143.500	Facture non livrée
1744 du 30/7/82	2 Climatiseurs Individuels	374.000	
84 du 29/4/87	1 Motobécane	350.000	
0315 du 27/05/87	1 Table de réunion et chaises visiteurs	283.500	

- 5 couvertures pour Ordinateur, Imprimante, Clavier, et autres....		
- 2 Véhicules TOYOTA LAND CRUISER		
- 2 Pneus MICHELIN/SAHARA		
- 2 Chambres à air		
- 4 Clés pour armoires métalliques	32.480 FRS	26/11/86
- 4 serrures pour tiroirs bureaux métalliques	7.600 FRS	26/11/86
- 5 Poignets " " "	2.500 FRS	26/11/86
- 1 Serrure de sécurité	9.360	26/11/86
- 1 Couverture pour machine à taper		07/01/87
- 1 Bureau avec étagères en bois pour ordinateur		01/02/86
- 1 MOTO SUZUKI 50 (OUMAROU BAYERO)		