

7909

emugistia

Ministère du Développement Rural
et de l'Eau

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple - Un But - Une Foi

Cellule d'Appui à la Mise
en Oeuvre du Plan d'Action

PROJET DU CENTRE DE
PRESTATIONS DE SERVICES
B.P. 2 - NIONO TEL : 35 20 12

P12

**RAPPORT ANNUEL
1997
PCPS - NIONO**

A00
0582

UNIVERSITE
BIBLIOTHEQUE
P12
Date: 23/03/198

Jean Bernard SPINAT
Chef de Projet

Mars 1998

SOMMAIRE

Introduction

Calendrier / Repères année 1997

I. Un dispositif qui se met en place

II. Suivi des recommandations du Comité de Pilotage

III. Réalisations / Prévisions Chronogramme 1997

IV. Eléments d'analyse complémentaires

Annexe 1 : Liste des adhérents au Centre Faranfasi So

Annexe 2 : Liste des OP en contrat avec le PCPS

Annexe 3 : Situation budgétaire 1997

Annexe 4 : Liste des rapports / PCPS

Annexe 5 : Liste des partenaires / PCPS

Annexe 6 : Résumé Mission d'évaluation / faisabilité BAC+

CALENDRIER / REPERES 1997

Janvier :

- Diffusion du PETF 1997 (Programme d'Exécution Technique et Financier)
- Proposition de Convention PCPS / ON
- Participation à l'atelier de relecture de la loi coopérative 88.62 Bamako (13 au 15)
- Restitution des études
 - 1) sur les outils de gestion des Organisations Paysannes (BSIC)
 - 2) sur les outils de gestion des Exploitations Familiales (AADR) (à la DADR - Ségou)
- Participation à l'atelier "Filière céréales" AFDI/AOPP Ségou (7.8)
- Mission d'appui IRAM Christian Fusillier (19 au 24)
- Emission radio sur des dispositions du Nouveau décret de gérance
- Changement PDG Office du Niger

Février :

- Recrutement stagiaires
- Travaux de réhabilitation Retail 3 (démarrés fin 96)
- Session de formation BRL / GERSAR sur les Comités paritaires de gestion des fonds d'entretien du réseau (CPGFE) (11 au 14)
- Etude d'évaluation du PCPS réalisé par le BSIC
- Congrès constitutif du Syndicat des exploitants agricoles de l'Office du Niger

Mars :

- Foire Agricole Régionale - Ségou
- Mission de Supervision de la CFD - Alain BORDERON (du 17 au 21)
- Réunion de restitution de la mission CFD à Ségou en présence des membres du Comité de Pilotage à l'Office du Niger (le 21)
- Participation du Chef de Projet à l'atelier BIT / ACOPAM sur les "Dispositifs privés d'appui aux organisations de producteurs" Cotonou (24 au 27)
- Démarrage programme de suivi de gestion des exploitations familiales PCPS / URDOC

Avril :

- Atelier PCPS sur la filière riz (9 au 11) avec mission d'appui IRAM-Didier EYCHENNE
- Mission de suivi de la DADR-ON auprès du PCPS (21 au 23)
- Création du GIE des conseillers "Delta-Conseils"
- Participation à l'atelier APROFA / URDOC sur la commercialisation de l'échalote (25-26)
- Réunion ON / CAMOPA / PCPS (le 28) à Ségou

Mai :

- 1^{ers} contacts avec les différentes zones, préparation extension
- Démarrage action d'appui en alphabétisation (Contrat Faranfasi So - Yeredon)
- Journées formation / information OPAM / Afrique Verte (27-29 Mai)

Juin

- 1^{ères} réunions avec les organisations paysannes des zones de Macina, Kouroumari et Molodo
- Assemblée générale du Centre Faranfasi So (le 10)
- Début restitution des comptes des adhérents en AG
- Démarrage programme d'appui aux groupements de femmes
- Proposition de termes de références pour la mission d'évaluation / faisabilité du PCPS

- Mission CAMOPA, M. DIAWARA (25 et 26)

Juillet :

- Mission Banque Mondiale (MM. P. RONDOT et M.L. SIDIBE) (le 10)
- Mission de M. B. OULALE DRE - Ségou (programme alphabétisation Yeredon - Faranfasi So) (14 au 18)
- Stage Alexandra DUCROT (07 au 31)
- Mission du PFDV - Ségou - (le 25)

Août :

- Congés du Chef de Projet
- Mission CAMOPA (13 - 14)
- Réunion de présentation du PCPS auprès des agents de l'ON-zone de N'Débougou (le 20)

Septembre :

- Rapport sur le suivi de Gestion des Exploitations Familiales M. KANE, Conseiller en Gestion PCPS
- Visite délégation paysanne du MACINA (le 17 et 18)
- AG de présentation du PCPS, de Faranfasi So et Delta Conseils aux OP de la zone de N'Débougou (le 15)
- Changement des directeurs de zone ON

Octobre :

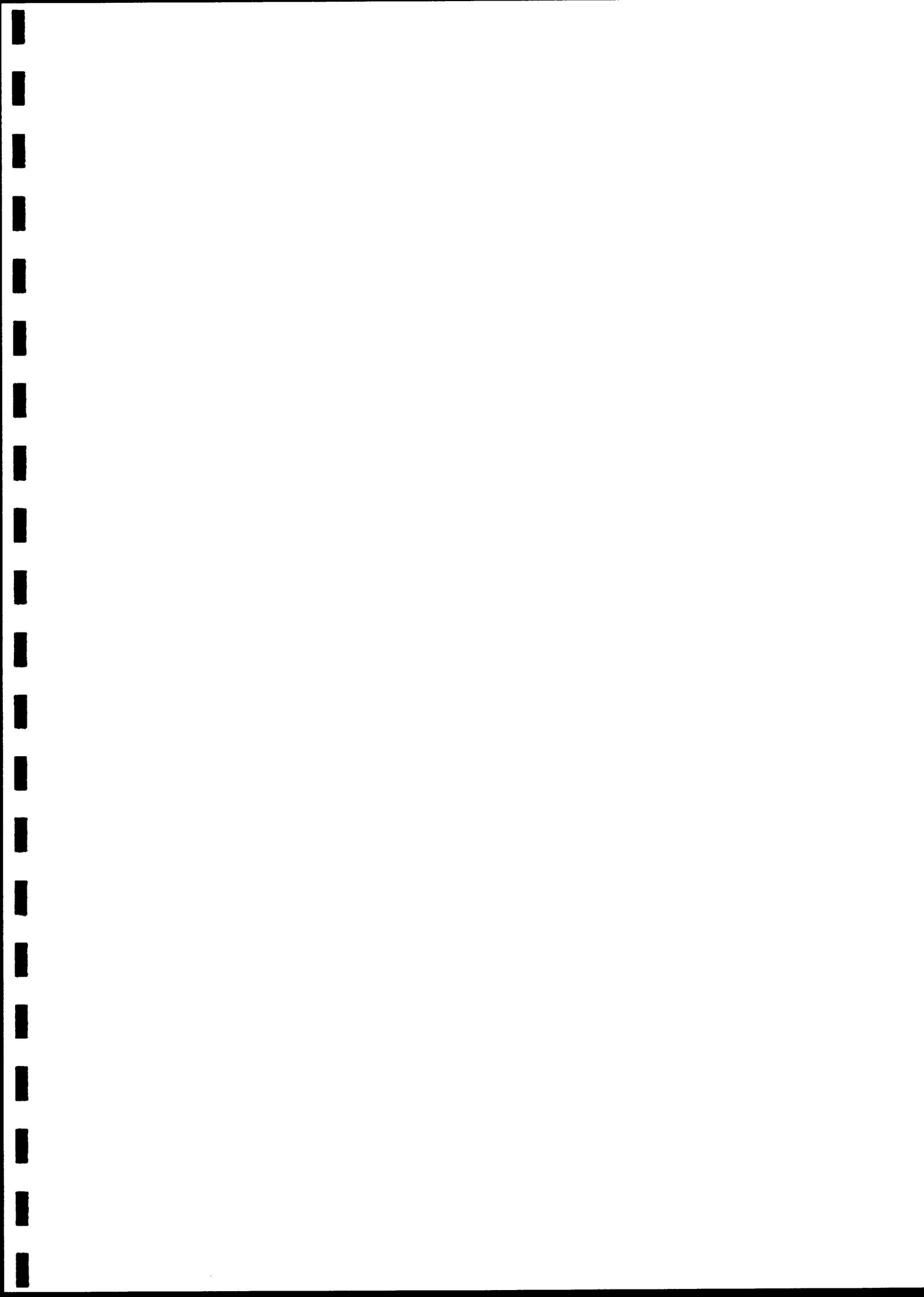
- Ouverture des plis - Réponse à l'appel d'offre pour la mission d'évaluation / faisabilité du PCPS (le 6)
- Mission CFD (le 2)
- Protocole d'appui aux démarches pour les questions d'approvisionnement et de commercialisation des exploitants avec la Chambre d'Agriculture Locale et le Syndicat SEXAGON
- Atelier de restitution Etude Suivi des Exploitations Familiales
- Démarrage étude sur la situation et les besoins d'appui des Organisations Paysannes dans la zone du MACINA - S. SOUMAORO
- Mission sur Sikasso (FIL - PGR)
- Installation bureau - antenne PCPS à Diabaly
- Mission de M. KONE N'Fagnanama. Revue sur les délégations de compétences en zone ON

Novembre :

- Atelier paysan filière riz AOPP / AFDI (17 et 18)
- Réunion de relecture des textes relatifs au mouvement coopératif (ON) (le 18)
- Démarrage étude évaluation / Faisabilité du PCPS par le bureau d'études BAC+ (le 21)
- Réunion sur l'étude des coûts de production (fixation prix de revient kg de paddy) avec la Chambre d'Agriculture
- 1^{er} Rapport du Centre Faranfasi So
- Note d'Orientation pour une deuxième phase du PCPS (J.B. SPINAT)

Décembre :

- Mission CFD (le 3)
- Atelier de restitution à mi-parcours évaluation du PCPS / BAC+ (le 4)
- Inauguration du local Faranfasi So (le 6)
- Atelier final mission d'évaluation / Faisabilité du PCPS par BAC+ (le 22)
- Assemblée Générale des adhérents Faranfasi So (le 29)



INTRODUCTION

- L'année 1997 fut la troisième année d'existence du Projet Centre de Prestations de Services de Niono et marque la fin prévue de la première phase de ce Projet¹

- Des éléments du dispositif préparant "l'après-projet" sont en place; on distingue ainsi :

Le Projet Constituant une cellule d'appui temporaire. Le Centre - installé dans ses locaux, organisé en association et disposant de ressources propres. Les conseillers - structurés professionnellement en GIE et assurant l'extension des activités.

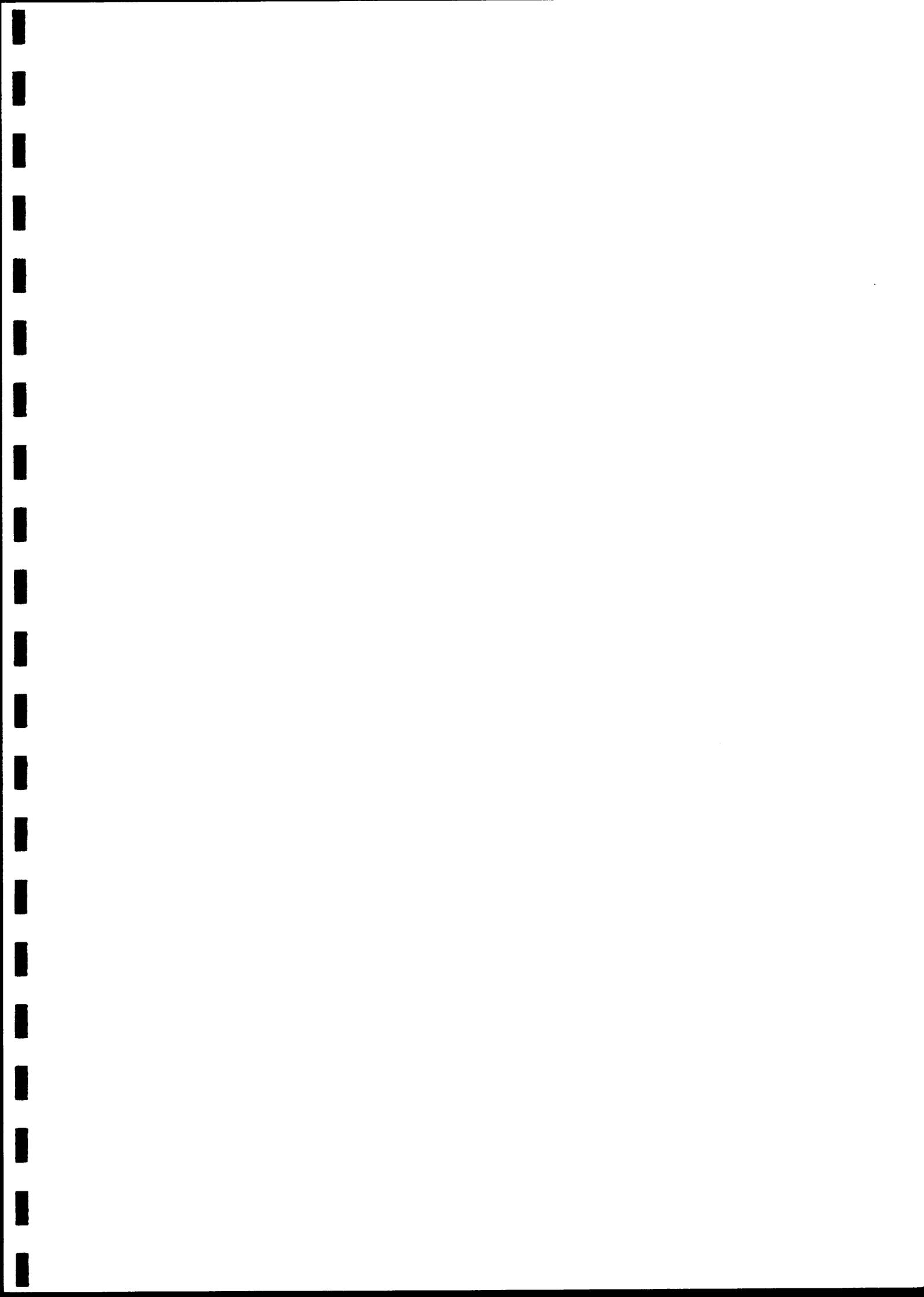
- Le bilan de l'année fait apparaître que la quasi totalité des éléments programmés pour l'année 1997 ont été réalisés et les recommandations du Comité de Pilotage pour l'année 97 furent pleinement prise en compte.

- La mission d'évaluation de la première phase et de faisabilité d'une deuxième phase pour le PCPS mené par le bureau d'études BAC+ s'est déroulé en fin d'année. Ses principales conclusions et recommandations sont reprises dans ce rapport.

- Les efforts et la persévérance des principaux partenaires du Projet (responsables paysans et conseillers) qui ont permis d'obtenir des premiers acquis significatifs méritent d'être soulignés.

Qu'ils soient encouragés pour que les résultats s'inscrivent dans la durée!

¹ En fait les reliquats existants sur la Convention actuelle et le relais de la Convention de Molodo permettent de prolonger cette phase sur l'année 1998.



I. Un dispositif qui se met en place

(voir schéma ci-contre)

Rappelons brièvement le chemin parcouru depuis le démarrage du Projet.

- Dans un premier temps le Projet s'est installé, a formulé des propositions d'intervention et expliqué ses objectifs auprès des différents Organisations Paysannes au niveau des villages et des différents partenaires au développement présents sur la zone de Niono. Pour réaliser les prestations d'appui des conseillers (comptables - gestionnaires - juristes - administrateurs) furent testés et recrutés, en contrats avec le Projet.

- Des études - diagnostics, des monographies villageoises permirent de mieux cerner la situation prévalant au sein des Organisations Paysannes ainsi que les besoins d'appui auxquels le Projet pourrait apporter sa contribution.

- Lors des différentes réunions les délégués des paysans (organisés en Comité) ont formulés eux-mêmes les priorités d'action et les orientations à prendre par le Projet (Juillet 1995).

Il ne s'agit pas ici d'une simple "consultation" mais bien d'un choix méthodologique de fonds : *les bénéficiaires participent à la définition des travaux à entreprendre avec l'appui du Projet dès le départ.*

- L'un des principes de base, énoncé à l'origine du Projet, à savoir la prise en charge organisationnelle et financière des prestations (de façon progressive) a guidé la réflexion et conduit les paysans et leurs organisations en contrat avec le PCPS à choisir la création d'un Centre à statut associatif "Faranfasi So" (Décembre 1995) et la mise en place de cotisations dégageant des ressources financières (basé sur les recettes de battage).

- Des méthodes de travail et des outils de gestion² furent développées par les conseillers avec la collaboration active de représentants paysans.

- Des relations de partenariat se sont développés avec différentes structures et organismes intéressés, en particulier avec les institutions financières de la place, des bureaux d'études ou des ONG (Yeredon, BSIC, AADR, Afrique Verte, GEC-Mali, CIDR), l'Office du Niger et la Chambre d'Agriculture.

- Le Centre Faranfasi So s'est organisé dispose de son propre budget d'environ 4 millions par an (depuis 1996) a pris en charge un conseiller en gestion (contrat depuis début 1997), s'est installé dans ses propres locaux (fin 97), a produit son propre rapport (Novembre 1997) et a réalisé un journal en bamanan en collaboration avec Yeredon (N°0 en Décembre 97).

- Les conseillers ont fait le choix de se structurer professionnellement en GIE (enregistrement au registre du Commerce en Avril 1997) et d'avancer ainsi dans leur autonomie fonctionnelle par rapport au Projet.

- L'extension des activités, amorcée avec du retard (voir réalisations / prévisions), concerne maintenant une quarantaine d'organisations paysannes sur l'ensemble des zones de l'Office du Niger et deux "antennes" du PCPS existent sur Diabaly et Molodo³

² Validés par l'ex. CAC

³ Situation actualisée Mars 1998

Les Orientations de fonds qui ont déterminé certains choix et qui orientent les actions en cours et à venir

- ***La recherche d'un dispositif professionnel pérenne c'est à dire qui s'équilibre financièrement et assume son autonomie organisationnelle***

Les projections financières réalisées tant par le projet que par la mission d'évaluation / faisabilité indique qu'un équilibre économique est possible à atteindre pour le fonctionnement du Centre Faranfasi So (et de ses éventuelles antennes) et pour les prestations des conseillers.

En revanche les moyens financiers requis pour le dispositif qui correspond à la Cellule d'Appui du Projet sont incertains en dehors des financements extérieurs, voir improbables dans la situation actuelle.

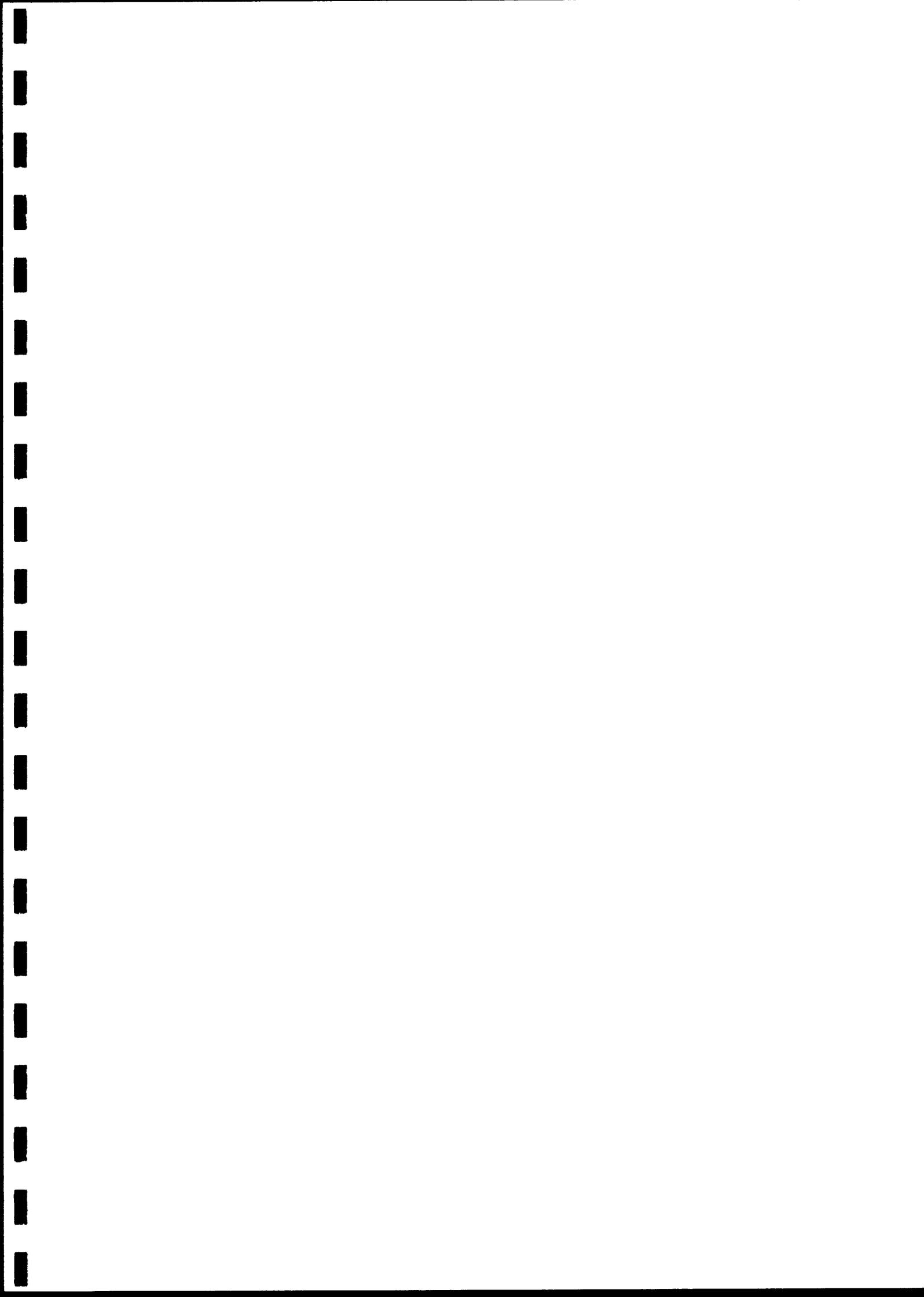
De cela il découle qu'il convient de ne pas faire grossir ce dispositif d'appui et de rechercher pour l'avenir les partenaires publics et privés qui pourront assurer "la relève" des appuis assurés par le Projet.

Dans le même temps l'accent doit être mis sur la professionnalisation du Centre et des Conseillers, en les consolidant et en les dotant des moyens nécessaires et en leur laissant l'autonomie de décision et de fonctionnement, tout en s'assurant des procédures de suivi et de contrôle par les services compétents.

- ***Enfin il faut prévoir la diminution du rôle de l'assistance technique extérieur au profit de compétences nationales***

D'où le renforcement de l'équipe actuelle et la préparation de ce retrait par le recrutement d'un coordinateur qui assurera, en tandem avec l'actuel adjoint du Chef de Projet, la prise de responsabilité au départ de l'actuel Chef de Projet.

Le temps de présence de l'assistant technique est diminué et devrait passer d'une présence permanente sur le terrain à un programme d'appui et de suivi régulier sous forme de missions.



II. Suivi des recommandations du Comité de Pilotage (2^e Session)

2.1. Précision des mandats respectifs Projet / Centre

Cette question a été traitée en particulier dans le cadre de la mission d'appui IRAM de Christian FUSILLIER (Janvier 97).

Le tableau ci-contre permet de clarifier la situation et le rôle de chaque partie ainsi que les éléments communs

• **Le projet de Centre de Prestations de Services (PCPS)**

Il s'agit de la structure temporaire chargée d'accompagner la mise en place d'un ou de plusieurs Centres de Prestations de Services, dont la gestion et la coordination seront à terme partiellement ou totalement prise en charge par l'Association Faranfasi So ou les Associations d'adhérents, et par l'organisation des conseillers.

Des appuis ponctuels supplémentaires sont également à la charge du Projet (recrutement - formation - suivi méthodologique - appui logistique et financiers.....) des partenaires publics et privés devront progressivement prendre la relève

• **Le Centre de Prestations de Services (CPS)**

Il constitue la structure pérenne qui doit être gérée par l'Association des adhérents (ce processus étant évolutif) pour fournir les prestations de conseils demandées par ceux-ci.

Actuellement le Centre de Niono dénommé "Faranfasi So" s'est doté d'un statut associatif et d'un règlement intérieur, dispose d'un budget (environ 4 millions par an) a pris en charge un conseiller en gestion depuis Janvier 1997 (financement de ses indemnités et de son fonctionnement à 100%. Contrat de prestations de services passé entre le Conseiller et l'Association). Des prestations ponctuelles d'un conseiller juridique sont également payées. Depuis le mois de Décembre 1997 le Centre a son local propre (cité Bougoufié à Niono) ce qui matérialise aux yeux des adhérents et des partenaires l'existence spécifique du Centre Faranfasi So.

Les responsables s'impliquent de plus en plus dans le fonctionnement concret; réunions de bureau - préparation AG - Traitement des difficultés avec des adhérents - relations avec des partenaires, négociation et passation de contrats (alphabétisation - bail pour le local), suivi des programmes....

La gestion de leurs fonds est autonome, de la récupération des cotisations au choix d'engagement des dépenses. Le conseiller ne donne un appui que pour la tenue des documents.

• **Les conseillers se sont également organisés et structurés à travers un GIE "Delta-Conseil", enregistré en Avril 97.**

Ils assurent les prestations auprès des adhérents de Faranfasi So et des Organisations Paysannes en contrat avec le PCPS. De plus des actions diversifiées ont été entreprises qui assurent leur insertion professionnelle :

- Contrat de suivi de gestion-comptable de la laiterie de Niono
- Participation d'un conseiller à l'étude d'impact du projet Gestion Rurale de Mali-Sud
- Interventions de conseillers juridiques à la demande (APROFA-Afrique Verte)
- Projet en cours d'élaboration avec le PRMC et GEC-Mali (Ségou)

D'autres perspectives existent :

- Contacts avec la Mission de Décentralisation
- Echanges avec le PACCEM
- Contacts avec le PFDV de Ségou
- Contacts avec des artisans (CAFON - forgerons...)

2.2. Evolution du Projet vers le niveau régional

Si l'extension de l'activité aux autres zones de l'Office du Niger n'a débuté qu'à partir du mois de Juin, le Projet n'en a pas moins tissé des liens au cours de cette année qui dépassent largement le cadre de la zone de Niono (Cf. Calendrier / repères et partenariat en annexe).

- La collaboration développée avec l'ONG Afrique Verte et GEC / MALI en est une bonne illustration, à travers les "bourses céréalières" régionales ou nationales (qui mettent en contact l'offre et la demande directe des producteurs, ceux de Niono avec ceux de Kayes, de Gao, de Mopti...), les journées d'information / formation, l'appui direct à l'élaboration de contrats de commercialisation, le Projet avec les conseillers juridiques notamment ont eu un "rayon d'action" étendue.

- La participation (non seulement en tant qu'auditeurs mais aussi comme intervenants) aux différents atelier-séminaire (AFDI-AOPP; APROFA; URDOC; foire régionale de la

Chambre d'Agriculture, séminaire BIT / ACOPAM...) sont également des occasions d'élargir l'audience du Projet.

2.3. Intégration de l'alphabétisation dans les missions d'appui du PCPS

Cette recommandation était la conséquence d'une part du constat que les difficultés liées au niveau de l'alphabétisation constituent un obstacle au développement de la maîtrise des opérations de gestion et à leur partage sur un nombre suffisant de responsables différents, et d'autre part à une demande d'appui exprimée par les adhérents du Centre Faranfasi So.

Un programme spécifique a été mis en oeuvre avec l'ONG Yeredon (voir 3.4.4.).

Cette action doit être la plus intégrée possible dans la consolidation des actions du Centre Faranfasi So (C'est donc lui qui a passé le contrat), elle s'inscrit dans la durée (programme de suivi sur une année) et part d'une démarche "ascendante" (à partir des besoins exprimés par chaque adhérent, de leur situation initiale⁴ et de leur propre dynamique).

En perspective les groupements de femmes et des exploitants individuels seraient également intéressés par cet appui.

2.4. L'intensification de la collaboration avec l'Office du Niger

Cette période a été marquée par le changement du PDG de l'ON. Une proposition de Convention concernant les relations ON/PCPS aux différents niveaux (Direction générale; DADR; Zones) et les possibilités de collaboration et de complémentarité a été transmise à la Direction Générale dès janvier 97. (NB : Elle vient d'être approuvée en Mars 1998)

- Une rencontre a eu lieu le 08 Avril avec le nouveau PDG et son équipe. Il a été convenu d'une mission réalisée par la DADR qui s'est rendu à Niono du 21 au 23 Avril. Enfin une réunion s'est tenue à Ségou le 28 Avril avec les responsables de la CAMOPA, la Direction de l'ON et le PCPS.

Le cadre de coordination / concertation recommandé devrait se mettre en place.

⁴ Par exemple un programme uniforme ne peut répondre à la fois aux besoins du Groupement Danaya n°1 (activité centré sur le battage 15 exploitations) et à ceux du Ton Niono-Coloni (240 exploitations pluriactivités).

Pour l'extension de l'aire d'intervention une remise de documentation⁵ a été faite et des réunions se sont déroulées avec tous les directeurs de zone et les responsables du Conseil Rural concernés.

Ces prises de contact se sont étalées de Mai à Septembre selon la disponibilité des zones.

2.5. Relations avec les délégués de la Chambre d'Agriculture

- Sur la zone de Niono les relations sont encore peu consistantes en dépit de nos propositions concrètes; émissions radio conjointe - appui technique en conseil de gestion (Calcul Coût de revient)⁶ dans le domaine juridique (démarche de commercialisation - passation de contrat) et nos contributions financières pour développer l'organisation des échanges.

- Les contacts sont plus réguliers au niveau régional (CRA - avec le Secrétaire général) et nous prenons attache avec les représentants dans les différentes zones prospectées.

2.6. Collaboration avec les autres intervenants

Comme l'atteste la liste des partenaires en annexe le souci d'ouverture et d'échanges a été constant au niveau du Projet.

Les collaborations les plus avancées sont les suivantes :

- Avec l'URDOC sur le thème de la gestion de l'exploitation familiale
- Avec les institutions financières (BNDA - FDV - CIDR/CVECA - Niésigiso) dans le cadre de la clarification des dettes et de l'établissement de plan de rééchelonnement / redressement financier ou encore de l'étude d'investissement.

A noter également les échanges méthodologiques (stratégie d'intervention)

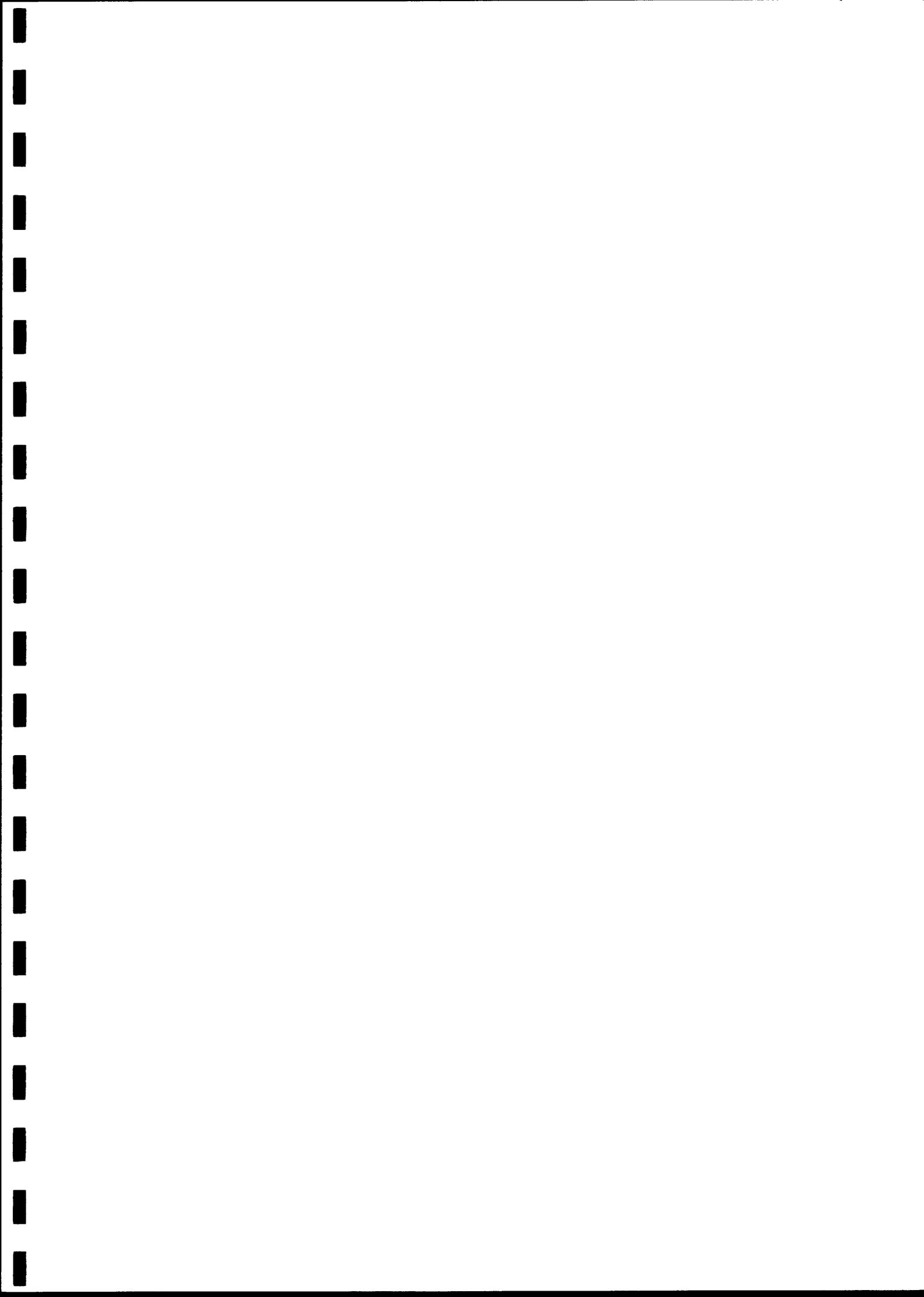
- Avec Afrique-Verte / GEC Mali pour les échanges commerciaux inter-paysans et les formations auprès des responsables paysans.

Le GIE Jekafeere regroupant 14 villages qui assurent des opérations de commercialisation de riz est en partie le fruit de ces échanges,

- Avec l'ONG Yeredon pour les formations et les appuis en alphabétisation
- Avec le groupe de travail "Outils et méthodes de gestion" de l'Inter-Réseaux pour les échanges techniques et méthodologiques.

⁵ Compte-rendu Comité de Pilotage - Note de présentation du PCPS.

⁶ Voir à ce propos le problème de la fixation des prix de vente du riz paddy et DP par la Chambre d'Agriculture aux intentions louables c'est à dire fixer un prix rémunérateur au niveau des producteurs, mais aux effets catastrophiques car il ne tient pas compte du fait que nous sommes dans une économie de marché (Loi de l'offre et de la demande) et non dans une économie de prix administré.



III. Réalisations / Prévisions (chronogramme 1997 - PETF)

3.1. Extension : contacts + tournées d'information dans les autres zones de l'ON

Prévu : de Janvier à Avril 1997

Réalisé : à partir du mois de Mai. Comme indiqué cet écart est dû à différents facteurs indépendants du Projet. Nous avons eu à tenir compte du contexte politique (élection) et institutionnel (changement du PGD de l'Office du Niger qui a souhaité se faire une idée plus précise du PCPS⁷, changement du chargé de suivi à la CAMOPA) ainsi que de la plus ou moins grande disponibilité des zones.

3.2. Travaux d'enquêtes / diagnostic lié à l'extension

Prévu : à partir de Février

Réalisé : début Juin (mêmes causes que 3.1.)

(De plus la période hivernale est peu favorable aux réunions avec les paysans, ceux-ci étant très pris par leurs travaux de campagne et donc peu disponibles).

Etude spécifique sur les OP du Macina

NB. : Plus d'une dizaine de demandes par zones contactées nous sont parvenues, une quarantaine de contrats en ont résultés (voir annexe)

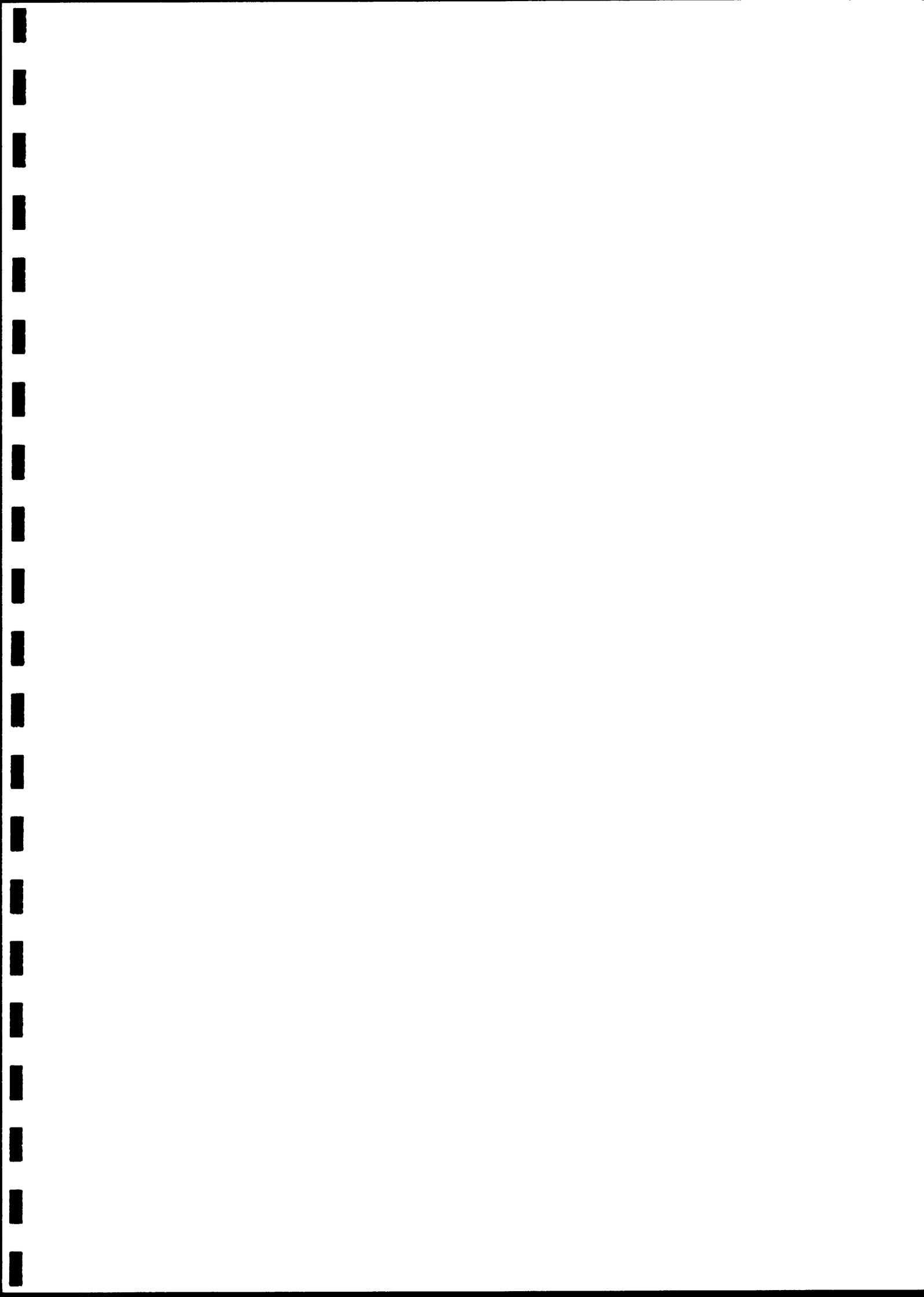
3.3. Recrutement stagiaires

Prévu : 3 conseillers juridiques

3 conseillers en gestion

Rappel : pour les besoins d'extension, faire face aux éventuelles démissions et donner la possibilité de choix.

Cela s'est concrétisé par l'envoi d'une mission du responsable POP de la DADR à la fin du mois d'Avril.



Réalisé : 3 conseillers juridiques

3 conseillers en gestion (cf. Procédures de recrutement ci-contre) dont 1 a démissionné en Mai, (en fin de stage) un autre en Novembre (avant renouvellement du contrat).

Le premier a été remplacé par une conseillère en gestion (issue du Projet Gestion Rural de Koutiala), ce qui a permis d'orienter son stage vers l'appui-conseil aux groupements de femmes (22 groupements contactés, une dizaine intéressées) sur la zone de Niono. Cette stagiaire a terminé son stage en Novembre, les suites à donner sont à l'étude.

3.4. Formation

(Globalement les prévisions ont été réalisées avec une réserve concernant les comités paritaires)

3.4.1. Personnel Projet

L'adjoint du Chef de Projet et la secrétaire bénéficient de formation en informatique dans le cadre d'un contrat de suivi-formation passé avec un prestataire.

3.4.2. Conseillers

Ils sont également formés (ou perfectionnés selon leur niveau) en informatique : utilisation des logiciels traitement de textes (Word) et tableur (Excel); procédures de sauvegarde et de sécurité⁸. La plupart ont maintenant acquis une certaine aisance dans l'utilisation de l'outil informatique.

- Des formations en Bamanan (termes "techniques", écritures) sont dispensées par des formateurs spécialisés en alphabétisation de l'ONG Yeredon (Rapport de formation).
- Formation des conseillers stagiaires aux méthodes et aux outils en créant des équipes (binômes) anciens / nouveaux conseillers.

3.4.3. Formation des membres paysans des comités paritaires

Nous avons participé aux sessions de formation réalisées par le BRL/GERSAR à l'attention des membres des comités paritaires (2^e atelier Février 97).

Une suite était prévue notamment par une collaboration avec le responsable POP (DADR - Ségou) sur la transcription, la diffusion et l'animation du manuel de

⁸ Des fiches de suivi individuelles, des rapports et manuels de procédures sont élaborés

procédures en version Bamanan.

Ce travail a été suspendu (reprise et finalisation de la version française) et reste en attente.

Nos démarches et contacts pour réaliser des appuis-formation complémentaires n'ont pu aboutir en 1997 en partie du fait de leur renouvellement en instance. Des perspectives pour 1998.

3.4.4. Formations thématiques à l'attention des paysans

- Prévisions : Les thèmes retenus étaient l'alphabétisation, la filière riz, les budgets prévisionnels, compte de résultats et bilan, les contrats.

- Réalisations : Différents supports; émissions radio-documents écrits-ateliers-réunions ont été réalisés pour couvrir ces thèmes et d'autres ont été abordés.

* Sur les contrats (approvisionnement / commercialisation principalement)

- Réalisation d'une communication sur les différentes formes de contrats (avec exemples)

- Animations sur ce thème lors de différents ateliers ou rencontres (AFDI / AOPP en Janvier, Jekafeere en Mars (3-7) à Kayes⁹; APROFA-URDOC en Avril (25-26),

- Afrique verte en Avril à Gao (23/25) et à Ségou (1-2), OPAM / Afrique Verte en Mai (27-29), rencontres interpayans zone de Niono / COMADIS à Niono les 14 - 19 et 21 Juin, avec l'URDOC sur les contrats SOMACO (Août - Septembre), avec les institutions financières sur les contrats de prêts (toute l'année)

* Sur la Filière riz¹⁰

• Atelier organisé par le PCPS avec un appui IRAM du 9 au 11 Avril 1997

- Diffusion d'un compte-rendu aux participants

- Réalisation de supports d'animation par sous-thème (coût de production - compte battage - découpage des coûts / marge par acteurs de la filière, Informations sur le riz au niveau international¹¹).

• Participation à un deuxième atelier organisé par les responsables paysans avec l'appui des conseillers et l'AOPP/AFDI (en Novembre à Niono)

⁹ Un contrat portant sur 331 tonnes a été conclu par Jekafeere avec les OP de Kayes en Décembre 97.

¹⁰ Suite à cet atelier des propositions ont été faites aux différents partenaires (paysans et structures d'intervention ON - Chambre d'Agriculture) pour approfondir et/ou reproduire cet atelier.

¹¹ Source CIRAD pour ce dernier point.

* Sur les textes réglementaires

- Emissions radio sur des dispositions du Décret de Gérance
- Animation au niveau des villages adhérents à Faranfasi So à partir de la diffusion du livret de synthèse en Bamanan sur le Décret de Gérance et le Contrat-Plan (de Janvier à Mai)
- Intervention dans le cadre du séminaire BRL/GERSAR (Février) (dispositions du Décret de Gérance)
- Participation au séminaire sur la relecture de la loi coopérative 88-62 (13-15 Janvier), puis aux rencontres au niveau local (Novembre).
- Informations pour les villages concernés sur les critères d'attribution des terres (dispositions du cahier des charges du Décret de Gérance)
Réhabilitation Retail 3.

* Alphabétisation :

Prévision : un programme particulier concernant l'appui à l'alphabétisation

Réalisation :

- Un premier diagnostic avec proposition de programme concernant les villages adhérents à Faranfasi So a été élaboré à la demande du PCPS par l'ONG Yeredon (rapport de 12 pages Avril 97).
 - Suite à cela un contrat a été passé entre le centre Faranfasi So et l'ONG Yeredon concernant un programme d'appui à l'alphabétisation fonctionnelle sur une année avec mise à disposition d'un formateur (rapport mensuel d'exécution)
 - Appui méthodologique et financier du PCPS à ce programme (protocole d'accord entre PCPS et Faranfasi So)
 - Suivi-évaluation de ce programme par la Direction Régionale de l'Education (division alphabétisation) (1^{ère} mission réalisée par M. OULARE 1^{ère} semaine de Juillet. Rapport de mission)
- Lexique franco/bamanan des termes techniques de comptabilité-gestion et droit en cours

3.4.5. Formation "continue" des adhérents au Centre

(- Prévu tout au long de l'année. Non quantifié)

- Pour les conseillers en gestion la formation des adhérents au sens large (formations spécifiques liées aux postes des différents responsables; suivi-formation régulier lors des passages, en particulier pour les postes de comptables villageois, formation-animation en bureau ou en AG lors des restitutions ou des conseils de gestion) représente environ 30% du temps de travail des conseillers (base d'évaluation : fiches mensuelles de suivi des conseillers voir également rapport de suivi-évaluation du PCPS / BSIC Mars 97).

- Des budgets prévisionnels ont pu être établis, en particulier pour les comptes battages pour les possibilités de remboursement des dettes aux institutions financières et pour les prévisions d'investissement

Des prévisionnels ont également été réalisés avec la quinzaine d'exploitations.

- Signalons à ce sujet le début des formations des adhérents individuels (17 exploitations suivies)¹² en relation avec l'URDOC portant sur la tenue d'un cahier de suivi (essentiellement recettes / dépenses et suivi des travaux) en Mai. Puis le suivi régulier de ces exploitations à partir de Juin. Rapport de Suivi sur la gestion des exploitations familiales en Septembre.

- Pour les conseillers juridiques cette évaluation est moins aisée les distinctions entre formation et intervention étant parfois difficile à établir (par exemple l'appui à la réalisation d'un contrat). Mais nos évaluations, ainsi que celles du rapport de suivi-évaluation du BSIC arrivent au même niveau de temps consacré (30 %) que celui des conseillers en gestion.

¹² (Cf. "Rapport de synthèse sur la gestion des exploitations familiales "Makan KANE Juin 96)

3.5. Elaboration et restitution des comptes et des bilans des adhérents

3.5.1. Elaboration

Prévision : à partir d'Avril

- Réalisation : à partir de Mai, finalisation jusqu'à Juillet. Prévision trop optimiste.

En effet il faut tenir compte de l'étalement de la fin des travaux de campagne (enregistrement des recettes de battage et situation de leur recouvrement ainsi que recouvrement crédit interne). Autre aspect lié à la faible disponibilité de certains responsables d'OP (chargé de crédit - Magasinier - Comptable) qui retarde la finalisation du recueil des données permettant l'élaboration des documents de synthèse (CR et Bilan)

3.5.2. Restitution

- Prévision : à partir de Mai

- Réalisation : conséquence des éléments vu au point précédent le même décalage s'est répercuté.

Premières restitutions (comptes battage. Bilan de campagne) à partir de Juin.

Un rapport de suivi-évaluation sur les restitutions a été réalisé par un conseiller stagiaire¹³

Les 8 OP adhérentes concernées par l'aspect Appui-Conseil en gestion ont bénéficié de séances de restitution.

3.6. Travaux d'études

Prévision : Travaux d'études-diagnostic liés à l'extension, poursuite des travaux sur la gestion (en particulier pour la gestion des exploitations familiales), études sur la situation des organisations paysannes (suivi-évaluation; étude des fonctions remplies....) période Février à Juillet.

Réalisation : compte tenu du décalage lié à l'extension (cf. point 3.1) les études-diagnostic concernant ces aspects n'ont commencé qu'à partir du deuxième semestre 97 et devront continuer en 1998

- Etude sur la situation et les besoins d'appui des Organisations Paysannes sur la Zone de Macina (démarré en Novembre).

¹³ "Analyse des outils de restitution" Juin 97. A. GUINDO

- Sur la **gestion des Organisations Paysannes**, les restitutions de l'étude effectuée par le BSIC ont eu lieu. Des suites dans le cadre d'une relation de partenaires avaient été évoquées lors d'une réunion à la DADR - ON Ségou (le 15 Janvier) (Atelier Séminaire, émissions radio....) elles restent éventuellement à mettre en oeuvre.

Notre "système" et nos réalisations sur la gestion des OP ont été présentées dans le cadre d'échanges avec un groupe de travail international sur les outils et méthodes de gestion¹⁴. Ils ont retenu l'attention et servent de références / repères avec d'autres expériences en la matière (exemple : Projet gestion Rurale de Koutiala).

- Etude sur la gestion des Exploitations familiales

Ce travail a débuté en Avril. Un des conseillers est en charge de ce volet d'appui expérimental en relation avec l'URDOC. De plus ce travail va être articulé avec un travail de recherche mené par le CIRAD (Jean Michel SOURISSEAU).

Plusieurs réunions ont eu lieu (dès le début de l'année) entre le PCPS et l'URDOC puis avec les exploitants volontaires pour définir la démarche, les objectifs, les outils....Ce travail constitue la suite des ateliers sur la gestion organisée par le PCPS (dès Avril 96) et de l'étude sur les outils de gestion des exploitations familiales réalisée avec l'AADR (Septembre 96). 17 exploitations sont concernées par ce programme expérimentale. Des fiches de structure et le prévisionnel de la campagne 97/98 (activités et budget) caractérisant chaque exploitation ont été réalisés. Le suivi rapproché s'effectue régulièrement. Deux réunions de restitution sur la synthèse des données collectées ont été réalisées en Juillet et en Octobre. Trois rapports rendent compte des travaux et de la démarche

1) "Rapport de synthèse sur la gestion des exploitations familiales" Makan KANE PCPS Juin 97.

2) "Rapport partiel de l'étude de gestion des exploitations familiales" S. COULIBALY URDOC.

3) "Rapport sur la gestion des exploitations familiales" M. KANE Septembre 97

- Participation à l'atelier sous-régional BIT/ACOPAM/ISPEC sur les "**Dispositifs d'appui privés aux organisations de producteurs**" (24-27 Mars 1997);

A l'occasion de cet atelier une contribution technique a été réalisée, Note de présentation du PCPS (13 pages) et une note de synthèse sur le thème "financement des dispositifs d'appui" (6 pages)¹⁵

¹⁴ Inter-réseaux/ Développement Rural. Paris. Financement : Ministère de la Coopération.

RESUME / SYNTHESE DU RAPPORT DE SUIVI-EVALUATION DU PCPS NIONO

Mars 1997

Réalisation : BSIC : Bureau Ségovien d'Ingénierie Conseil BP. 244 Ségou

Enquêtes et Interviews : B. DIARRA - A. BAH - C. O. DEMBELE

Réalisation : B. DIARRA

Service informatique : M. SAMAKE et M. COULIBALY

1. Objectifs :

Ils étaient centrés sur 5 points essentiels

- Apprécier la situation des adhérents du Centre
- Apprécier les actions menées auprès des adhérents
- Apprécier le rôle du Centre
- Apprécier le rôle et les actions du Projet vis à vis du centre, des conseillers, des partenaires
- Recueil des souhaits concernant les évolutions à moyen terme

2. Méthodologie :

L'étude a combiné deux méthodes; l'étude documentaire, l'enquête par interview à l'aide de grille d'entretien. Les interviews ont concernés (les responsables du Projet, les conseillers, les adhérents et les démissionnaires, le Centre Faranfasi So, les principaux partenaires locaux).

3. Les Résultats de l'évaluation

Les actions du Projet via les conseillers ont eu un impact positif sur les OP adhérentes au centre (à l'exception d'une seule, Sagnona) en ce qui concerne leur endettement (clarification, rééchelonnement, baisse du taux d'endettement...), leur fonctionnement (Organisation du bureau, tenue des Assemblées Générales), leur gestion (tenue cahier de caisse et documents justificatifs, cohérence caisse - banque...)

- Les motifs de démissions (2) déclarés (problèmes de ressources et renouvellement du bureau) ne semblent pas correspondre aux causes réelles.

- Les motifs de satisfaction cités en priorité sont; la plus grande facilité du travail, apportée par le système de gestion, l'amélioration des relations entre responsables et membres ordinaires, la disponibilité de l'information, une gestion du crédit amélioré, la clarification des situations (par rapport aux banques, aux huissiers...), les adhérents perçoivent mieux leurs droits et leurs devoirs vis à vis de leurs partenaires.

- Cependant des confusions demeurent dans l'esprit de certains partenaires et même chez certains paysans entre le Projet et le Centre qui distingue mal les deux entités. De plus si le Centre dispose de ressources consistantes à travers les cotisations qui sont bien payés la structure financière reste fragile puisque 20% des adhérents assurent 50% des recettes.

4. Les recommandations

Elles portent principalement sur les points suivants :

- Poursuivre l'effort d'information
- Augmenter le nombre d'adhérent en s'appuyant sur les échanges inter-paysans
- Poursuivre l'appui fourni par le Projet pendant quelques années afin de consolider les acquis
- Renforcer l'autonomie du Centre Faranfasi So (local)
- Maintenir le suivi régulier en particulier pour les moins performants
- S'appuyer sur l'alphabétisation
- Aider à l'organisation professionnelle des conseillers
- Concernant les comités paritaires, procéder à leur renouvellement, étudier les conditions d'indemnisation.

¹⁵ Nous attendons le compte-rendu qui doit être finalisé par le BIT/ACOPAM pour en assurer la diffusion auprès de nos partenaires.

- Suivi-évaluation interne

S'appuyant sur les recommandations effectuées par la mission IRAM d'Etienne BEAUDOUX (Mai 1996) une demande (avec TDR) a été adressée en Janvier au BSIC pour réaliser une étude de suivi-évaluation du Projet, du Centre Faranfasi So, de ses adhérents et des conseillers.

Un rapport¹⁶ résultant d'un travail d'environ un mois (Février) s'appuyant sur des études documentaires, des enquêtes terrain et des interviews a été produit (voir ci-contre).

Ce travail de suivi-évaluation sera renouvelé en 1998¹⁷

¹⁶ "Rapport de Suivi-Evaluation du Projet Centre de Prestations de Services Niono" BSIC B. DIARRA Mars 1997. 53 pages + annexes.

¹⁷ Actuellement en cours.

3.7. Missions

3.7.1. Missions d'appui

Prévu : Janvier et Novembre

Réalisé :

- Mission d'appui IRAM réalisée par Christian FUSILLIER du 19 au 24 Janvier (Aide-mémoire. 11 pages). Restitution fin de mission à la CAMOPA le 23. Objet : Clarification des missions. PCPS / Centre Faranfasi So / Conseillers.
- Mission d'appui IRAM, préparation et réalisation atelier filière-riz, Didier EYCHENNE (7 au 11 Avril). Un bilan général et l'analyse des exposés ont été effectués.
- Participation d'E. BEAUDOUX, représentant IRAM à l'atelier final de restitution de l'étude d'évaluation / faisabilité présentée par BAC+ le 22 Décembre 97
- Missions d'appui CAMOPA; en Mars (17 au 21) lors de la mission CFD, en Avril (réunion ON/ CAMOPA / PCPS extension activités du projet, le 28), en Juin (25.26), finalisation des TDR de la mission d'évaluation / faisabilité du PCPS avec la DADR-ON à Ségou, en Août, suivi du Projet à Niono et appui aux démarches pour l'extension des activités, en Décembre lors de la restitution à mi-parcours de la mission BAC+.

3.7.2. Supervision - Evaluation

Prévu : en Mars et Novembre

Réalisé :

- Mission de la DADR-ON, Yaya DIARRA et du Conseil Rural de Niono Soungalo SOW du 21 au 23 Avril (cf. Compte-rendu de mission du 24 Avril). Objet : Suivi du projet - Recherche d'éléments d'appréciation en vue de l'extension de l'aire d'intervention du projet.
- Mission de supervision de la CFD, A. BORDERON du 17 au 21 Mars (cf. Aide-Mémoire du 4 Avril 1997) Objet : Supervision général volet mise en valeur projet Retail 3.

Suite à cette dernière, une mission d'évaluation / faisabilité a été programmée pour la fin de l'année.

Une proposition de termes de référence a été rédigée par le PCPS dès le mois de Mai et achevé avec la CAMOPA et l'Office du Niger en Juin (transmission à la CFD Bamako).

- Mission d'évaluation de la première phase et de faisabilité d'une deuxième phase du PCPS, réalisée par le bureau d'étude BAC+ (Novembre - Décembre 97)

3.8. Comité de Pilotage

Prévu : Avril et Novembre

Réalisation : il n'y a pas eu de réunion de Comité de pilotage à proprement parler mais la restitution de la mission de supervision de la CFD à Ségou à l'Office du Niger le 21 Mars, ainsi que les deux ateliers de restitution (le 4 et 22 Décembre) de la mission d'évaluation / faisabilité ont été des occasions de rassembler la quasi totalité des membres du Comité de Pilotage qui ont ainsi pu suivre l'exécution des activités et leurs évaluations externes.

3.9. Assemblée Générale du Centre Faranfasi So

- Prévu : Avril et Novembre

Réalisé : en Juin (le 10) ce décalage a principalement les mêmes raisons que celles vues pour l'élaboration et la restitution des données des adhérents.

L'AG perd de son intérêt si l'ensemble des données des adhérents et la situation des cotisations ne sont pas à jour.

Puis en Décembre (le 29) à la suite de la restitution des travaux d'évaluation / faisabilité.

NB : Ces AG ont été entièrement préparées et conduites par les responsables du bureau de Faranfasi So avec l'appui ponctuel des conseillers.

IV. Eléments d'analyse Complémentaires

4.1. Sur le "taux d'adhésion" au Centre Faranfasi So

- Premier élément : distinguer le Projet du Centre

Le projet en tant que tel a une audience et un impact qui dépasse largement les seuls adhérents du Centre Faranfasi So (voir annexes)

- Deuxième élément : l'objectif de centre (s) de prestations de services privé (s) basé sur les principes de **l'adhésion volontaire** et de la **participation financière**.

Rappelons que le taux "d'impact" - Nombre d'exploitations concernés par les actions / total des exploitations de la zone de Niono est de 30%. Ce ratio atteint en 3 ans pour des actions d'appui / conseil basées sur le volontariat et le paiement des prestations est un bon résultat, les études sur ce sujet sont éloquentes¹⁸

- Troisième élément : Analyse des causes de non-adhésion

Cette analyse repose sur l'étude de suivi-évaluation du BSIC, des enquêtes menées par le Projet, des témoignages recueillis tant auprès des paysans que des partenaires.

- Le contexte d'opposition de départ et sur lequel nous ne reviendrons pas a été un facteur important dont les effets se répercutent jusqu'à présent.

- Le principe de "transparence" avec ses impératifs (clarification des comptes, suivi et contrôle interne et externe, restitution en Assemblée Générale....) et ses conséquences (partage des fonctions et responsabilités, remise en cause de certaines pratiques, mise en évidence d'abus....) peuvent faire hésiter plus d'un responsable d'organisation!

- Un ensemble de causes liées à la situation socio-économique; opposition / conflits interne aux villages et/ou aux OP¹⁹, hésitation voir crainte d'affronter des oppositions

¹⁸ "De nombreuses recherches ont démontré qu'un taux de 30% d'exploitations touchées par des actions de vulgarisation / Conseil agricole est un bon score" RÖLING 1988

"...5 à 10% des exploitations sont touchés dans d'autres expériences de conseil en gestion qui ont déjà plusieurs années de pratiques..." cf. Agriculture et Développement n°11 Septembre 96 G. FAURE; P. KLEENE; S. OUEDRAOGO.

¹⁹ Ainsi l'éclatement des AV et la prolifération des groupements n'est pas tant le signe d'une dynamique organisationnelle mais plutôt le fruit de mécontentement et de désaccord ou d'opportunisme. Le fait qu'environ 2/3 de ces "pseudo" GIE n'aient pas d'assise fonctionnelle réelle en est le signe patent.

internes ou externes (en adhérant au Centre), division au sein des grandes familles (entraînant le partage des terres) et fragilisant parfois la cohésion sociale. Tout cela ne facilite pas des prises de décisions collectives exigeant une bonne dose de volontariat.

- Des incompréhensions et des doutes persistent face à la démarche utilisée, qui est exigeante en temps / disponibilité, demande parfois des remises en cause difficile, est différente de certaines pratiques d'aide (responsabilisation accrue et participation financière).

- Enfin un phénomène bien connu des sociologues face à l'introduction de nouveauté, les "résistances" aux changements. Le travail effectué et l'organisation développée impliquent des changements sociaux. Or ces changements se produisent moins par prédication de convictions que par des actions stratégiques de long terme sur les facteurs de résistance. Le changement est plus durable, plus "efficace" (et peut-être en définitive moins coûteux en moyens matériels et en énergie) quand au lieu de "pousser" à changer (contraindre n'est pas convaincre) on essaie d'agir sur les causes qui empêchent le changement, les évolutions de se produire.

Le but est d'atteindre une "adoption" du changement. Cela représente bien évidemment une action de longue haleine.

4.2. Sur le travail des conseillers

4.2.1. Le travail sur l'organisation interne des OP

La réflexion sur les appuis aux OP abordent peu souvent (ou souvent peu...) les questions liées au "fonctionnement interne". Pourtant tant l'expérience que les nombreux diagnostics ainsi que les témoignages de responsables d'OP montrent que la solidité des Organisations et la viabilité des actions entreprises reposent en grande partie sur la maîtrise et/ou l'amélioration du fonctionnement interne.

C'est ainsi que les conseillers (en gestion et juridique, séparément ou conjointement) abordent et traitent ce genre de questions :

- **La rémunération ou l'indemnisation des responsables**

On observe une corrélation entre une "bonne" rémunération des responsables (ou jugée comme telle, il s'agit souvent de la recherche d'un consensus) et la qualité du travail effectué.

A l'inverse nous avons eu l'exemple d'une OP (AV) qui par souci d'économie a voulu limiter ou reporter la rémunération de certains responsables (les conducteurs de batteuses et certains membres de leurs équipes) ce qui a eu d'importantes répercussions sur l'organisation de la campagne et a même eu une incidence négative sur la production (donc le revenu) réalisé par cette activité.

• **Le cumul des mandats**

Nombre de responsables villageois sont des "cumulards".

Outre leurs responsabilités au sein du village (qui peuvent être multiples) ils sont pris ou ont été choisis pour des responsabilités à d'autres niveaux inter-villageois, communal, voire régional et au delà. Cet état de fait (qui n'a rien d'exceptionnel en soi car on le retrouve un peu partout) entraîne souvent des difficultés dans la maîtrise de la fonction (à cause de la dispersion), dans la disponibilité (faute de temps), explique en partie le manque ou l'absence de restitution aux différents niveaux concernés, et le faible partage des responsabilités... Ces éléments peuvent handicaper la bonne marche d'une organisation ou même compromettre certaines actions.

Selon les personnalités, les ambitions, les priorités accordées peuvent différer. Cela peut rester la production agricole familiale (base économique et sociale) ou se porter sur les responsabilités villageoise et au-delà, la conduite d'opérations collectives (par volonté de développement communautaires, pour la recherche de reconnaissance ou d'avantages, par goût du pouvoir.....)

Il est parfois important de ne pas surestimer la capacité d'investissement des responsables paysans qui sont nos interlocuteurs, et il est tout aussi important de ne pas sous-estimer leurs possibilités, en favorisant un clair partage des tâches par exemple.

• **La circulation de l'information au sein de l'OP**

(et entre l'OP et ses partenaires)

Différentes modalités de diffusion de l'information existent, qui s'interpénètrent, de la famille à l'ensemble du village par le "bouche à oreille", sur un ensemble de villages grâce à la radio (très écoutée), sur une partie du village par le biais des assemblées générales. Ces dernières constituent un des principes de base de nos interventions (pour la prise de contact, pour les discussions / décisions, pour les restitutions), elles constituent une condition nécessaire mais pas toujours suffisante pour s'assurer de la prise en compte de la volonté de la majorité (les véritables décisions ne sont pas toujours issues des AG...).

• **La gestion des ressources communes**

Qu'ils s'agissent de biens matériels, d'équipement collectif (magasins, batteuses, bascules...) ou d'avoirs financiers (caisse-banque) leur gestion n'a pas toujours fait l'objet de l'attention qu'ils méritent. Le laxisme en la matière quelqu'en soit la cause (manque de préparation? Irresponsabilité? Difficultés d'organisation et/ou conflits sociaux ?...) explique souvent le délabrement de certains équipements (batteuses villageoises).

Pour mener à bien la gestion de ces ressources communes plusieurs critères doivent être remplis simultanément.

Ainsi des questions de pouvoir / responsabilité, de compétence et de disponibilité (exemple : un secrétaire général qui a la compétence mais pas de pouvoir réel, ou un magasinier qui a le pouvoir et la compétence mais n'est pas disponible, ou un trésorier qui est responsable et disponible mais analphabète....).

Là aussi la transparence dans la gestion est indispensable mais ne suffit pas toujours à rétablir la confiance ! Les responsables d'OP sont souvent confrontés à des arbitrages, ou des choix difficiles à effectuer entre satisfaction des membres, des exploitants individuels, et impératif de la gestion du bien collectif.

Ce village qui hésite malgré ses disponibilités financières propres (preuve d'une gestion prudente) à faire des opérations de crédit interne (ou préfère faire croire qu'il s'agit d'un crédit bancaire) par peur des difficultés de recouvrement est une illustration des problèmes rencontrés.

Du lien entre un prix "artificiel" d'achat et des problèmes d'approvisionnement en intrants : la question de la valorisation du prix d'achat interne à l'OP du kilo du riz paddy ou DP auprès de ces membres constitue aussi un exemple concret des "conflits d'intérêts" qui peuvent se manifester entre "l'individuel" et le "collectif". La référence est rarement le coût de revient, le système de ristourne est exceptionnel, on préfère le plus souvent suivre les indications fournies par la Chambre d'Agriculture. Le constat est amer lorsque l'on constate que ce prix fixé en début de campagne n'a été que rarement atteint sur le marché, que les OP n'ont pu vendre ou ont vendu à perte (c'est à dire à un prix inférieur ou égal au prix auquel ils ont valorisé le riz auprès de leurs membres). On a parlé de "mévente" alors que des opportunités à 205 F / kg ont été refusées.... Les OP qui n'ont pu vendre n'ont pu rembourser leurs dettes, ou l'on fait avec retard (et ont dû supporter les frais financiers supplémentaires).

Les commandes et l'approvisionnement en intrants en ont subi les conséquences (sur la campagne 97-98)

L'avantage du départ s'est transformé en inconvénient majeur

• **L'Organisation du travail**

L'organisation collective du travail est complexe. Certaines OP ont acquis une réelle maîtrise dans leur programmation de campagne de battage qui exige une bonne préparation, implique de nombreuses personnes et demande un suivi rigoureux²⁰. Cela s'accompagne souvent d'un partage clair des fonctions et d'une bonne définition des tâches.

C'est ainsi que certaines AV effectuent la totalité du battage d'autres n'ont pas su (pas voulu ?) faire l'effort nécessaire d'organisation collective, ce sont alors logiquement les batteuses privées qui ont pris le relais.

Les conseillers sont confrontés au quotidien à ce genre de questions ou problèmes. Pour les résoudre, ce qui n'est pas toujours possible, cela demande de leur part une bonne qualité d'écoute et un savoir-faire de négociateur et/ou d'animateur. C'est un travail difficile et délicat peu "visible" et difficilement "quantifiable", les effets ne s'en font sentir qu'avec le temps. Cependant nous pensons que des améliorations notables ont été apportées dans le fonctionnement interne de 50% des OP que les conseillers suivent régulièrement. Cet aspect est déclaré par les bénéficiaires et se trouve partiellement confirmé par l'étude du suivi-évaluation du BSIC. Cela pourrait faire l'objet d'une prise en compte lors de la mission d'évaluation de fin d'année.

4.2.2. Quelques éléments de quantification du travail des conseillers

Les tâches effectuées par les conseillers peuvent être décomposé par grande catégorie, ce qui est réalisé mensuellement à l'aide d'une fiche de suivi.

Leur analyse donnent les constats suivants :

²⁰ Voir à ce sujet les rapports URDOC et CIRAD

- **Pour les conseillers en gestion**

1. Le travail de "bureau" (saisie des données, synthèse, traitement, analyse, rédaction des rapports et comptes-rendus, préparation des réunions...) représente 30 à 50% de leur temps de travail selon les périodes.

(Un allègement est envisagé notamment en les déchargeant des tâches de saisie informatique, car jusqu'à présent ils assurent l'ensemble du processus de la collecte des données jusqu'à la finalisation des rapports et des états financiers, ce qui démontre aussi leur fonctionnalité et leur autonomie de travail).

2. Comme nous l'avons signalé pour le suivi des formations (cf. 3.4.5. Formation "continue" des adhérents au Centre) la formation au sens large constitue la deuxième principale activité (environ 30%). Elle est pratiquée lors du suivi, des réunions de bureau, des séances de restitution en AG ou encore par les conseils de gestion dispensés et expliqués (environ 8% des interventions, en augmentation) mais aussi lors de séances spécifiques pour de nouveaux responsables²¹.

3. Le reste de leurs temps est consacré aux réunions (10%) internes (équipe) ou externes (avec les différents partenaires), à la participation à diverses rencontres et séminaires (3%), à des opérations de contrôle / vérification (5%) et plus récemment à des actions de prospection / contacts lié à l'extension du Projet. Comptons aussi le temps de leur propre formation (8%).

A noter aussi les rendez-vous manqués chez les adhérents, en moyenne 2 à 3 par mois et par conseillers.

4. Quelques éléments de comparaison entre le Projet Gestion Rural et le PCPS
Il nous est apparu intéressant de comparer quelques ratios avec ce Projet qui a bien plus d'expérience et a atteint une dimension importante.

- Sur la taille moyenne des AV : celles-ci regroupent pour la plupart des AV adhérentes une quarantaine d'exploitations en région Mali-Sud.

²¹ La moitié des OP adhérentes au Centre ont renouvelé en partie ou en totalité la composition de leur bureau depuis le début de nos interventions.

Sur la zone de Niono les AV/TV adhérents au centre Faranfasi So (même en tenant compte des divisions dues aux groupements) représentent en moyenne plus de 100 exploitations soit deux à trois fois plus (jusqu'à 226 exploitations pour le Tons de Niono-Coloni)²².

- Sur le nombre de responsables suivis et la diversité des activités.

Vu la taille des AV et la spécificité de la zone cotonnière de Mali-Sud les conseillers des centres de gestion de cette région ne suivent le plus souvent que 2 à 3 responsables par AV. De plus l'essentiel des activités suivi est lié à la production cotonnière, activité fortement intégrée par la filière CMDT (de l'approvisionnement à la commercialisation).

Le cas est tout autre en zone Office du Niger. Les conseillers suivent en moyenne 5 à 6 personnes de façon régulière au niveau de chaque AV (jusqu'à une quinzaine à certaines périodes de l'année - battage pour les adhérents les plus importants en taille).

Certains adhérents ont l'essentiel de leurs activités centré sur la production de riz et font face aux opérations : d'approvisionnement en intrants, de crédit, de battage, de stockage, de commercialisation. D'autres se sont diversifiés et leurs champs d'activité s'étend à la gestion villageoise / communautaire : construction et gestion d'école, banque de céréales, équipement des exploitations.....

Ces éléments de différence ont d'importantes répercussions en terme de volume de travail par adhérents (nombre de documents, nombre d'écritures, nombre de comptes bien plus important en zone Office du Niger), et au niveau du revenu moyen des AV, donc de leur cotisation au Centre²³.

Cela explique aussi que le point d'équilibre pour la prise en charge d'un conseiller et le fonctionnement d'un centre se situe autour de 8 adhérents sur la zone de Niono et que ce seuil est environ quatre fois plus élevé en zone Mali-Sud (soit une trentaine d'AV). En simplifiant on peut avancer que les huit OP suivi en gestion par le Centre Faranfasi So sont équivalent en travail à une trentaine d'AV en zone Mali-Sud.

²² Pour le Centre de Niono 8 adhérents (AV/TV Groupement) suivi en gestion représentent 863 exploitations, les centres de gestion Mali Sud regroupent en moyenne une trentaine d'AV qui totalise chacun 1400 exploitations en moyenne toujours.

²³ 400.000 F CFA en moyenne sur Niono, moins de 100.000 F CFA en moyenne pour les Centres de Mali-Sud.

• Pour les conseillers juridiques

Les activités essentielles des conseillers juridiques concernent en premier lieu l'appui aux "relations extérieures" des adhérents (30%) (mise en relation, appui à la passation de contrats, appui à la négociation, recherche d'information....).

Puis vient les travaux d'animation / formation au niveau des bureaux des OP ou de certains membres sur les textes juridiques, et sur l'organisation interne (25%). Le travail de "bureau" (étude des documents, rédaction, préparation des interventions....) occupe a peu près la même part de leur temps.

Le reste de leur activité consiste à participer aux rencontres / atelier organisé par différents partenaires, à consacrer du temps aux réunions d'équipe interne et à parfaire leur formation.

Ici les comparaisons avec d'autres expériences ne sont pas possible puisque nous n'avons pas connaissance de travaux ou d'approche similaire en ce domaine.

En guise de conclusion

Des efforts et des avancées sont enregistrés dans certains domaines de l'organisation professionnelle agricole dans la zone de l'Office du Niger :

- Création d'un Syndicat des Exploitants (SEXAGON)
 - Existence de groupements "inter-villageois" d'approvisionnement en intrant (ex. Groupement des "G") ou de commercialisation (ex. Jekafeere)
 - Installation du Centre Faranfasi So
 - Tentatives de démarches concertées entre les Organisations Paysannes et la Chambre d'Agriculture concernant les difficultés rencontrées par les exploitants
- etc.

Pourtant ce mouvement, ces initiatives, restent encore fragiles, pour plusieurs raisons d'ordres différents :

- liées aux hommes
 - Culturelles : les "résistances aux changements" face aux évolutions économiques sont nombreuses et compréhensibles citons en particulier la difficile adaptation aux conditions du marché qui rompt avec les pratiques d'une économie administrée (exemple récurrent des revendications de producteurs sur la fixation du prix du riz)
 - manque de formation : les responsables des Organisations agricoles manquent souvent de formation économique et ne sont pas bien préparés au management de leur organisation.
 - Cumul des mandats : ces responsables cumulent fréquemment plusieurs postes, a tel point que la disponibilité leur manque pour assurer correctement leur mandat

- liées aux difficultés économiques.

La production rizicole est rentable, toutes les études le démontrent et les producteurs eux-mêmes le reconnaissent (en privé)

Ce qui ne signifie pas pour autant que la situation soit exempte de difficultés :

- en amont de la production
 - Difficultés d'accès au crédit (intrants et équipement) du fait des problèmes d'impayés
 - le point précédent ayant des conséquences directes sur l'approvisionnement en semences et intrants de qualité en temps opportun et à un prix "raisonnable" de

nombreux exploitants ont dû se "débrouiller"

- au niveau de la production

→ virose sur certaines variétés particulièrement sensibles (BG)

→ maîtrise de l'eau difficile à certains endroits (problème de drainage)

→ difficultés liées au non-respect d'un calendrier cultural adéquat

→ battage et décorticage de qualité inégale

...

- en aval de la production

→ maîtrise insuffisante de la commercialisation : attitudes d'attente ou de spéculation plus que de démarches de prospection et de marketing

→ conflits d'intérêts entre le niveau individuel (exploitant) et le niveau collectif (AV ou groupements) pour la fixation des prix

• liées à l'environnement

→ on assiste parfois à une remise en cause radicale des Organisations Paysannes existantes. Sans nier leurs limites ou leurs dérives, un diagnostic précis des causes et des responsabilités est un préalable, attention à ne pas rejeter l'ensemble sans avoir trié "le bon grain de l'ivraie"

→ un manque de cohérence se fait sentir. Malgré un discours général très favorable et une volonté politique affichée de promotion des Organisations Paysannes de nombreux interlocuteurs du Projet restent sceptique quant à la pertinence de ces orientations. Une clarification des rôles, des attributions, des délégations des différents acteurs est rendu nécessaire par les différentes réformes en cours dont la traduction concrète sur le terrain reste à approfondir. Nous avons conscience des différentes étapes indispensables; information - formation - application - suivi - contrôle... pour lesquelles il faut du temps.

Enfin des éléments seront à suivre attentivement quant à la bonne évolution des actions entreprises avec l'appui du Projet. Ainsi il faudra être attentif à la capacité de suivi optimal d'un conseiller par rapport au nombre d'adhérents à suivre (équilibre économique de la prestation - maintien de la qualité - capacité de travail - évolution des adhérents dans leur autonomie d'organisation et de maîtrise des opérations de gestion).

Il en est de même quant aux évolutions organisationnelles et financières du Centre Faranfasi So, et des relations qui pourront se développer avec les zones d'extension. L'organisation entre les différentes zones devrait progressivement se mettre en place d'ici le premier semestre de l'année 1999.

Les évolutions et les acquis enregistrés lors de cette première phase de trois années nous permettent d'être raisonnablement optimiste tout en restant prudent quant au rythme d'extension, en privilégiant la consolidation du dispositif existant, et en respectant l'autonomie décisionnelle et organisationnelle des acteurs du terrain.

A N N E X E S

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des adhérents au Centre Faranfasi So

Annexe 2 : Liste des OP en contrat avec le PCPS

Annexe 3 : Situation Budgétaire 1997

Annexe 4 : Liste des Rapports du PCPS

Annexe 5 : Liste des partenaires / PCPS

Annexe 6 : Résumé du rapport final de la mission d'évaluation/faisabilité

ANNEXE 1

Liste des adhérents du Centre Faranfasi So

Situation Mars 98

1. Organisations Paysannes¹

Nom

- AV de Ténégué / N10
- Ton de Niono-Coloni / km26
- AV de Wérékela / N8
- AV de Sériwala / Km30
- AV de Tissana / N9
- AV de Sagnona /N6
- AV de Welintiguila / N7
- GIE Danaya (de Médina /km39)
- GIE Jekafeere (constitue de 15 AV/TV)
- GIE Gnongon Dèmè
- GIE SABALI
- AV Bagadadji Km36

2. Exploitations agricoles

	Nom Chef exploitation	Village (Résidence)
- Koni	DIARRA	Niono-Coloni / km26
- Barima	COULIBALY	Sériwala / km30
- Dramane	GOITA	Welintiguila /N7
- Yacouba	DIALLO	Welintiguila / N7
- Youssouf	BERTHE	Ténégué / N10
- Kalilou	BERTHE	Ténégué / N10
- Drissa	SOGOBA	Ténégué / N10
- Lassana	DEMBELE	Ténégué / N10
- Amadou	TRAORE	Médina Km39
- Faliri	BOLY	Molodo / M2
- Sidi Mohamed	DIARRA	Medina / Km39

¹ L'AV de Nango /N3 et de Tigabougou /N5 ont démissionné.

ANNEXE 2

Récapitulatif des Organisations Paysannes en contrat de partenariat avec le PCPS

Situation Mars 1998

I. Zone de Kouroumari

- 1- GIE-Sabugnuman Markala-Coura KO2
- 2- AV de Chouala-Coura KO3
- 3- TV de Touba-Coura KO6
- 4- GIE Benkadi Dia-Coura K18
- 5- GIE Benkadi Touba-Coura KO6
- 6- AV de Némabougou SK14
- 7- AV de Markala-Coura KO2
- 8- GIE Danaya DII Markala-Coura KO2
- 9- TV Madina-Coura SK10
- 10- AV Ségou-Coura
- 11- AV Darsalam
- 12- AV Koutiala-Coura
- 13- AV de Kourouma

II. Zone de Molodo

- 1- AV de Sokourani
- 2- AV de Siby
- 3- AV de Faba-Coura
- 4- GR Molodo-Bamana (CIII)
- 5- GR Kanoubaya-Siby
- 6- AV Quinzambougou (MII)
- 7- AV Missira (7D)
- 8- AV Medina (UP5)
- 9- GR Araba (Touba)

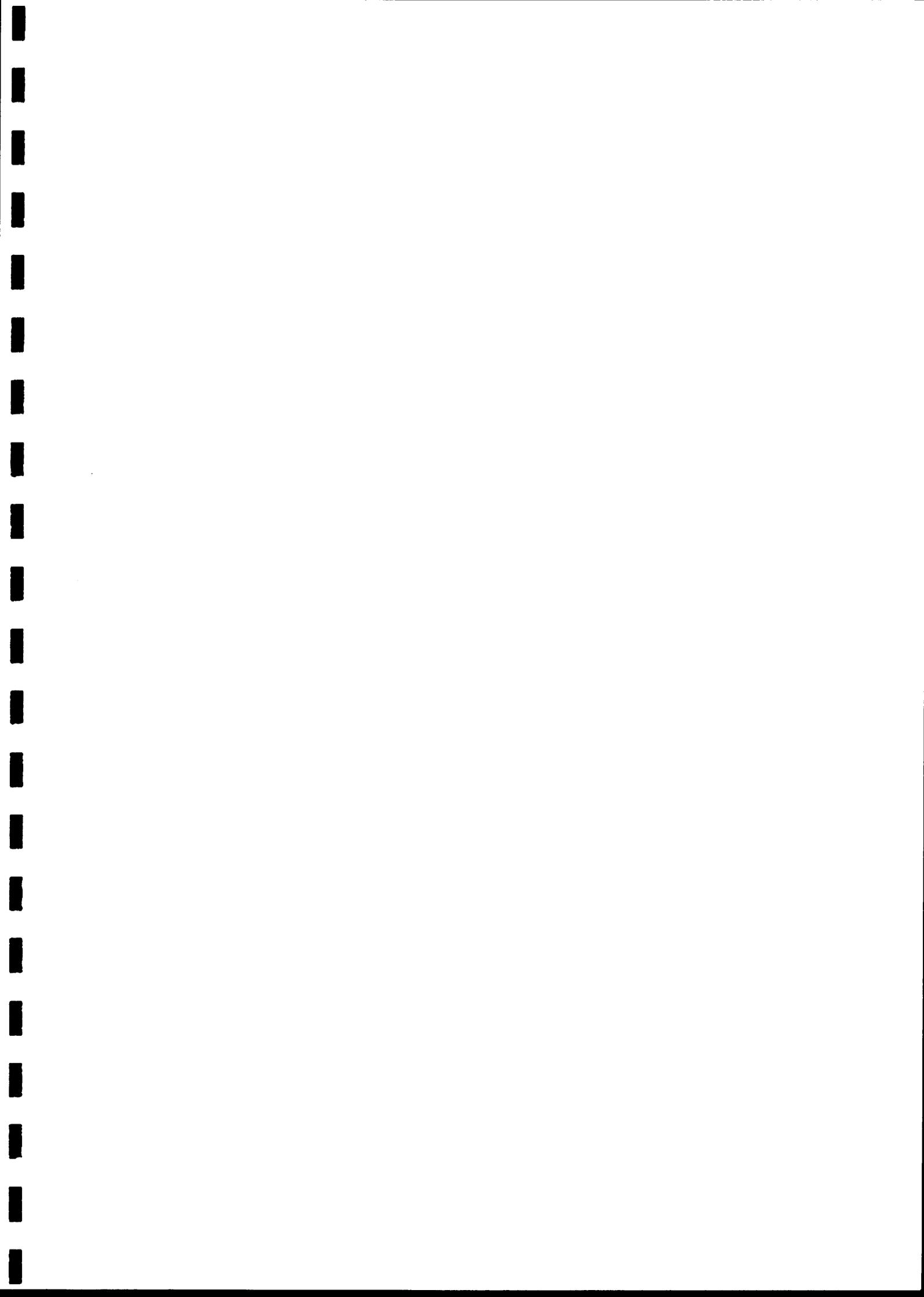
III. Zone de N'Débougou

- 1- AV de B1 N'Gnombougou
- 2- AV de ND2 Sangarela
- 3- AV de B6 Bolibana
- 4- AV de ND8 Boye Boye
- 5- AV de Dar Es Salam
- 6- GR Jekabaara de B6 Bolibana
- 7- AV de ND 14
- 8- AV de B10

IV. Zone de Macina

- 1- GR Louthan Coura
- 2- AV Djidjan
- 3- AV Kossouga
- 4- AV Tongolo Coura
- 5- AV Djoro Coura
- 6- AV Segou Coura
- 7- AV Tomi
- 8- AV Bassan Coura

ANNEXE 3



Suivi budgétaire Année 1997

Commentaires

I. Investissements :

Les lignes budgétaires ont été peu utilisées (18,5% du total) sauf pour les motos (acquisition de 3 motos).

L'essentiel de cette rubrique est constitué par la construction ou les travaux prévus pour le (s) centre (s) et/ou les antennes. Or les travaux de réhabilitation du local du Centre Faranfasi So et des antennes (réalisé seulement partiellement) n'ont pas nécessité des sommes importantes.

L'acquisition d'un terrain et la construction d'un bâtiment pourra être envisagé en cas d'évolution du Centre au niveau régional.

Par ailleurs des difficultés administratives avec les services des Impôts concernant l'attestation d'exonération ont retardé certains investissements d'équipements bureautique.

II. Fonctionnement :

- Mobilisé à hauteur de 91,5%, globalement les dépenses de fonctionnement sont conformes aux prévisions.

Une exception toutefois à signaler concernant le poste (25) Electricité, eau, téléphone qui a dépassé son enveloppe prévisionnelle. D'une part des dépenses de l'année 1996 ont été prises en charge lors du début d'année 1997 ce qui n'était pas inscrit au budget de plus il existe une sous-évaluation réelle des dépenses sur ce poste. Ce dépassement avait été prévu dès la fin du premier semestre.

Les assurances (26) ont absorbé un peu plus de la totalité provisionnée mais en améliorant nettement notre couverture (assurances prises sur le matériel informatique et Bureautique; assurances individuelles pour l'ensemble du personnel - accident - décès - incapacité).

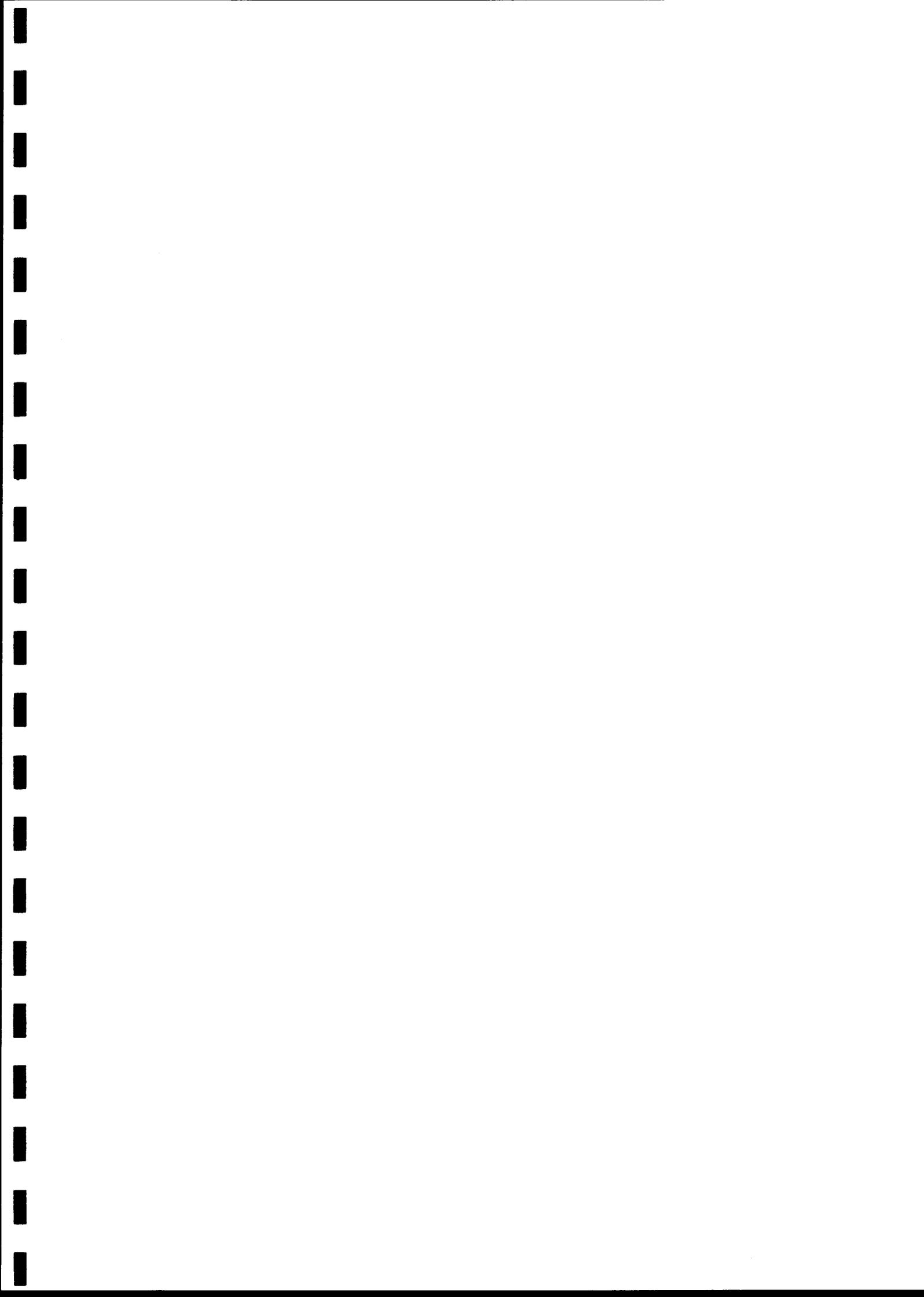
III. Appuis extérieurs

Utilisées à 73,6%, les dépenses liées aux formations (32) représentent un peu plus de la moitié du budget de l'année. Le solde disponible correspond en partie aux formations prévues et non réalisées concernant les comités paritaires.

Les missions d'appui technique (31) ont financé deux missions d'appui de l'IRAM, l'appui de la CAMOPA ainsi que la mission d'évaluation/faisabilité. Les autres prestations (34)

correspondent aux études (suivi-évaluation, préparation, extension....) et appuis reçus (cabinet d'avocat - recrutement - suivi informatique...) ainsi qu'aux moyens débloqués pour des appuis aux partenaires (ex. Chambre d'Agriculture).

Hors imprévus, qui n'ont pas été touchés, les dépenses totales représentent 58,6% du budget 1997, l'essentiel des reliquats (80%) correspondent à des investissements différés ou réalisés à moindre coût..



- Budget Assistance Technique (voir tableau)

- Dans l'ensemble dépenses conformes aux prévisions, dépassement de 5061 FF sur les voyages en raison d'un voyage supplémentaire (pour raisons de santé) et une sous-estimation des prix des billets dans le PETF Solde de 7% du montant du devis initial

RECAPITULATIF GENERAL (en F F)

Montant Convention ¹ (1)	Montant engagé (2)	Dont Montant décaissé CFD (3)	Montant dans le circuit de paiement (4)	Solde (1-2)
5.448.460	5.052.243,20	4.700.417,04	351.826,16	396.216,80

¹ NB : Montant hors imprévus et provisions pour augmentation des prix.

ANNEXE 4

RAPPORTS PCPS

1) Rapports de Mission

- Conseillers : Mission sur PGR - KOUTIALA 7-3 Août 95

- Mission d'appui en compta-gestion au PCPS Avril 96
F. COULIBALY / E. CESARI (PGR)

- Mission d'appui général PCPS / IRAM / NIONO Juin 96
IRAM E. BEAUDOUX

- Mission d'appui au PCPS Aide-Mémoire Janvier 97
IRAM - Christian FUSILLIER

- Rapport de Mission CAMOPA Mars 97
M. DIAWARA

- Supervision du Projet d'appui à la mise en valeur Avril 97
des périmètres réhabilité à l'ON (PCPS / URDOC) Aide-Mémoire
Caisse Française de Développement A. BORDERON

- Rapport de Mission d'Evaluation de la 1ère phase Janvier 98
et de faisabilité 2e phase du PCPS BAC+

2) *Rapports d'études, diagnostic, suivi-évaluation*

- Diagnostic rapide portant sur les AV adhérentes au CPS - PCPS Nov. 95
- Propositions méthodologiques pour un plan de redressement de la situation de surendettement des Organisations Paysannes sur la zone ON - PCPS Nov. 95
- Note de synthèse sur les documents de restitution A. GUINDO Juillet 97
- Inventaire des Outils de Gestion existants au niveau des exploitations familiales Zone de Niono AADR Sept 96
- "Inventaire et Analyse des Outils de Gestion des OP....." BSIC Sept 96
- "Synthèse générale de l'inventaire et analyse des Outils de gestion des OP...." Sept 96
- Rapport de suivi-évaluation - BSIC (année 1996) Mars 97
B. DIARRA
- Rapport de synthèse sur la gestion des EF Juin 97
M. KANE - PCPS
- Rapport de consultation (Programme alphabétisation) Juillet 97
DRE - SEGOU - M. OULALE
- Rapport sur la gestion des EF Sept. 97
M. KANE - PCPS -
- Recueil de l'existant (Analyse informatique) Nov 97
(SIB Ckeick Omar SAGARA)
- Etude sur la situation et les besoins d'appui Jan 98
Organisations Paysannes de la zone de MACINA
M. S. SOUMAORO
- Rapport de la mission d'évaluation de la 1ère phase et de faisabilité de la 2e phase du PCPS BAC + Jan 98

3) *Rapports de stage / monographie villageoise*

- Rapport de stage - Sériwala / Km30 Souleymane DOUMBIA Mai 95
- Rapport de stage - Tissana / N9 Youssouf O CISSE Mai 95
- Rapport de stage - Niono-Coloni / Km26 Aly MORO Mai 95
- Rapport d'étude - Ténégué / N10 Modibo DEMBELE Mai 95
- Rapport de stage - Welintiguila / N7 Amadou WAIGALO Nov. 96
- Rapport de stage - Sagnona / N6 Amadou KAMBO Nov. 96
- Rapport préliminaire de stage : A GUINDO Avril 97
M. KANE
M. DOUCOURE
- Rapport de Stage - Sokourani L. SIDIBE Août 97
- Rapport de stage - Analyse des évolutions foncières à l'Office du Niger - Etude d'impact du travail des conseillers juridiques du PCPS : premiers éléments. Alexandra DUCROT Sept. 97
- Rapport de Stage - Monographie Villageoise de Némabougou (SK14) A. GUINDO Nov. 97

4) Documents de gestion et de conseil juridique

- | | |
|---|------------|
| Guide d'utilisation des documents de comptabilité-gestion (PCPS
* Version Bamanan | Janvier 96 |
| • Recueil des fiches de formation - PCPS - | Janvier 96 |
| • De quelques notions contractuelles dans la pratique
de la commercialisation - Y. O. CISSE - PCPS -
(version franco - Bamanan) | Sept. 96 |
| • Manuel comptable des conseillers
(Actualisation en cours) | 1997 |

5) *Rapports PCPS*

(Rapports d'activités. Programme - PETF - Comité de Pilotage)

1995

- Programme annuel d'activités - PCPS Mars 1995

- Programme d'exécution technique et financière 1995
PCPS - Mars 1995

- Note de travail trimestrielle Mars 95
Y. TESSIER - IRAM -

- Rapport Trimestriel Octobre - Novembre - Décembre 1995 Janvier 96
PCPS / J. B. SPINAT

- Rapport annuel 1995 - PCPS - Janvier 96
JB. SPINAT -
+ Version Bamanan

1996

- Proposition de programme pour 1996 - PCPS Février 1996
+ Version Bamanan

- Rapport d'activités 1^{er} Semestre 1996 Juillet 96
PCPS - JB. SPINAT
+ Version Bamanan

- Rapport IRAM / PCPS Janvier 95 - Juin 96 Juillet 1996
JB. SPINAT -

Rapport annuel 1996 - Bilan d'étape - JB. SPINAT

Mars 1997

- 1^{ère} Session Comité de Pilotage PCPS - 9 Avril 1996 (dossier)
- 2^e Session Comité de Pilotage PCPS - 28 Novembre 1996 (dossier)

1997

- Programme d'exécution technique et financier (PETF) 1997
- PCPS - Janvier 1997
- Rapport d'activités 1^{er} Semestre 1997
PCPS - JB. SPINAT Juillet 97
- Note d'Orientation pour une deuxième phase
du PCPS J.B. SPINAT Nov. 97
- Rapport annuel 1997 Mars 98
- Note de présentation du PCPS (actualisée Janv. 98)

Les ateliers / séminaires organisés par le PCPS

- Atelier sur la gestion des OP Avril 96

- Réunion restitution étude sur les outils de gestion des EF Oct. 96

- Réunion restitution étude sur les outils de gestion des OP Oct. 96

- Réunions de présentation des outils de gestion du PCPS
 - CAC - (validation) Février 96
 - ON - Zone NIONO Mars 96
 - ON- DADR Janvier 97

- Atelier filière riz Avril 97

- Atelier Suivi de Gestion des Exploitations Familiales Octobre 97

ANNEXE 5

PARTENAIRES DU PCPS

Outre les membres du Comité de Pilotage le PCPS a eu à tisser des liens de travail avec les structures suivantes :

1. ONG Afrique Verte Mali
2. GIE GEC-MALI
3. BSIC : Bureau Ségovien d'Ingénierie Conseil
4. Institutions Financières : BNDA - FDV - CIDR / CVECA - Niesigiso
5. AADR : Association d'Appui au Développement Rural
6. URDOC + CIRAD
7. Projet Gestion Rural Mali-Sud
8. ONG Yeredon
9. APROFA
10. AFDI / AOPP
11. Cabinets d'Avocats Bamako (Maître A. SIDIBE, Maître BERTHE, Maître T. SAMAKE)
12. Syndicat des Exploitants Agricoles de l'Office du Niger (SEXAGON)
13. SIM / OPAM
14. BIT / ACOPAM
15. IPR / Katibougou (Professeur Kassim SANGARE)
16. PFDV - Ségou
17. PRMC - Ségou
19. Inter-Réseaux (Paris)

ANNEXE 6

REPUBLIQUE DU MALI

**MINISTERE DU DEVELOPPEMENT RURAL ET DE L'EAU (MDRE)
CAMOPA**

**CAISSE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT
MISSION DE COOPERATION ET D'ACTION CULTURELLE**

**PROJET DE CENTRE DE PRESTATIONS DE SERVICES DE NIONO
(PCPS)**

**RAPPORT DE LA MISSION
D'EVALUATION DE LA PREMIERE PHASE DU PROJET
ET
DE FAISABILITE DE LA DEUXIEME PHASE DU PROJET**

RAPPORT FINAL

Félix Koné
Sidi A. Coulibaly
Jean Louis Lambert

Janvier 1998

BUREAU D'ASSISTANCE ET DE CONSEILS-PLUS BAC+ BP : 1985 BAMAKO

La Mission d'évaluation de la 1ère phase du Projet et de faisabilité de sa 2è phase avait pour objectifs de déterminer l'intérêt d'une deuxième phase et de proposer les recommandations pour sa réalisation.

L'étude de la Mission a eu pour objet:

- (a) de réaliser un bilan/évaluation
 - des actions du PCPS depuis son démarrage en 1995.
 - du dispositif institutionnel installé à Niono (CPS), en particulier de ses impacts sur les plans suivants: production et revenus des bénéficiaires, OP, Partenaires, autres changements.
- (b) d'étudier la faisabilité d'une deuxième phase du PCPS et de ses actions.

La Mission remet les observations suivantes:

Points positifs ou forts du Projet (résumé)

- 1 Le Projet est "novateur" en ce sens
 - (a) qu'il donne lieu à un centre de prestations (CPS) dont le relais au niveau de la gestion et du commencement de la prise en charge par les bénéficiaires a lieu durant l'exécution même du Projet, et,
 - (b) que les bases de fonctionnement du CPS s'intègrent en cohérence totale avec la nouvelle politique du MDRE
- 2 Le Projet est "pilote" en ce sens qu'il permet d'explorer les voies et de tester concrètement les conditions d'applicabilité des nouvelles lignes de la politique du MDRE
- 3 Le Projet est un "prototype" en ce sens qu'il en est encore à l'échelle du modèle réduit.
Son suivi et l'appui de son développement permettront de dégager les risques et les problèmes à rencontrer en vue de l'extension vers la vraie grandeur, soit:
 - (a) l'évolution de certains concepts (notamment en matière de financement),
 - (b) l'extension sur l'ensemble des zones de l'ON et ses implications en matière d'organisation, et
 - (c) le dépassement d'une taille critique susceptible d'assurer le financement pérenne.

RESUME

Le Projet de Centre de Prestations de Services (PCPS), financé depuis 1995 par la CFD au titre de mesure d'accompagnement du Projet d'aménagement Retail 3, a pour objet d'apporter au Monde Rural un appui en matière de Conseil Juridique et de Conseil en Comptabilité - Gestion.

Cet appui était devenu d'autant plus justifié que les besoins étaient importants; en effet:

- (a) la nouvelle politique du MDRE s'oriente résolument vers la prise en charge payante des services par les bénéficiaires, et
- (b) l'effectif du Conseil Rural de l'ON a été réduit de pratiquement 85 % suite à la restructuration de 1994.

Le PCPS a donné lieu en 1996 à la création du Centre de Prestations de Services (CPS) dénommé FARANFASI SO de Niono qui assure de tels services avec l'appui du PCPS, de Conseillers spécialisés et de sous-traitants.

Les principes directeurs du CPS sont

- (a) l'adhésion volontaire des Adhérents,
- (b) la gestion par les adhérents en fonction de leurs besoins, et
- (c) l'apport de cotisation des adhérents en fonction des services en vue d'atteindre, à terme, le régime de l'auto - financement.

A la mi - décembre 1997, le CPS enregistre l'adhésion de: 1 Ton, 6 AV, 3 Groupements et 11 Exploitations familiales (ces données sont à mettre en rapport avec les 26 TV-AV et la cinquantaine de groupements de la zone de Niono).

En termes d'impacts du Projet, le CPS a apporté des contributions très appréciées par ses adhérents en matière de Conseil ayant, notamment, conduit à la restauration de la confiance dans diverses OP, à une amélioration de la qualification des gestionnaires, et à la réouverture de crédits suite à la négociation d'une quarantaine de dossiers d'apurement d'arriérés couvrant un volume de l'ordre de 200 Mio CFA. Tous ces points directement favorables aux adhérents le sont aussi indirectement sur les plans de la production, de l'assainissement du crédit et d'un regain d'activité du secteur bancaire.

- 4 Le Projet est bien ciblé: ses services correspondent à une niche qu'il était important d'occuper
- 5 Le développement des techniques du Projet (outils, indicateurs, promotion, etc) est adéquat et soigné
- 6 Le Projet peut revendiquer avoir déjà des retombées reconnues en termes de qualification, de confiance des adhérents du CPS et des institutions financières, et d'impact économique significatif (au travers de la renégociation de crédits d'environ 200 Mio CFA et des réouvertures de crédit donnant lieu à la possibilité d'accroissement soutenu de la production)
- 7 Les institutions bancaires présentes sur le marché ont toutes émis une appréciation positive quant à l'action du Centre dont elles sont bénéficiaires aux niveaux du traitement des dossiers (mieux préparés), des procédures (réalistes et techniquement acceptables) d'apurement, et d'augmentation subséquente du volume d'opérations
- 8 Les adhérents au CPS montrent un enthousiasme reposant sur leur expérience positive du CPS. Ceci renforce l'image de marque du CPS dans le milieu et contribue à développer l'intérêt d'adhérents potentiels
- 9 Le management du Projet est bien adapté à créer les conditions de succès du Projet

Points faibles du Projet (résumé)

- 1 Le CPS est fragile; il n'a pas encore atteint, loin s'en faut, la capacité d'assurer pleinement la *prise* en charge des services attendus
- 2 La formule de contribution financière des adhérents au CPS ne peut pas être maintenue dans son concept actuel
- 3 Le statut des Conseillers **n'est** valable que dans une période de lancement qui touche à sa fin.
Dans sa forme actuelle, il risque de se heurter rapidement à des réactions corporatistes et entraîne des risques de responsabilité du Projet
- 4 Le contrat des Conseillers ne permet pas de les fidéliser à terme ni de s'assurer de la formation et du transfert du "good will" à leurs successeurs éventuels
- 5 La nouveauté de l'expérience du Centre ne permet pas le recul susceptible de présumer de la fidélité (surtout financière) des adhérents au cours du temps

Conclusion (résumé)

L'intérêt étendu du Projet en termes socio-économiques et d'expérimentation, la qualité de sa conception et de sa mise en oeuvre, les résultats déjà acquis et le niveau élevé de motivation des groupes cibles sont considérés comme des arguments justifiant de préserver et de développer le Projet.

Les points faibles du Projet doivent, pour l'essentiel d'entre eux, trouver des solutions à caractère technique.

La menace la plus importante pour l'avenir du Projet et pour ses effets positifs réside certainement dans l'incertitude quant à la permanence et le niveau des contributions financières des adhérents du Centre selon la conception actuelle du financement. Seul un recul supplémentaire sera de nature à mieux anticiper ce point.

La Mission soumet certaines propositions à ce sujet (révision du système de cotisation, élargissement d'activité à des prestations commercialement synergiques avec celles du Centre et recherche d'une participation de la part de bénéficiaires indirects comme c'est le cas par ex. du secteur bancaire).

La question du statut des Conseillers requiert un règlement rapide au moins dans une première forme transitoire en attendant l'institutionnalisation formelle d'un statut adapté à la nouvelle politique du MDRE.

Moyennant la prise en compte des recommandations figurant au présent rapport, la Mission propose de poursuivre le Projet par une deuxième phase de deux ans essentiellement centrée sur la consolidation et ne visant à l'extension géographique du Projet qu'en fonction prioritairement de ses apports nets à la consolidation des effets du Projet.

Le tableau suivant présente une estimation budgétaire de cette opération pour les deux ans à venir (1998-1999, pour un total de 389 Millions CFA).

Le tableau présente aussi un budget d'orientation dans une perspective étendue à une troisième phase éventuelle de deux ans (2000-2001, pour un total de 298,8 Millions CFA) à considérer en fonction des conditions qui prévaudront à ce moment et en fonction des résultats qui seront obtenus de la deuxième phase.

Comme cela ressort clairement de ce tableau, l'approche budgétaire adoptée pour l'intervention du Projet est prévue dégressive en conformité avec la logique de transfert des responsabilités aux bénéficiaires qui a présidé à l'établissement de la politique générale du Projet.

ESTIMATION BUDGETAIRE (Millions FCFA)

Affectations	Estimation			TOTAL	Orientation 3°Phase		
	2° Phase				2001		
	1998	1999	2000		2001	Total	Total
A. Cellule d'appui du PCPS (hors Assistance Technique)							
Investissement	5,0	2,5	20,0	7,5	-	20,0	27,5
Fonctionnement	32,0	35,0	35,0	67,0	35,0	70,0	137,0
Appui extérieur.	30,0	30,0	30,0	60,0	30,0	60,0	120,0
Total A	67,0	67,5	85,0	134,5	65,0	150,0	284,5
B. Appui au Centre CPS (et antennes)							
Investissement	10,0	5,0	--	15,0	--	--	15,0
Fonctionnement et Formation	31,0	25,0	18,5	56,0	9,0	27,5	83,5
Total B	41,0	30,0	18,5	71,0	9,0	27,5	98,5
C. Appui aux Conseillers (Delta Conseil)							
Investissement	7,5	--	--	7,5	--	--	7,5
Formation	3,0	--	--	3,0	--	--	3,0
Fonctionnement-Installation	2,5	4,0	2,5	6,5	1,5	4,0	10,5
Total C	13,0	4,0	2,5	17,0	1,5	4,0	21,0
D. Assistance Technique Récapitulation globale							
	85,0	63,0	63,0	148,0	42,0	105,0	253,0
Total D	85,0	63,0	63,0	148,0	42,0	105,0	253,0
TOTAL (A B C D) hors imprévus	206,0	164,5	167,0	370,5	117,5	284,5	655,0
Imprévus 5 %	10,0	8,1	8,2	18,1	5,8	14,0	32,1
TOTAL GENERAL	216,0	169,6	175,2	380,6	122,3	298,5	689,3

