

URDOC

MINISTERE DU DEVELOPPEMENT RURAL
ET DE L'ENVIRONNEMENT

REPUBLIQUE DU MALI
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

CELLULE D'APPUI A LA MISE EN OEUVRE
DU PLAN D'ACTION

PROJET CENTRE DE PRESTATIONS DE SERVICES
BP 2 NIONO Tel/fax : 35 20 12

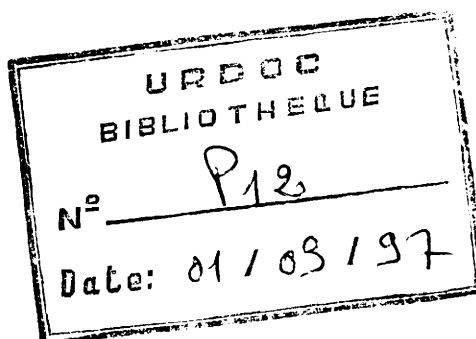
1438

P12

RAPPORT D'ACTIVITES 1996

BILAN D'ETAPE

A00
0583



Jean-Bernard SPINAT
Chef de Projet

Mars 1997

SOMMAIRE

INTRODUCTION

RAPPEL DES PRINCIPES ET DE LA METHODOLOGIE

CALENDRIER / REPERES ANNEE 1996

I. BILAN DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU 1^{er} COMITE DE PILOTAGE (Avril 1996)

II. BILAN DES FORMATIONS

III. BILAN DES INTERVENTIONS

3.1 BILAN DES INTERVENTIONS EN COMPTABILITE-GESTION

3.2 BILAN DES INTERVENTIONS EN CONSEILS JURIDIQUES

3.3 BILAN DES GROUPES DE TRAVAIL

IV. BILAN DE L'EVOLUTION DU CENTRE "FARANFASI SO"

V. ELEMENTS DE SUIVI-EVALUATION

VI. LES EVOLUTIONS POSSIBLES

6.1 LA DEMARCHE

6.2 LA SITUATION ACTUELLE

6.3 PRESENTATION DES DIFFERENTS SCENARIOS ENVISAGES

6.4 LE SCHEMA RECOMMANDE LORS DU 2^{ieme} COMITE DE PILOTAGE

CONCLUSION

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1:	RECAPITULATIF GENERAL DES INDICATEURS (décembre 96) SYNTHESE DES INDICATEURS
ANNEXE 2 :	RAPPORT FINANCIER TENEGUE
ANNEXE 3 :	LISTE DES ADHERENTS FARANFASI SO
ANNEXE 4 :	RECAPITULATIF DES COTISATIONS FARANFASI SO BUDGET ESTIMATIF FARANFASI SO 1997
ANNEXE 5 :	TABLEAU SYNTHETIQUE DES MANDATS RESPECTIFS PROJET / CENTRE FARANFASI SO
ANNEXE 6 :	SITUATION FINANCIERE PCPS

RAPPEL DES PRINCIPES DE BASE

- VOLONTARIAT Les organisations paysannes (OP) et les exploitants désireux de travailler avec le PCPS doivent avoir une démarche volontariste, qui prouve leur volonté de collaboration.

- TRANSPARENCE Les adhérents s'engagent par contrat à tenir une gestion transparente.

La restitution des comptes des OP en Assemblée Générale fait partie des clauses contractuelles.

- AUTOFINANCEMENT Le Centre doit rechercher son équilibre financier pour assurer la pérennité de ses actions. En conséquence les prestations sont payantes, les adhérents s'acquittent d'une cotisation annuelle.

- PROFESSIONNALISME Les prestataires du Centre sont des professionnels de bon niveau qui doivent réaliser des services de qualité et assurer le suivi des actions entreprises.

INTRODUCTION

Après deux années d'existence du Projet Centre de Prestations de Services et à la veille de procéder à une extension du projet il apparaît utile, au-delà des activités menées sur l'année 1996, de faire un certain nombre de bilans et de poser quelques hypothèses pour préparer la dernière année de financement du projet et les éventuelles suites à donner à cette phase test.

Ce rapport reprend en partie les éléments présentés dans le rapport d'étape établi pour le deuxième comité de pilotage tenu le 28 Novembre 1996 et se trouve enrichi entre autres des observations formulées lors de cette réunion.

Avant de procéder dans une première partie à des bilans concernant tant les formations dispensées et les interventions effectuées, que le suivi des recommandations ou encore les évolutions du Centre nous avons souhaité rappeler quelques principes de base qui ont guidé notre action car portés par certains responsables paysans. Il n'était pas possible d'aborder les évolutions dans une deuxième partie sans tracer au préalable un bref "calendrier/repères" de l'année écoulée ni sans relever la méthode de travail qui a été suivie jusqu'à présent.

Nous espérons que ce rapport pourra contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques en cours, saura refléter une partie du travail volontaire et constructif réalisé par les principaux partenaires du projet, responsables paysans et conseillers et illustrera modestement tout l'intérêt que nous avons à suivre et à accompagner les évolutions en cours au sein de cette région du Mali.

RAPPEL DE LA METHODOLOGIE SUIVIE

1. Des objectifs généraux fixés par la Convention de financement:

D'une part assurer des appuis techniques, financiers, méthodologiques...auprès des différentes formes d'organisations paysannes et des exploitants de la zone de Niono afin d'améliorer leurs performances économique, sociale et organisationnelle.

D'autre part impliquer les responsables paysans volontaires dans la prise en charge progressive (financière, décisionnelle, organisationnelle) des actions entreprises par la création d'une (de) structure(s) pérenne(s) qui puisse(nt) en assurer la viabilité et la reproductibilité.

Ces orientations résultent des travaux entrepris depuis une dizaine d'années sur la zone de l'Office du Niger et constituent une suite aux actions réalisées en particulier durant les phases 1 et 2 du projet RETAIL.

2. Une actualisation et un approfondissement des diagnostics

- . sur les organisations paysannes,

- . sur leurs besoins d'appuis

- . de façon plus spécifique, sur les outils de gestion et la problématique du foncier.

Cela s'est effectué à partir de recueil de données documentaires, d'enquêtes et entretiens, des stages terrain des conseillers.

3. En parallèle, information auprès des villages portant sur les actions possibles à réaliser avec l'appui du projet ainsi que quelques principes de base retenus pour mener celles-ci.

4. Restitution des diagnostics effectués, et propositions d'axes d'intervention.

5. Détermination des priorités en Assemblée générale des adhérents du Centre.

6. Réalisations

7. Suivi / évaluation

D'une façon générale le chemin suivi pour toutes les actions a gardé la même philosophie:

Analyse / diagnostic, restitution, propositions d'intervention, décision par les bénéficiaires, actions, suivi-évaluation.

Bien plus qu'un simple "accessoire", cette méthodologie nous semble être une condition nécessaire, mais pas forcément suffisante, pour assurer la réussite et la pérennité des actions entreprises.

CALENDRIER / REPERES ANNEE 1996

- Janvier 96:** 1er phase de formation liée à la mise en place du nouveau système de gestion - comptabilité.
- Février :**
- . Reconnaissance administrative de l'association "Faranfasi so" (AG constitutive en Décembre 1995). Assemblée Générale extraordinaire des adhérents.
 - . Mise en place et suivi des premiers documents de gestion.
 - . Propositions à la BNDA et au FDV concernant une méthodologie d'intervention pour résorber l'endettement des organisations paysannes sur la zone de Niono.
- Mars :**
- . Mission d'évaluation des outils de comptabilité-gestion développés par le PCPS réalisée par E.CESARI et S. COULIBALY (PGR SIKASSO).
 - . Réalisation d'un livret, version résumée en Bamanan du Décret de Gérance et du Contrat-Plan, par une commission mixte Office du Niger, représentants paysans, PCPS.
 - . Séances d'animation / restitution des comptes battage.
- Avril :**
- . 1^{er} comité de pilotage (le 9).
 - . Animation d'un atelier sur le thème "gestion des organisations paysannes et gestion des exploitations familiales". (25 et 26 avril).
- Mai :**
- . Tournée d'information conjointe PCPS / ON sur les villages de la zone de Niono.
 - . Mission d'appui général d'Etienne BEAUDOUX (IRAM).
- Juin :**
- . Mission de 4 paysans du centre Faranfasi so auprès du Projet Gestion Rural, antenne de Fana, centres de Bankoro et N'gara.
 - . AG des adhérents du centre Faranfasi so (25 Juin).
- Juillet :**
- . Réunions de lancement de deux groupes de travail, l'un sur la gestion des organisations paysannes (OP), l'autre sur la gestion des exploitations familiales (EF). Lancement de deux études sur les outils de gestion. des OP et des EF.
- Septembre:**
- . Restitutions des deux études devant les membres des groupes de travail.
 - . Participation de deux représentants paysans de Faranfasi so au séminaire régional Inter-réseaux/IMI à Niamey, Niger. (24 au 28)
- Octobre:**
- . Participation à la session de formation des membres des comités paritaires (CPGFE) animée par BRL / GERSAR (14 au 18).
 - . Etude de différents scénarii d'évolution pour le projet, le centre et l'organisation des conseillers avec les membres du bureau du centre Faranfasi so et les conseillers
 - . Recrutement de deux stagiaires conseillers juridiques
- Novembre:**
- . AG des adhérents du Centre Faranfasi so (le 25)
 - . 2ième session du comité de pilotage (le 28)
- Décembre:**
- . Décès d'Abou DIARRA, Chef de village et Président du Ton villageois de Niono coloni Km 26. Leader paysan influent au sein de Faranfasi so et au-delà.
 - . Démission du conseiller juridique en poste et passation aux stagiaires.
 - . Bourse paysanne "Afrique verte" à Niono, (réalisation d'un contrat de 350 tonnes de riz entre les AV de Kayes et le groupement "jekaferé" -membre de Faranfasi so- avec l'appui des conseillers).

1. BILAN DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU 1er COMITE DE PILOTAGE (Avril 1996).

A) Approfondissement des diagnostics et extension de ceux-ci à d'autres AV/TV de la zone de Niono.

- Actualisation des données adhérents, mise en place d'indicateurs de suivi-évaluation.(cf. annexe 1)
- Analyse activités battage sur deux campagnes.
- Lancement de deux études complémentaires, l'une sur les outils de gestion des OP (9 villages), l'autre sur les outils de gestion des exploitations familiales (150 exploitations sur 5 villages).
- Mise en place de deux groupes de travail chargé du suivi de ces études rassemblant les différents partenaires concernés (Office du Niger, URDOC, IER, institutions financières, CAC, PCPS, une quinzaine de représentants paysans).

B) Poursuite des appuis en gestion et conseil juridique.

- Formation des adhérents (90 personnes). (Voir Bilan des formations au point suivant du rapport).
- Mise en place des outils de gestion sur 7 AV/TV et un groupement
- Une quinzaine de réunions de restitution/animation en assemblée générale dans les villages.
- Actualisation et/ou réalisation de règlement intérieur (pour 7 adhérents).
- Appui à la récupération de créances interne à l'AV/TV et/ou vis à vis de tiers.
- Appui à la résorption de l'endettement

(Voir point III Bilan des interventions du présent rapport).

C) Extension des activités sur la zone de Niono, lancement d'une campagne d'information conjointe, Délégués généraux des exploitants de l'Office du Niger, Chambre d'agriculture, Conseil rural de l'Office du Niger, pour permettre de nouvelles adhésions et dissiper les incompréhensions.

Cette campagne a été réalisée à l'aide d'une tournée sur l'ensemble des villages de la zone entre le 6 et le 23 Mai. Un bilan de cette opération tenu le 24 Mai avec le Conseil rural de la zone a constaté la faible participation des exploitants à ces réunions et l'impact quasi nul de cette action en terme d'adhésion.

D).Diversification des adhérents

1- rappel des adhésions 1995 : 7 AV, 1 TV

2- nouvelles adhésions 1996:

- Un groupement villageois "Danaya n°1" du village de Médina-Km39.
- Un groupement de commercialisation inter-villageois "Jekafere" rassemblant une quinzaine d'AV et de groupements et débordant la zone de Niono à celles de Molodo et N'debougou.
- Cinq exploitants individuels.

Nb: ces adhésions ont fait suite aux réunions sur le thème de la gestion organisées par le PCPS ou à la collaboration avec l'ONG Afrique Verte

E) Diversification des cotisations

- Un coût journalier des interventions des conseillers a été établi (voir annexe n°), il permet d'effectuer un certain nombre de prestations à la demande et/ou d'estimer un montant pour un volume d'interventions donné.
- Les adhérents du Centre Faranfasi so ayant des ressources liées au battage ont préféré reconduire cette base de calcul pour l'année 1997, arguant que les cotisations fixées sur cette dernière permettent de faire face à l'ensemble des dépenses prévisionnelles.

F) Expression par l'Office du Niger de besoins précis en matière d'appui à l'effet de permettre au PCPS de fournir un appui complémentaire au service conseil rural de Niono.

- Invitation à une réunion du CPGFE (le 3 Octobre) et au séminaire de formation des membres des comités paritaires organisé par le GERSAR (14 au 18 Octobre).
- Il n'y a pas eu d'autres propositions ou demandes exprimées.

G) Aspects institutionnels

1. Affinement du montage institutionnel en prenant en compte les préoccupations de fin et post projet

- Réflexion entreprise avec les différents partenaires du projet, qui a donné lieu à l'élaboration de différents scénarii, synthétisés dans le rapport d'étape et présenté au 2ième comité de pilotage.

2. Elaboration d'un mandat précis pour le projet pour ces trois années d'existence.

1995: Installation du projet, prise de contact, recrutement du personnel projet et des conseillers, enquête et diagnostic, élaboration des méthodes d'intervention et des outils.

1996: Approfondissement des diagnostics, formation des adhérents, mise en place des outils, développement des prestations, mise en place d'un Centre indépendant du projet (Association des adhérents).

1997: Consolidation des acquis (Centre et prestations), autonomisation du Centre par rapport au projet, extension des activités du projet et installation de nouveaux centres sur les autres zones de l'Office du Niger, préparation de la phase post-projet.

3. Evaluation des actions par rapport au cahier des charges (annexe au marché de gré à gré)

Le cahier des charges a été respecté dans sa quasi totalité, cette évaluation a été effectuée lors de la mission d'Etienne BEAUDOUX en Mai 1996.

H) Réflexion sur le rôle des collectivités territoriales dans la gestion du foncier à l'Office du Niger.

Cette recommandation dépasse les seules attributions du PCPS. Un protocole d'étude a été réalisé avec l'OFM, il associait les représentants paysans et l'Office du Niger dans cette réflexion. Nous regrettons que cette démarche soit restée sans suite (il appartenait à l'OFM d'en assurer la réalisation).

I) Echanges entre PCPS et les structures de la Chambre d'Agriculture, prise en compte du PCPS dans le programme de communication de la Chambre Régionale d'Agriculture.

Une émission radio conjointe le 12 Juillet.

D'autres actions communes sont prévues en 1997.

J) Intensification de l'information-éducation-communication à travers la zone de Niono.

- Réalisation d'émissions radio de présentation du Projet, de l'association "faranfasi so", des conseillers et des actions menées.

- Réalisation d'un dépliant (en français et en bamanan) de présentation du Centre Faranfasi so.

- Réalisation d'un atelier sur la gestion (25 et 26 Avril; 33 participants), suivi d'une deuxième réunion (2 juillet) qui a permis le lancement de deux groupes de travail (gestion des OP et gestion des exploitations familiales) avec réalisation de deux études sur les deux thèmes (outils de gestion des OP et outils de gestion des exploitations) et réunions de restitution (23 et 24 Octobre).

- Protocole d'accord signé avec le CAC.

II. BILAN DES FORMATIONS

- Le suivi régulier des adhérents par les conseillers permet d'établir un bilan concernant les formations dispensées¹ après quelques mois de pratique. Il ne s'agit pas d'une analyse comparative entre un niveau de départ et un niveau acquis.

- L'analyse porte sur chaque type de poste. Trois niveaux ont été établis qui correspondent au niveau auquel les personnes formées sont parvenues dans la maîtrise du nouveau système introduit:

Niveau 1 : Actif dans la fonction - Maîtrise le (s) document(s) et le système

Niveau 2 : Actif mais rencontre quelques difficultés

Niveau 3 : Inactif ou difficultés importantes

N.B. : La différence entre le nombre de personnes formées et le nombre de personnes suivies s'explique par les démissions (2 AV) et/ou les changements de poste.

Désignation du poste	Nbre de personnes formées	Nbre de personnes suivies	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Observations
Président	4	3	1	2		
Secrétaire Général	9	8	5		3 (*)	(*) personnes incompetentes ou sans motivations
Trésorier et Adjoint	17	10	6	3	1	Plusieurs trésoriers en titre ne sont pas alphabétisés. Poste honorifique, de confiance
Magasinier et Adjoint	16	7	4	3		Des problèmes existent également dans le niveau d'alphabétisation
Resp. du crédit et adjoint	14	11	5	4		+2 personnes, suivies de façon trop récente pour pouvoir juger
Comptable et suppléant	11	7	3		4 (*)	(*) Une démission et trois au "chômage technique". Les problèmes ne sont pas liés aux personnes ou au poste de comptable mais plutôt aux difficultés de fonctionnement interne qui ne permettent pas d'arriver au niveau du traitement comptable (absence de circulation d'informations, postes vacants.....)
Conducteur	11	12	5	7		Des problèmes de transmission de documents faute de rapporteur et des difficultés pour les signatures des exploitants
Rapporteur		3	3			
Responsables des frais de battage et adjoint	8	7	3	2 ⁽¹⁾	2 ⁽²⁾	(2) Problème d'alphabétisation (1) Problème de remplissage de la fiche récapitulative de paiement / battage à cause de l'absence de norme sur les sacs (quantité-poids et valeur-prix)
Total	90	68	35	23	10	

¹ Voir Rapport 1er Semestre 1996

- Pour les postes concernant le battage (conducteurs, rapporteurs et responsables des frais de battage) le bilan de la formation n'a concerné que les villages pratiquant la culture de contre-saison

- La méthode de formation pour préparer le battage de la saison a été modifiée. En effet afin de tenir compte des différences d'organisation entre les villages et pour favoriser les synergies entre les différents acteurs concernés au sein d'un village (exploitants / conducteurs / rapporteurs / Chargés des frais de battage / chargés de l'entretien des batteuses.....), le choix de formation au niveau de chaque village (au lieu de regroupement par fonction) a été fait.

Une nouvelle évaluation sera à réaliser en fin de campagne (début 1997) pour mesurer l'impact de cette formule de formation.

- Appréciation globale :

Sur les 90 personnes formées à notre système et à l'utilisation des documents 68 ont été suivies soit 75%.

Concernant ces dernières il s'avère que 51% maîtrisent bien les documents et sont actifs dans leur fonction; 34% remplissent leur fonction et tiennent les documents mais avec quelques difficultés et enfin 15% sont inactifs, ne sont pas fonctionnels dans leur poste.

D'une façon générale les principales contraintes sont liées soit au faible niveau d'alphabétisation, soit à des difficultés organisationnelles internes.

Excepté dans les cas où des responsables refusent de travailler, les documents eux-mêmes, ou les systèmes n'ont pas été remis en cause.

Identification des causes des problèmes importants (niveau 3)

- secrétaires généraux :
 - 1 démission
 - 1 problèmes internes à l'AV, situation bloquée
 - 1 absence de motivation
- comptables :
 - nouveauté de la fonction, difficulté à la mettre en place.
 - Comme indiqué dans les observations, il s'agit moins de causes liées aux personnes que de problèmes dus à l'organisation interne des AV.
- responsables des frais de battage : Faiblesse du niveau d'alphabétisation

A la lecture de ce bilan il apparaît donc nécessaire de prévoir un volet alphabétisation qui accompagnera la mise en place des documents pour s'assurer d'une réelle maîtrise des opérations et permettre à un nombre suffisant de personnes d'utiliser ces supports. De plus cela évitera ainsi une trop grande concentration aux mains de quelques personnes.

Cet aspect (intégration de l'alphabétisation dans les missions du PCPS) a d'ailleurs fait l'objet d'une recommandation lors du deuxième comité de pilotage du 28 Novembre 1996.

III. BILAN DES INTERVENTIONS

3.1. BILAN DES INTERVENTIONS EN COMPTABILITE - GESTION

3.1.1. Conception d'un système de comptabilité-gestion tenant compte des diagnostics réalisés²

Ce système comprend notamment:

- Un plan comptable adapté aux organisations paysannes
- Un manuel de procédure comptable
- 18 documents d'enregistrement (reçus, fiches, bons, journaux)
- Un manuel d'utilisation des documents (version française et bamanan)
- Une méthode de restitution des comptes de résultat et bilans

3.1.2. Formation / mise en place des outils de gestion et suivi

réalisée par les conseillers dans les 8 villages concernés : 7 AV/TV et un groupement adhérents.

Parmi ceux-ci:

- 3 ont une bonne maîtrise de l'ensemble du système.

Cela signifie que les différents postes sont fonctionnels, que les documents sont tenus sans l'intervention du conseiller dont le rôle devient une fonction de suivi, contrôle, appui ponctuel et conseil.

- 4 ont une maîtrise partielle du système

Une partie seulement des fonctions est autonome par rapport au conseiller, des appuis-informations sont encore nécessaires de façon régulière.

- 1 était dans une situation de blocage.

Le travail n'a repris avec cet adhérent (Werekela. N8) que lors du mois de Novembre suite à un renouvellement des membres du bureau

3.1.3. Evaluation des outils

Deux évaluations ont été réalisées:

- l'une par une mission d'E. CESARI et S. COULIBALY du PGR de Sikasso en Avril 1996, peu après la mise en place des documents au niveau des adhérents, afin de vérifier la validité comptable du système et leur fonctionnalité au niveau des utilisateurs.

² signalons notamment les études suivantes: 1 "Bilans et comptes d'exploitation des AV/TV de la zone ON. Exercice 1993". Dec. 94 BSIC.; 2 "Diagnostic participatif dans dix villages de l'ON". Déc. 94; SERNES; 3 "Evaluation du programme de formation de l'AADR dans les AV/TV de la zone ON" Août 95. BSIC; 4 "Rapport de suivi technique sur la gestion financière et comptable de 27 AV à l'ON" Janvier 96. AADR. Notons également les études - diagnostic du PCPS; 5 monographies villageoises (réalisées par les conseillers) Avril-Mai 1995; Un rapport de synthèse sur la situation organisationnelle, financière et comptable des AV/TV adhérents au Centre de Prestations de Services. Nov.95.

- l'autre par une étude plus globale du BSIC (Bureau Ségovien d'Ingenieri Conseil) en Septembre 96, pour comparer les différents outils existants au niveau des organisations paysannes, leurs avantages et leurs limites respectifs.

De ces deux études il est ressorti les aspects suivants:

- la pertinence et la cohérence des outils et du système ont été validés (y compris par le CAC).
- Les outils développés par le PCPS apparaissent comme étant plus performants, plus professionnels, que les outils existants antérieurement.

3.1.4. Elaboration de bilans et de comptes de résultat et restitutions

Deux niveaux d'analyse ont été traités:

- Bilan de campagne et compte de résultat de l'activité battage (7 cas)
- Bilan et compte de résultat généraux (5 cas)

L'ensemble des travaux ont été restitués au niveau bureau et/ou en Assemblée Générale.

La présentation des ces bilans et comptes de résultat ont généralement été l'occasion de prises de conscience (du niveau des charges, des dettes, de la performance ou au contraire de l'inefficacité de telle ou telle batteuse), qui ont pu être suivi de réorganisation et de choix en matière d'investissement et/ou de renouvellement du matériel.

Un dossier financier complet est présenté en annexe 2 pour illustrer le travail accompli par les conseillers en gestion au niveau d'une organisation paysanne.

3.1.5. Session de formation / réflexion spécifique

5 rencontres / réunions ont eu lieu sur les thèmes de la gestion des Organisations paysannes et la gestion des Exploitations familiales.

25-26 Avril d'exploitants)	=	Atelier gestion (33 participants dont la moitié
2 Juillet	=	Constitution des groupes de travail
5 Juillet	=	Définition des termes de référence des études
23 Octobre	=	Restitution étude "Outils de gestion des Exploitations familiales" par l'AADR.
24 Octobre	=	Restitution étude "Outils de gestion des Organisations Paysannes" par le BSIC.
(Voir Bilan des groupes de travail ci-après).		

3.1.6. Travaux sur l'endettement et le crédit

8 Propositions de rééchelonnement, plan de redressement financier ont été établis par les conseillers à la demande des adhérents et soumis aux institutions financières (5 BNDA - 3 FDV)

- 5 cas ont abouti à un rééchelonnement effectif

- 2 villages n'ont pas respectés leurs engagements, ce qui a eu pour conséquence pour l'un d'eux de faire l'objet d'une procédure de saisie-brandon, et de saisie de matériel et de stock pour l'autre.
- 4 ont augmenté leur part d'autofinancement pour l'approvisionnement en intrants

En revanche en dépit de notre disponibilité et de nos propositions, il n'a pas encore été possible d'aller au-delà d'opérations au cas par cas avec les institutions financières. Cependant ces dernières, du fait de l'extension de notre aire d'intervention, se sont déclarées favorables à une collaboration plus approfondies qui devrait se développer en 1997.

Notons également que l'installation de caisses villageoises (2 caisses du réseau FDV, 1 caisse du réseau CIDR/CVECA) a été facilitée par le travail préalable de clarification de l'endettement (jusqu'au niveau de chaque exploitation) effectué avec l'aide des conseillers dans trois villages adhérents au Centre Faranfasi so.

3.2. BILAN DES INTERVENTIONS EN CONSEILS JURIDIQUES

3.2.1. Appui à la redéfinition de règlement intérieur

7 adhérents ont bénéficié de l'appui du conseil juridique pour élaborer leur règlement intérieur.

4 l'appliquent et le respectent ce qui améliore sensiblement leur organisation interne.

Mais 3 ne parviennent pas à aller jusqu'au bout de la démarche le plus souvent pour des raisons de mauvaises cohésion sociale et/ou de mésentente entre membres du bureau et l'ensemble des exploitants.

Réalisation d'une émission radio sur ce thème (30 mn) avec le CAC et différents représentants paysans.

3.2.2. Appui à la récupération des créances

Cet appui a pu prendre deux directions, l'une concerne les créances de l'OP vis à vis de tiers extérieur, l'autre a pour objet les créances des membres vis à vis de l'OP.

3 dossiers ont été déposés par les adhérents eux-mêmes au niveau d'un avocat de Bamako (avec lequel ils ont discuté les conditions de prise en considération de leur dossier) dont 1 a eu une suite concrète favorable (règlement d'une partie de la créance, plus d'un million récupéré).

Un litige opposant une AV adhérente à un huissier qui lui réclamait des honoraires "abusifs" (portant sur plus d'un million) a pu être résolu en faveur de l'AV.

Des modalités de récupération de créances interne ont été définies dans 3 cas (en plus de ce qui était prévu dans les règlements intérieurs) cela en collaboration avec les conseillers en gestion.

Les suites ont toujours été favorables (amélioration des taux de recouvrement). Dans tous les cas, même en l'absence de récupération de fonds, la démarche a permis de clarifier la situation, de définir les responsabilités (y compris celles de responsables d'AV) et de diffuser largement l'information grâce aux restitutions en Assemblée Générale.

3.2.3. Appui à la passation de contrat

Les adhérents ont eu recours à différentes reprises à l'appui du conseiller pour:

des contrats d'approvisionnement,
des contrats de commercialisation,
des contrats de prestations de services,
des contrats de crédits

- Réalisation d'une séance d'appui - formation a été réalisée auprès du groupement de commercialisation "jekafeere" pour la rédaction et la passation d'un contrat avec un organisme européen (EuroAid) de 80 tonnes de riz via Afrique Verte, puis un autre contrat de 351 tonnes avec les AV de la région de Kayes³.
- Réalisation d'un document, support de formation sur la commercialisation, l'étude des prix et les pratiques contractuelles (français et bamanan).
- Emission radio réalisée avec la chambre d'Agriculture et la coopérative des maraîchers sur les différents types de contrat, leur utilité et leur limite.
- Animation sur le thème de la contractualisation lors d'un séminaire sur les produits maraîchers (la filière de l'échalote) organisé par APROFA avec l'URDOC et l'Office du Niger
- Réunions d'information / formation sur la notion de caution solidaire contenu dans les contrats de crédits et sur ses implications et sa portée.
- Avis sur différents contrats de crédits passés avec les différents partenaires financiers (BNDA; FDV)

3.2.4. - Formation / Animation sur les textes législatifs en vigueur (contrat-Plan / Décret de Gérance et décentralisation)

- Participation à une commission de traduction en bamanan et de synthèse du Décret de Gérance et du Contrat-Plan (réalisation d'un livret de 15 pages)
- Réunion d'animation en Assemblée générale auprès de chaque adhérent avec diffusion du livret.
- Réalisation d'une émission basée sur ce livret de synthèse.
- Réunions d'animation sur les textes en vigueur concernant les AV et les Tons (Loi 88-62), leur caducité et le processus de relecture en cours.⁴
- Information sur la mise en place des communes (différence entre commune rurale et commune urbaine, critères de regroupement des villages...) et le processus législatif de la décentralisation

³ Cela permet aux adhérents de se familiariser non seulement à la passation de contrat mais au respect de clauses extrêmement précises et contraignantes (en particulier pour le contrat EuroAid qui correspondait à des normes internationales).

⁴ Le président de Faranfasi so et un conseiller juridique ont d'ailleurs participé à une réunion organisé par le Ministère du Développement Rural et de l'Environnement sur ce thème à Bamako.

3.3. BILAN DES GROUPES DE TRAVAIL

3.3.1. Sur les outils de gestion des O.P.

Suite aux différentes réunions sur le thème de la gestion (voir 3.1.5) une étude intitulée "Inventaire et analyse des outils de gestion des OP mis en place par différents intervenants dans la zone de Niono" a été confiée au BSIC.

Il en ressort les points suivants :

- 6 systèmes de gestion ont été analysés sur 9 villages

3 concernent des systèmes d'épargne et de crédit (FDV-CIDR/CVECA - Niesigiso)

3 concernent l'ensemble des activités des OP (ON- CAC - CPS)

Pour la première catégorie ce qui les différencie porte principalement sur :

- le nombre de documents utilisés
- le nombre de responsables et d'organes de gestion.

Pour la seconde, les distinctions sont essentiellement :

- des critères de comptabilité (existence ou non de comptabilité en partie double, de plan comptable, de centralisation des données)
- des dates d'introduction très différentes (de plus de 10 ans à moins d'un an)
- des documents plus ou moins nombreux (de moins de 20 à plus de 40)
- la présence de guide d'utilisation
- le degré d'implication des responsables paysans dans la conception des

outils.

- Le niveau de maîtrise des outils par les bénéficiaires est jugé très satisfaisant par les structures dans plus de 40% des cas, satisfaisant pour environ 30%, insuffisant ou abandon 15% des cas chacun.

- Du point de vue *des utilisateurs*

Les systèmes d'épargne / crédit sont jugés satisfaisants dans leur ensemble quelle que soit la structure concernée.

Sur 8 villages le système ON a été abandonné dans 4 cas et considéré comme satisfaisant dans 4 cas également.

Le CAC a été abandonné quasiment partout sauf dans un village qui le juge satisfaisant.

Le système CPS qui concerne 5 villages de l'étude est jugé satisfaisant par l'ensemble d'entre eux.

- L'analyse comparative conclue :

- qu'il est difficile de trancher en faveur d'un système ou d'un autre concernant les outils de gestion des caisses d'épargne / crédit.

- à la meilleure adaptation et à la plus grande performance technique du système mis en place par le PCPS.

Toutefois quelque soit le système en place le degré de satisfaction des utilisateurs est étroitement lié à la qualité des formations et du suivi effectué, dans le village considéré.

- A l'issu de la restitution de la version provisoire, des recommandations ont été formulées par le groupe de travail et ont été suivi des réalisations précisées ci-dessous ⁵:

1. Harmonisation des politiques et pratiques de crédit

Rencontres à réaliser entre les différents réseaux de caisse et banques

-> une centrale de risque élargie aux réseaux de caisses mutualistes est en constitution.

2. Poursuite du cadre de concertation entre l'ON et le PCPS

-> une session de restitution spécifique a été réalisée à Ségou à l'attention des cadres du conseil rural de la DADR.

3. Répondre aux besoins de formation des responsables paysans pour améliorer l'utilisation des outils de gestion.

-> formation permanente assuré lors du suivi par les conseillers, décision de mettre en place un système d'accompagnement en alphabétisation.

4. Organiser des émissions radio pour informer les exploitants de l'importance des outils de gestion des OP.

-> à faire en 1997

5. Créer une commission de transcription des termes comptables / économiques et financiers en vue de réaliser un lexique franco / bambara.

-> à envisager

6. Les participants tiennent à souligner le rôle déterminant du suivi pour la bonne maîtrise des outils de gestion.

7. L'importance d'une indemnisation correcte des responsables paysans en charge de la tenue des documents est rappelé.

8. Un document de synthèse de l'étude en français et en bambara est à réaliser et diffuser.

-> réalisé et diffusé auprès des membres du groupe de travail

L'adoption d'un Plan Comptable Commun faciliterait en outre l'harmonisation des interventions et permettrait d'établir des comparaisons qui à l'heure actuelle sont difficiles faute de références communes.

⁵ Ces réalisations ne dépendent d'ailleurs pas forcément de l'intervention du PCPS.

3.3.2. Sur les outils de gestion des exploitations familiales (EF).

Comme pour les outils de gestion des OP une étude a été demandée par le groupe de travail, elle a été confiée à l'AADR.

De nombreuses remarques ont amendé la version provisoire présentée et plusieurs points demandèrent à être approfondis. Ils figurent dans la version finale. Les éléments suivants peuvent être retenus:

- L'étude a concerné cinq villages et les enquêtes ont touchés 150 exploitations.

Elle permet de distinguer deux catégories d'outils bien distincts, ceux mis en place par des structures d'appui (Office du Niger, Niesigiso, FDV, CIDR/CVECA, PCPS) et ceux issus d'initiatives personnelles (OIP).

-Les premiers ne sont pas remplis par les exploitants eux-mêmes mais leur servent pour suivre leurs disponibilités financières (carnet d'épargne), connaître leurs endettements et leurs remboursements (fiche individuelle de crédit, reçus), enregistrer les intrants acquis ou le montant de la redevance eau (cahier de l'exploitant, bons de livraison, reçus). Toutes les exploitations sont plus ou moins concernées par ces documents.

- Les deuxièmes (OIP) correspondent plus à des objectifs spécifiques des exploitants; enregistrer leurs recettes et leurs dépenses, suivre la main d'oeuvre familiale, noter les différentes opérations culturelles réalisées sur leurs parcelles. Ces données sont consignées dans des agendas, des cahiers, des bloc-notes ou encore sur des calendriers. Le nombre d'exploitation utilisant ces OIP est extrêmement variable d'un village à l'autre (de 40% à 3% selon l'échantillon enquêté).

Ces deux sortes d'outils montrent qu'il existe des complémentarités à rechercher mais aussi que des besoins d'outils spécifiques aux exploitations familiales sont à développer car ils n'ont pas véritablement été pris en compte jusqu'à présent. Des appuis particuliers doivent être prévus, le problème n'étant pas seulement la tenue de documents mais aussi le choix des variables à considérer, le traitement et l'analyse des données recueillies (établir des comparaisons, faire du prévisionnel...).

- La difficulté à séparer clairement dépenses familiales et dépenses relatives à l'exploitation a été soulevée, certains exploitants souhaitant traiter le tout ensemble, d'autres préférant tenter de faire la part des choses.

Les recommandations formulées lors de la réunion de restitution furent les suivantes:

1. Finalisation de l'étude en tenant compte des recommandations.
-> réalisé
2. Organisation d'émissions radio sur l'importance pour les exploitations familiales d'utiliser des outils de gestion à leur niveau.
-> reste à faire
3. Création de liens avec les travaux de recherche en cours (IER / URDOC).
-> en cours
4. Intensification des efforts d'alphabétisation dans les villages. Former les animateurs /alphabétiseurs à l'utilisation des outils de gestion pour qu'ils deviennent des relais de leur diffusion/utilisation
-> prévu en 1997
5. Réalisation d'un test de suivi de quelques exploitants volontaires.
-> prévu en 1997

IV. BILAN DE L'EVOLUTION DU CENTRE "FARANFASI SO"

Pour bien saisir les évolutions dans la prise en charge progressive d'un Centre de prestations par ses adhérents il convient d'en retracer brièvement la genèse.

Première étape: information, réflexion, propositions

Dès les premières réunions d'information (**début 1995**) les principes de prestations payantes et de prise en charge d'un "centre" par les bénéficiaires ont été clairement énoncés.

Une réflexion s'est développée sur le paiement d'une cotisation, sur les recettes existantes et sur la base de calcul possible (superficie, nombre d'exploitations, forfait, % du chiffre d'affaire, % des recettes de battage).

Les discussions ont également porté sur les différentes formes d'organisation possibles, leurs avantages et inconvénients, pour le futur Centre de prestations de services.

Des simulations ont été réalisées par le chef de projet et les conseillers afin de présenter les conséquences des différents choix en terme de recettes pour le Centre.

En **Juillet 1995** suite à ces réunions de concertation, le choix a été fait en assemblée générale des adhérents de prendre comme base de calcul les recettes de battage (5%) pour les cotisations. Cela s'expliquait par le fait que ces premiers adhérents étaient des AV ou Tons et que leur principale ressource est constituée par le battage. Lors de cette première assemblée générale des adhérents les travaux de diagnostic menés par l'équipe du PCPS et par les conseillers ont été restitués et des propositions d'intervention ont été présentées. Les délégués paysans rassemblés ont fixé leurs priorités concernant les actions à mener par les conseillers et le Projet.

Un droit d'entrée de 5 000 FCFA fut fixé, et des élections furent organisées (à bulletin secret) pour mettre en place un comité de gestion (qui se transformera plus tard en bureau lors de la constitution de l'association).

Les attributions de ce comité étaient de suivre la réalisation des travaux décidés en AG, de poursuivre la réflexion avec le projet sur le montage et la mise en place du centre, de faire le lien entre les adhérents et le Projet.

Deuxième étape : création de l'association "Faranfasi so", collecte des cotisations.

En **Décembre 1995**, après plusieurs réunions de préparation ⁶ et des tournées d'information et de discussion auprès des adhérents, dans chaque village, l'Assemblée Générale constitutive de l'association "Faranfasi so" s'est tenue.

Un budget prévisionnel mettant en évidence le coût des 4 conseillers (honoraires et fonctionnement) et la part que pourraient couvrir les cotisations d'après les premières estimations a été présenté à cette occasion.

En **février 1996**, élaboration des comptes battages permettant le calcul de la cotisation pour cette année.

A partir de Mars paiement des cotisations, récupérées par les membres du bureau de l'association et déposées sur leur compte bancaire ouvert au nom de l'association Faranfasi so.

En **Juin**, 85% des cotisations étaient réglées (7 adhérents sur 8 étant à jour).

⁶sur les modalités de fonctionnement et d'organisation, le choix de statuts et l'élaboration d'une proposition de règlement intérieur l'ensemble étant élaboré en français et en Bamanan

Le 25 Juin, présentation par le trésorier⁷ de l'association de la situation des recouvrements et des prévisions de dépenses en Assemblée Générale. Adoption du Budget. (Voir en annexe n°)
Ce budget permet au Centre de fonctionner, de couvrir les charges totales liées à un conseiller en gestion (ce qui suffit au nombre d'adhérents) et de faire des provisions pour installation.

En revanche de nombreuses discussions eurent lieu sur les modalités d'utilisation des fonds. Il a été demandé au Projet de poursuivre sa prise en charge des conseillers jusqu'à la fin de l'année 1996, ce qui était d'ailleurs prévu dans les contrats tripartite (Projet, Centre faranfasi so et conseillers) signé en début d'année 1996 (on ne pouvait alors prévoir à l'avance le montant des cotisations qui allait être recouvrées et il fallait donner un minimum de garanties aux conseillers).

Situation actuelle: (voir aussi les annexes 3, 4 et 5)

Reconnaissance juridique

Le statut associatif dont s'est doté le Centre sous l'appellation "Faranfasi so" ("l'endroit qui rend les choses plus claires") lors de son Assemblée Générale le 19 Décembre 1995 a été enregistré au Cercle de Niono par le récépissé de création n°004/CN du 28 Février 1996 et son annonce légale est parue dans l'Essor du 27 Mars 1996.

Fonctionnement

- Le Bureau composé de huit membres se réunit régulièrement au moins une fois par mois avec les conseillers mais avec ou sans les responsables du Projet, selon les besoins.

Les thèmes abordés concernent principalement:

- Le bilan et la programmation des activités
 - L'organisation, la gestion du Centre
 - Les adhésions et démissions
 - Les cotisations et le budget
 - Les actions d'information
 - Les missions effectuées ou reçues
 - Les relations avec le Projet et la prise d'autonomie
-
- Trois Assemblée générales ont eu lieu, dont une extraordinaire, le 24 février portant sur une mission de la CAMOPA, les démissions et l'élection d'un contrôleur. Les deux autres ordinaires, le 25 Juin (sur les rentrées des cotisations, le budget, les adhésions, les activités, le respect des engagements), et le 25 Novembre (sur les évolutions et les difficultés de certains adhérents, la stratégie d'extension, la préparation du comité de pilotage, le choix des représentants, la présentation des différents scénarii préparés avec le bureau, les coûts de fonctionnement des conseillers, le choix d'un local et/ou de sa construction).
-
- Les documents tenus par le secrétaire et le trésorier, avec l'aide du conseiller, sont au nombre de cinq:
 - un cahier des cotisations
 - un livre "Caisse-Banque"
 - un chrono
 - un carnet de reçu
 - un classeur des PV de réunions

⁷ pour la tenue des comptes le trésorier reçoit l'appui d'un conseiller.

Adhésions / Démissions

(rappel: 8 AV et 1 TV ont adhéré en 1995)

Deux adhérents ont démissionné, il s'agit des AV de Nango (lettre du 30/01/96) et Tigabougou (lettre du 08/02/96). Les raisons invoquées sont, pour la première le renouvellement de son bureau, des raisons financières pour la deuxième.

Toutefois il faut noter que Nango n'a toujours pas procédé au renouvellement de son bureau et que Tigabougou a refusé la négociation sur le montant de sa cotisation. D'autres motifs sont sans doute à l'origine de leurs décisions...

Sept nouveaux adhérents se sont présentés en 1996, deux organisations paysannes (un groupement d'exploitants "Danaya n°1" du village de Médina km 39 et un regroupement de commercialisation d'AV de Tons et de groupements d'une quinzaine de villages "Jekafere"), et cinq exploitants individuels qui souhaitent que l'on suive leur gestion à titre expérimental.

Cotisation - Budget

(voir tableaux en annexe 4)

V. ELEMENTS DE SUIVI-EVALUATION

Plusieurs aspects sont à distinguer même s'ils sont liés entre eux;

Le Projet. Lors de la mission d'Etienne BEAUDOUX, en mai 1996, des premiers éléments d'évaluation ont été établis pour la première année d'intervention (en particulier par rapport au suivi du cahier des charges) et des propositions ont été faites pour organiser le suivi-évaluation.

Elles ont servi de base pour lancer une étude en début d'année 1997.

Le Projet doit par ailleurs faire l'objet d'une mission d'évaluation par la Caisse Française de Développement au cours du premier trimestre de l'année 1997.

Les conseillers. Une fiche mensuelle complétée par une note d'activité permet de suivre le travail de chaque conseiller. De plus un cahier de suivi est tenu au niveau de chaque adhérent, il précise les interventions effectuées et les observations formulées lors du passage du conseiller.

Les adhérents. Une fiche technique par adhérent est établie, elle comprend une vingtaine de paramètres socio-économique. Elle est actualisée annuellement. Une fiche synthétique récapitulant la situation de chaque adhérent complète la fiche technique et permet les comparaisons (écarts, moyenne...), elle est constituée de 14 indicateurs (voir annexe n° 1) sa mise à jour est régulière.

Le Centre Faranfasi so. Les éléments et la méthode d'évaluation restent à préciser. Toutefois le règlement des cotisations constitue sans conteste un élément déterminant à considérer.

VI. LES EVOLUTIONS POSSIBLES

6.1 La démarche

La démarche suivie, pragmatique, responsabilisante, s'inscrit dans la durée et la recherche de la pérennité.

Les principes prévalant dans la réflexion reposent sur la capacité et la volonté des partenaires du Projet à construire un dispositif professionnel, utile, maîtrisé par eux et pouvant s'équilibrer financièrement à terme.

Dans un premier temps des discussions ont eu lieu avec les responsables du Centre Faranfasi so et les conseillers. Il en est ressorti différentes questions qui ont guidé l'élaboration des différents scénarios.

- Comment doit se dérouler l'extension de l'aire d'intervention?
- Est-ce l'association Faranfasi so qui doit s'étendre?
- Doit-il y avoir un seul centre (à vocation régionale) ou plusieurs? Une seule association ou plusieurs?
- Les éventuelles centres doivent-ils avoir le même découpage que les zones Office du Niger?
- Comment, quand et au profit de qui, doit-on effectuer le transfert des moyens du projet?
- Faut-il plutôt consolider les partenaires actuels (Faranfasi so et conseillers) ou rechercher des appuis, des compétences complémentaires?
- Quelle forme d'organisation est à mettre en place pour les conseillers? Quelles relations doivent-ils avoir avec le ou les centre(s)? Salariés? Prestataires indépendants? Quel statut donner à cette profession de "conseillers"?
- Quel est ou quel devrait être le degré d'implication des adhérents dans le montage institutionnel? -- Quelles fonctions vont-ils / peuvent-ils assumer?

...

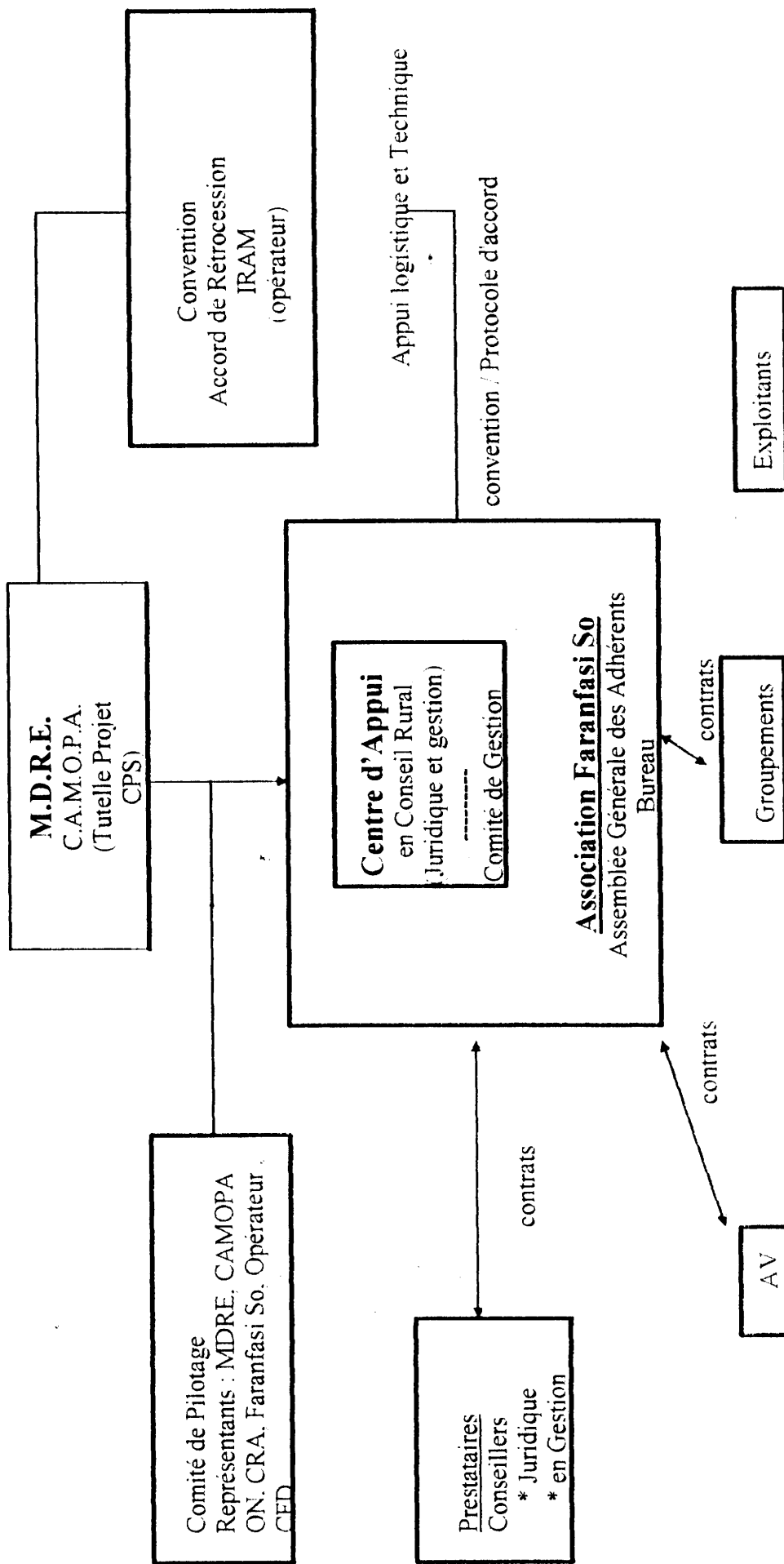
Certaines réponses à ces interrogations ne pourront voir le jour que progressivement, suite à l'expérience acquise et à la prise en charge effective par les partenaires (paysans et conseillers) de leurs attributions. Par exemple on ne peut préjuger de l'évolution de l'association Faranfasi so, ni décréter quelle sera l'organisation des conseillers.

La présentation de ces quelques scénarii synthétiques concernant l'évolution des différents partenaires (projet, centre, adhérents, prestataires) avait pour objectif d'aider à réfléchir sur le montage qui garantirait au mieux la pérennité des actions entreprises lors de cette première phase de projet.

Chaque option possède ses avantages et ses inconvénients qu'il convient d'évaluer ensemble. En dernier ressort il nous semble que l'opinion des premiers intéressés, à savoir les paysans et leurs conseillers, devrait être prépondérante dans les choix à effectuer, cela pour assurer une appropriation réelle des structures mises en place.

Quelque soit le développement suivi, des relations devront être instaurées avec les nouvelles structures régionales du MDRE. Deux directions régionales nous paraissent être concernées;

- la direction régionale d'appui au monde rural, pour le suivi général
- la direction de la réglementation et du contrôle pour les fonctions qui sont les siennes le contrôle, la vérification du respect des réglementations.



2 La situation actuelle

Avant de développer les différents scénarios possibles rappelons quelques caractéristiques présentes liant les différents partenaires:

Le schéma ci-contre illustre cette situation.

- Une Convention passée entre le Ministère du Développement Rural et de l'Environnement et la Caisse Française de Développement régie le Projet.
- La CAMOPA est la tutelle administrative du Projet.
- L'opérateur du Projet (IRAM) est engagé par un marché de gré à gré signé par le Ministère du Développement Rural et de l'Environnement.
- Un Protocole d'accord est passé entre le Projet et le Centre Faranfasi so. Il précise les engagements des deux parties.
- Un contrat de prestations de services existe entre le Centre et son conseiller en gestion.
- Des contrats de qualification sont établis entre les conseillers et le Projet.
- Des contrats tripartites fixent les relations entre Projet/Centre/Conseillers.
- Des contrats de prestations de services sont passés entre le Centre et ses adhérents.

SHAMA SCENARIO N°1

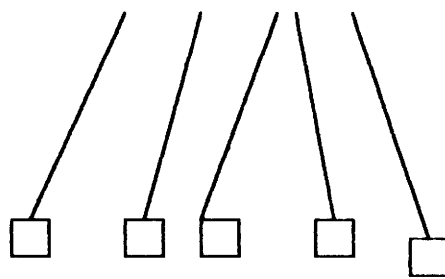
Statut : Association

Personnel salarié :

- 1. Coordinateur^{*}
- 1. Secrétaire
- 1. Chauffeur
- 2. Gardiens
-
- 4-5 conseillers

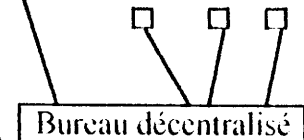
**CENTRE REGIONAL D'APPUI
EN GESTION ET CONSEIL
JURIDIQUE**

1 Conseil d'Administration
élu par les adhérents,
dirige le centre



Adhérents : Associations Villageoises
Tons Villageois
Groupements & Associations
Exploitants

→ Des contrats de prestations sont passés
entre le Centre et les adhérents à l'Association



Bureau décentralisé

(> 50 km)

- 1 local + mobilier
- 1 moto
- 1 conseiller

Avantages :

Simplicité du montage, forte intégration des différentes parties, cohérence liée à la centralisation, économie des moyens d'appui. La construction inscrite au budget du PCPS se conçoit mal autrement que dans le cadre de la réalisation d'un centre à vocation régionale. Le transfert et la gestion des équipements actuellement dépendant du Projet (véhicules, mobilier, équipement bureautique et informatique) est rendu relativement simple avec ce scénario

Bureau décentralisé :

→ délocalisation du Centre Régional pour des raisons d'éloignement, sert de relai/intermédiaire pour les adhérents éloignés qui peuvent constituer un "Comité de Gestion" local pour suivre le travail.

Inconvénients : Difficultés liées à la centralisation régionale.

^{*} Responsable de la gestion et de la coordination, mandate par le C.A.

6.3 Présentation des différents scénarios envisagés.

6.3.1. Scénario n°1

Hypothèses de base:

Un **centre de gestion régional** avec des bureaux décentralisés sur les zones les plus éloignés.

Ce centre est géré par le conseil d'administration de l'association des adhérents qui couvre l'ensemble de la zone d'intervention (extension de l'actuelle association "faranfasi so") et emploi le personnel nécessaire au fonctionnement.

Les fonctions d'appui actuellement assurées par le projet sont directement prises en charge par ce centre (coordination, centralisation de l'information, secrétariat, logistique, recrutement...).

En conséquence les moyens en personnel (1 coordinateur, 1 secrétaire, 1 chauffeur) et en matériel (informatique, mobilier, véhicule) du projet passent directement au Centre.

Les conseillers peuvent être directement rattaché au centre ou non (voir les différentes hypothèses les concernant).

Avantages :

Ne nécessite pas la création ou l'intervention de nouvelles structures en dehors de ce qui existe actuellement.

Le transfert s'effectue directement du projet au centre.

Les liens de travail et de confiance développés entre les différents partenaires actuels sont renforcés. Et "l'union fait la force".

La centralisation crée des économies de moyens et favorise l'homogénéité des interventions.

Inconvénients :

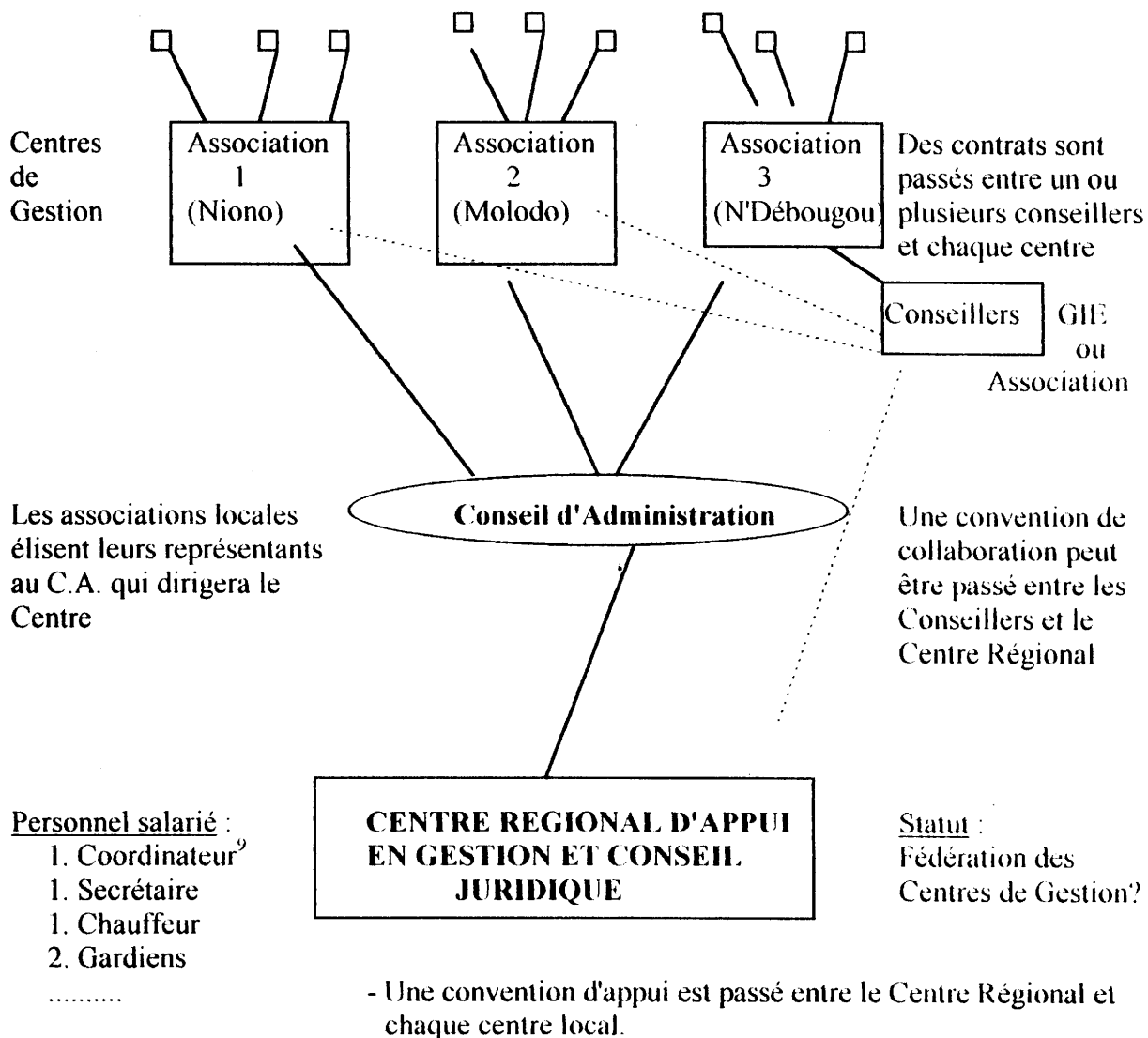
La centralisation ne facilite pas l'autonomie des bureaux.

Des difficultés peuvent apparaître pour la constitution du CA gérant le centre (représentativité des différentes zones).

Les ressources financières permettant d'équilibrer l'ensemble de la structure du centre reste à définir. Mais cela sera également vrai pour les autres scénario.

SCHEMA SCENARIO N°2

Adhérents : Associations Villageoises, Tons, Groupements et Associations, Exploitants....



Avantages : Une certaine souplesse liée à l'autonomie des différentes parties.

Inconvénients : Complexité du montage, fragilisation dû à la séparation des intervenants.
Des incertitudes sur la constitution des autres associations et sur leurs relations pour créer le Conseil d'Administration.
Par rapport à la situation existante demande beaucoup de mobilisation "administrative"

⁹ Responsable de la gestion et de la coordination, mandaté par le C.A.

6.3.2. Scénario n°2.

Hypothèses de base:

Plusieurs "centres de gestion" constitués par **plusieurs associations**, sans équipements importants, au niveau de chaque zone et/ou selon les affinités de regroupement. Chaque centre gère son conseiller.

Un centre d'appui pour les fonctions de coordination, secrétariat, logistique... distinct des centres de gestion est créé avec l'actuel dispositif du Projet, personnel (1 coordinateur, 1 secrétaire, 1 chauffeur), et moyens logistique et technique (mobilier, informatique, véhicule).

Il est géré /contrôlé par les représentants des différentes associations utilisant ses services

Les conseillers peuvent (ou non) être rattachés à cette structure d'appui (voir hypothèses les concernant).

Avantages :

Le fait d'avoir plusieurs centres/associations donne une structure souple laissant la possibilité d'évolutions différenciées sans que cela pèse sur l'ensemble.

La séparation entre les "centres de gestion" associatifs et la structure d'appui permet de différencier les besoins/sources de financement.

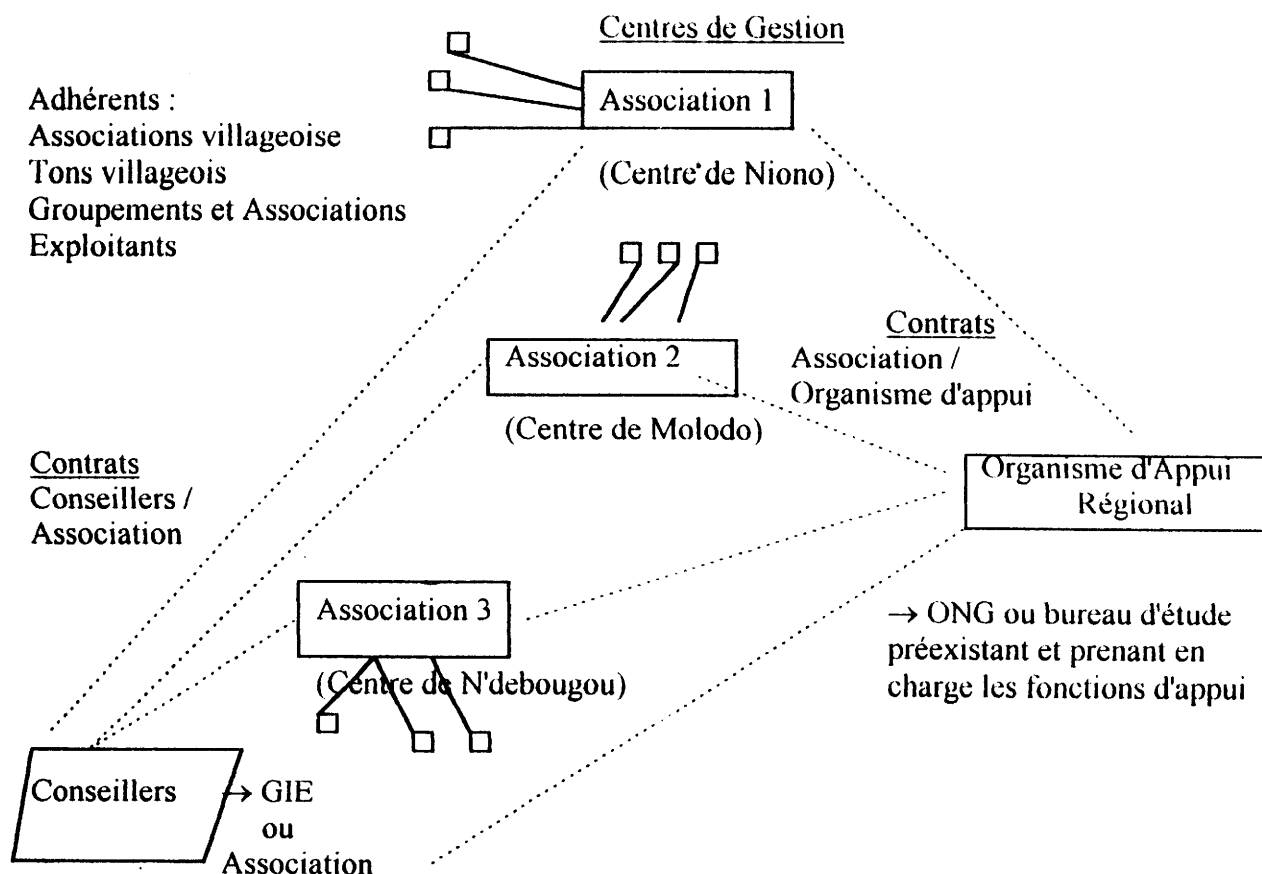
En gardant le personnel actuel comme personnel d'appui on valorise leur connaissance du milieu, on renforce le partenariat et la confiance existants entre les différentes parties (adhérents, administratifs, conseillers).

Inconvénients:

Le transfert de moyens du Projet vers la structure d'appui ne risque-t-il pas de se faire au "détriment" des centres de gestion? Le contrôle par les représentants des différents centre sera t-il suffisamment efficace ? Mais si l'on dote directement les centres, comment répartir les moyens entre eux ?

Le financement et le montage institutionnel (quel statut?) de la structure d'appui reste à définir

SCHEMA SCENARIO N°3



- Il n'y a pas de liens structurels entre les différentes parties en dehors des contrats passés selon les besoins

Avantages : Indépendance de chacune des parties.

Pas de frais de structure d'appui supplémentaire puisque ces fonctions sont confiées à une structure existante. Solution "économique"

Inconvénients : La structure d'appui reste à identifier. Le capital de travail et de confiance accumulée par le personnel d'appui actuel (lié au Projet) n'est pas valorisé. Par rapport à la situation existante, il sera difficile de trouver le partenaire (ONG ou bureau d'étude) devant servir d'organisme d'appui, ses objectifs peuvent être différentes de ceux des associations. De plus des questions demeurent sur les relations qu'auraient cette structure avec les conseillers.

6.3.3. Scénario n°3

Hypothèse de base.

Ce scénario constitue une variante du scénario n°2. La différence consiste dans le fait de confier les fonctions d'appui à une structure extérieure, malienne, existante (bureau d'étude ou ONG), qui rempli des prestations à la demande des différentes associations (centres).

Avantages:

Séparation complète entre fonctionnement des centres et la structure d'appui. Les centres n'étant qu'un de ses "clients", il revient à cette structure de trouver les moyens de son équilibre financier. Les prestations se faisant à la demande et selon les besoins il n'y a pas de charges fixes à faire supporter aux centres.

Inconvénients:

Cette structure d'appui reste à rechercher. Les liens de travail et de confiance entre les parties sont à créer (or l'on sait qu'il faut du temps pour créer ces liens, surtout en milieu paysans...).

Les centres pourront-ils réellement fonctionner correctement s'ils ne bénéficient que d'appuis ponctuels? Cette structure indépendante pourra-t-elle assurer les fonctions de coordination et d'animation entre les centres?

3.1.4. Quelques hypothèses de structuration pour les conseillers

Hypothèse n°1

Deviennent **saliariés** d'un centre régional (scénario 1)
ou de plusieurs centres locaux, ou d'un centre d'appui (scénario 2).

Avantages: sécurisation, fidélisation des rapports, permet de travailler avec des perspectives de long termes.

Inconvénients: charges fixes plus lourdes

Hypothèse n°2

S'inscrivent en **travailleurs indépendants** à la chambre de commerce ?

Avantages: Statut souple, pas de charges structurelles pour les/le centre(s).

Inconvénients: Insécurité, statut mal défini pour les conseillers.

Hypothèse n°3

Négociation avec la Chambre d'agriculture pour développer un statut particulier de **conseiller en gestion rural**?

Avantages: Création d'un statut particulier pour ce type de conseiller, reconnaissance d'une compétence professionnelle spécifique.

Inconvénients: Demande une importante mobilisation administrative.

Hypothèse n°4

Création d'une **association des conseillers**.

Avantages: souplesse de ce type de structure. Permet une forme de regroupement pour faire (re)connaître la profession.

Inconvénients: n'est pas forcément la forme juridique la plus adaptée pour effectuer des prestations de services, ni pour "sécuriser" les rapports entre "centre(s)" et conseiller(s).

Hypothèse n°5

Création d'un **GIE**.

Avantages: formule permettant aux conseillers de se regrouper professionnellement pour effectuer leurs prestations.

Inconvénients: Un GIE doit faire face à des obligations fiscales qui pèseront sur la facturation des services. (Il existerait des possibilités d'exonération dégressive pour les jeunes diplômés créant leur emploi). La "fidélisation" des rapports entre le(s) centre(s) et les conseillers n'est pas garantie.

Certaines de ces hypothèses peuvent évidemment se combiner entre elles.

6.4 Le schéma recommandé lors du 2ième Comité de pilotage

1ere Phase: Le projet serait responsable de l'extension des activités sur les différentes zones
Les acquis sont consolidés: autonomisation du Centre faranfasi so / projet
structuration des conseillers

2ième Phase : Création de différents centres qui prennent progressivement leur autonomie
Création de liens entre ces centres s'ils le souhaitent (union? Fédération?)

3ième Phase: Eventuelle création d'un centre d'appui régional qui remplirait une partie des fonctions du projet. A défaut il faudra identifier quel organisme / structure remplira ces fonctions

Méthodologie d'extension pour l'année 1997

Il nous semble important de conserver la démarche pragmatique adoptée depuis l'origine du Projet.

Schématiquement les étapes pourraient être les suivantes :

1ère étape : Organisation de tournées d'information au niveau des villages et des structures existantes dans les différentes zones pour présenter le Projet, le Centre, les conseillers et les activités (avec les responsables du bureau Faranfasi So autant que possible).

Recrutement de stagiaires chargés de réaliser des études de diagnostic fin au sein de quelques villages (OP) volontaires

Eventuellement extension / approfondissement des études entreprises par le BSIC et l'AADR sur les outils de gestion, et/ou démarrage de nouvelles études sur des thèmes complémentaires (suivi-évaluation - Etude des fonctions).

2e étape : "Adhésion" des organisations paysannes intéressées.
Début des travaux (mise en place système de comptabilité-gestion - formation - prestations selon les besoins spécifiques...) avec priorité donnée là où la volonté de travail s'est exprimée le plus clairement.

En fonction du nombre d'adhésion détachement d'un conseiller

Mise en place de(s) bureau(x) décentralisé(s) s'il y a lieu.

3e étape: Assemblée Générale des adhérents, permettant la définition du fonctionnement de l'organisation et des statuts du ou des Centres.

4e étape : Suivi.

5e étape : 1ère évaluation - Validation ou réorientation.

CONCLUSION

Quelques observations en guise de conclusion.

Malgré un contexte parfois difficile, lié à des contraintes de différents ordres, un important travail a été réalisé par l'équipe du projet, par les conseillers et les responsables paysans adhérents au Centre Faranfasi so, durant cette année 1996.

Les outils développés et les services apportés par les conseillers tant dans le domaine de la gestion-comptabilité que dans celui de l'appui-conseil juridique sont opérationnels, appréciés des adhérents et validés par les partenaires.

L'association Faranfasi so a une existence réelle, elle s'est dotée de ressources financières et ses responsables semblent déterminés à prendre en charge plus complètement les attributions qui sont les leurs.

Enfin le Projet a préservé des disponibilités suffisantes pour assurer le développement et l'extension des activités durant l'année 1997.

Cependant des incertitudes demeurent. Les "résistances aux changements", compréhensibles, vont-elles aller en diminuant ou continuer à peser sur le travail réalisé? Les notions de "conseil" et de "service payant" qui visent à mieux responsabiliser les différents acteurs et à créer des relations professionnelles, arriveront-elles à être mieux acceptées?

D'une façon plus globale comment vont se dérouler les applications des réformes en cours, qu'il s'agisse de la restructuration du Ministère du Développement Rural et de l'Environnement, de la relecture des textes concernant les organisations coopératives ou encore de la mise en place des communes rurales et quelles seront leurs incidences sur les organisations paysannes?

Par ailleurs il est évident que bien des points restent à consolider. Des actions concernant l'alphabétisation doivent accompagner et compléter les interventions de conseil juridique et de gestion. L'autonomie du Centre Faranfasi so par rapport au Projet doit se renforcer et son assise financière doit se consolider. Les conseillers auront à se structurer et à s'organiser de manière à s'assurer un avenir professionnel.

L'extension des activités, décidé lors du dernier comité de pilotage, qui répond à des besoins d'appui clairement identifiés et aussi à des demandes formulées de la part de paysans des autres zones devra respecter les étapes suivies lors de cette première phase d'intervention sur la zone de Niono, à savoir;

- 1) approfondissement des diagnostics, réalisation d'études fines (monographies villageoises) permettant de tenir compte des éventuelles spécificité et/ou différences et de réaliser des interventions adaptées.
- 2) rappel des principes d'intervention, actions intensives d'information basées en particulier sur les échanges paysans, ce qui facilite pour ces derniers l'analyse et l'identification de leurs contraintes / difficultés et renforce la recherche de solution à leurs niveaux.
- 3) interventions à la demande.
- 4) prise en charge progressive par les bénéficiaires (mise en place d'une organisation et participation financière)

Cela s'inscrit bien évidemment dans la politique actuelle du Mali de renforcement des capacités des organisations paysannes et de professionnalisation du milieu rural.

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1:	RECAPITULATIF GENERAL DES INDICATEURS (décembre 96) SYNTHESE DES INDICATEURS
ANNEXE 2 :	RAPPORT FINANCIER TENEGUE
ANNEXE 3 :	LISTE DES ADHERENTS FARANFASI SO
ANNEXE 4 :	RECAPITULATIF DES COTISATIONS FARANFASI SO BUDGET ESTIMATIF FARANFASI SO 1997
ANNEXE 5 :	TABLEAU SYNTHETIQUE DES MANDATS RESPECTIFS PROJET / CENTRE FARANFASI SO
ANNEXE 6 :	SITUATION FINANCIERE PCPS

ANNEXE 1

RECAPITULATIF GENERAL DES INDICATEURS (décembre 1996) et SYNTHESE DES INDICATEURS

RECAPITULATIF GENERAL DES INDICATEURS

Indicateurs Adhérents
Périodes

déc-96

(montant en million de fcs)

		ADHERENTS							
N°	INDICATEURS	Sériwala/ Km30	Niono-Coloni Km26	Sagnona N6	Weintigila N7	Wérékela N8	Tissana N9	Ténégue N10	Danaya N°1 Km39
1	Nombre d'habitants	1347	2614	1115	1425	1260	1337	2887	60
2	Superficie	379	458	297	378	477	173	230,99	89,75
3	Production Riz (en tonne)	2063	2532	999	1189	1380	621	711	619
4	Rendement/ha	5,44	5,53	3,36	3,15	2,89	3,59	3,08	5,67
5	Valeur production (paddy f cfa)	247,56	304	119	142,70	166	71	85,20	57,19
6	Montant crédit de campagne	20,45	41,96	?	8	18,77	6,30	16,10	10,1
7	% crédit/ valeur production	8,26%	13,81%	?	5,61%	11,34%	8,87%	18,90%	13,59%
8	Recettes battage	18,11	18	6,10	6,30	12	5,70	6,90	6,85
9	Résultat	14	16	3,20	3,74	7	3,00	3,70	3,295
10	Endettement cumulé	28,47	57	53	26,30	76,77	48,50	34,10	10,1
11	Créances impayés / comm	5	0	30	16,60	33,42	23	13	0
12	Impayés membres	0	3,14	4,30	2,68	30,98	6,60	2,90	0
13	Liquidités	14,90	21,70	0,20	0,66	0,07	0,48	2,40	4,96
14	Fonctionnement	1	1	4	2	3	2	2	1

Niveau de fonctionnement de 1 à 4 :

- niveau 1 : bon
- niveau 2 : assez bon
- niveau 3 : difficultés
- niveau 4 : gros problèmes

L'AV. de SERIWALA et le TON du KM 26 ont financé une partie de leur crédit de campagne sur fonds propres.
les données de juin 96 de SAGNONA ont fait l'objet de reconduction pour la période de décembre 96.

? : au moment du traitement ces données n'étaient pas disponibles .

SYNTHESE DES INDICATEURS

decembre 96

N°	Indicateurs	Total	Ratios		
			Moyenne	Minimum	Maximum
1	Nombre d'habitants	12045	1505,63	60	2887
2	Superficie	2482,74	310,34	89,75	477
3	Production Riz (en tonne)	10113	1264,08	619	2532
4	Rendement/ha	32,71	4,09	2,89	5,67
5	Valeur production (paddy f cfa)	1192,03	149,00	57	303,80
6	Montant crédit de campagne	121,68	15	6,30	41,96
7	% crédit/ valeur production	---	10,05%	5,61%	18,90%
8	Recettes battage	79,60	9,95	5,70	18,14
9	Résultat	53,74	6,72	3	15,90
10	Endettement cumulé	334,40	42	10,10	76,77
11	Créances impayés / comm	120,52	15,07	0	33,42
12	Impayés membres	50,60	6,32	0	30,98
13	Liquidités	45,37	5,67	0,07	21,70
14	Fonctionnement	---	-	1	4

RENDEMENT ADHERENTS/ ha déc-96

(en tonne)

village	rendement
Seriwala/km30	5,44
Niono-Coloni/ km26	5,53
Sagnona/ N6	3,36
Wélintiguila/ N7	3,15
Wérékéla/ N8	2,89
Tissana/ N9	3,59
Ténégué/ N10	3,08
Danaya N° 1	5,67
moyenne	4,09

TAUX D' ENDETTEMENT

déc-96

(end.cumulé/ valeur P)

village	end. en %
Seriwala/km30	11,50%
Niono-Coloni/ km26	18,75%
Sagnona/ N6	?
Wélintiguila/ N7	18,43%
Wérékéla/ N8	46,36%
Tissana/ N9	68,31%
Ténégué/ N10	40,02%
Danaya N° 1	17,66%
moyenne	28,05%

ANNEXE 2

RAPPORT FINANCIER TENEGUE

Projet de Centre de Prestations de Services de Niono

RAPPORT FINANCIER TENEGUE / N10

Présenté par : Modibo DEMBELE
Conseiller en Gestion

Septembre 1996

COMPTE D'EXPLOITATION GENERAL

Début exercice: 1/05/95

Fin exercice : 30/04/96

AV : TENEGUE / N10

CHARGES	MONTANTS	PRODUITS	MONTANTS
601. Achats stockés		701. Vente de produits (riz/crédit et riz / battage)	31.307.290
6011. Achats Intrants / Engrais	15.835.000		
6012. Carburants et lubrifiants	369.112	703. Vente produits résiduels (son)	197.055
6013. sacs et ficelles	397.500		
TOTAL (1)	16.601.612	704. Ventes socles pour charrue	25.250
602. Achats non stockés			
6021. Fournitures d'entretien, pièces détachées	299.430		
6022. Fournitures administratives bureau AV, battage ,medersa	70.385		
6028. Autres achats / medicament	19.000		
TOTAL (2)	388.815		
603. Variations de stocks	-1.516.965		
604. Achats études et prestations de services / marché, SESCOM, Faranfasi So	775.045		
	620.720		
608. Achats divers pour fonctionnement Activité sociales et autres			
TOTAL (3)	-121.200		
611. Redevances (Frais de décorticage)	609.065		
613. Entretien & réparation / construction	93.000		
618. Main-d'oeuvre extérieurs	369.380		
621. Honoraires huissier, frais de justice	1.454.420		
622. Publicité, relation publique	93.650		
624. Déplacements, missions / bureau	85.000		
628. Divers / Organisation théâtre	45.600		
TOTAL (4)	2.750.115		
641. Indemnités membres de bureau	450.000		
642. Rémunérations / battage / Agents Socio sanitaires / Ens. medersa/gardien	2.302.800		
TOTAL (5)	2.752.800		
661. Charges financières / Engrais et sur crédit moyen terme	3.026.685	761. Produits financiers	13.693
671. Pénalités / crédit institut. financières	1.836.685		
TOTAL (6)	4.862.956		
681. Dotations aux amortissements et aux Provisions	3.686.480		
TOTAL (7)	3.686.480		
TOTAL CHARGES (8) = (1+2+3+4+5+6+7)	30.921.578		
88 RESULTAT (Bénéfice)	621.710	88. Résultat (PERTE)	
TOTAL GENERAL	31.543.288	TOTAL GENERAL	31.543.288

EXPLICATION DU COMPTE D'EXPLOITATION GENERAL:

Les carburants et lubrifiants concernent l'activité battage. C'est l'ensemble gasoil, huile et graisse(voir compte battage).

Une variation de stock de -1.5116.965fcfa s'explique comme suite:

Le stock initial de crédit (1/05/96) était de 3.398.600

Le stock final (30/04/96) donne 2.453.480

D'où une variation au 30/04/96 de 945.120(une charge)

La variation des produits en stock au 30/04/96 est de. 2.462.085fcfa (un produit)

Le souci de créer un seul poste de variation de stock nous amène à l'opération suivante:

$2.462.085 - 945.120 = 1.516.965\text{fcfa}$. Cette valeur étant imputée parmis les charges, elle prend le signe négatif (-1.516.965fcfa).

-Le total (4) constitue des charges qui ont toutes été dépensées au cours de la période pour des services extérieurs.

-Le chapitre des rémunérations (total5) constitue des charges qui ne sont pas entièrement honorées à la date du 30/04/96. IL s'agit là des indemnités des membres du bureau, (450.000fcfa), la rémunération des agents sociaux- sanitaires(50.000fcfa), celle de l'équipe de battage(1.530.880fcfa).

Le total 6 est composé de charges financières et de pénalités supportées par l'AV au cours de l'exercice.

Les charges financières sont relatives aux intérêts des institutions financières sur le crédit intrant (engrais) 1.917.795fcfa, les intérêts courus par les crédits moyen terme(charrues, boeufs), et échus , cela pour cinq contrats.1.108.890fcfa.

Tous les contrats BNDA:

Montant à payer	Capital	Intérêt plus d'un an	Intérêt Campagne
692.980	644.216	48.714	24.357
6.512.885	5.713.053	-	799.832
392.740	327.562	-	65.178
1.115.595	936.546	-	179.049
270.915	230.441	-	40.474
17.752.795	15.835.000	-	1.917.795
TOTAL			= 3.026.685

-Les pénalités de 1.836.271fcfa sont relatives aux intérêts de retard calculés sur les impayés au niveau de la BNDA du 01/05/95 à la date d'aménagement de la dette.

Impayés aménagés	Impayés au 01/05/95	Pénalités
5.713.053	4.388.703	1.324.350
1.873.092	1.361.171	511.921
TOTAL		= 1.836.271

-Les dotations aux amortissements et aux provisions:

L'amortissement est fait suivant la méthode de l'amortissement linéaire .voir le tableau d'amortissement inclue les réévaluations des immobilisations.

-Les dotations aux amortissements cumulées sont de 1.441.265fcfa , elles sont insuffisantes compte tenue de la vétusté des immobilisations et des encours en souffrances d'où la création d'une dotation aux provisions pour immobilisations et encours de 2.245.215fcfa (forfait).

-Les produits de l'AV se décomposent comme suite:

-Les ventes de riz sur le crédit recouvré	=15.843.380FCFA
-Les ventes de produits de battage95/96	=12.095.000FCFA
Produits de battage contre saison 94/95	= 368.910FCFA!
crédit recouvré en espèce	= 3.000.000FCFA

-Le capacité brute d'autofinancement ou Marge brute d'autofinancement(MBA) est la somme des dotations aux amortissements et aux provisions, le résultat net d'exploitation.

-Dotations aux amortissements =3.686.480FCFA

-Résultat net d'exploitation = 621.190FCFA

-MBA	=4.308.190FCFA
------	----------------

Tout ce cash flow a été utilisé pour le remboursement des impayés dus aux institutions financières . En son temps les rémunérations (bureau, équipe battage) ont été bloquées pour la même cause.

de septembre 96 au 30/04/97

RECETTES :

- Crédit total à recouvrer	20.076.985
-Récette produit de battage hivernage 96/97	11.500.000
-Stock de paddy au 15/09/96	180.000
-Trésorerie nette au 15/09/96(caisse + banque)	2.747.600

TOTAL(1)

34 504 585

DEPENDENSES:

-Achats stockés	
-Engrais	17.600.500
-Carburants et lubrifiants	369.200
-Sacs & ficelles	400.000

(a): 18.369.700

-Achats non stockés	
Fournitures d'entretiens et pièces détachées	299.430
Autres	90.000

(b) 389.430

-Charges d'études (cotisation faranfasi-so, santé,etc)	750.000
Achats divers fonctionnements activité sociales	620.000

© 1.370.000

-Services extérieurs(Décorticage, Entretien matériel, Déplacements, membres bureaux, Autres) (d) 1.5

(d) 1.500.000

Indemnités bureau / Responsables battage/ Santé	(e)	2.900.000
---	-----	-----------

(e) 2.900.000

-Charges financières	
-F.D.V(financement engrais)	1.826.055
-BNDA(pour le reste de la dette financière)	1.359.168

(f)	3.185.223
-----	-----------

Remboursement prévu sur impayés*	(g)	13.181.880
----------------------------------	-----	------------

(g) 13.181.880

-TOTAL:2 (a+b+c+d+e+f+g) = 39.396.233

$$= 39.396.233$$

Déficit budgétaire (Total 2-1)

$$= 4.891.648$$

***Total à rembourser en fin de campagne 96/97 = 13.181.880FCFA**

$$\text{-FDV} = 10.977.530\text{FCFA}$$

-SOGODOGO = 2.204.350FCFA

NOTES SUR BUDGET PREVISIONNEL:

Le déficit budgétaire est lié au contrat de rééchelonnement du FDV. C'est à dire qu'il peut être absorbé par l'établissement d'un nouveau protocole avec l'institution en question.

Un accent est à mettre en oeuvre pour le recouvrement du crédit . les produits de battage sont fonction de la production. La campagne étant prometteuse, une possibilité d'accroître les recettes est en vu. La récupération de ces produits de battage doit suivre le règlement intérieur adopté par l'AG de l'AV.

Dans les jours à venir ,une rencontre sera organisée au tour du rééchelonnement avec le FDV , après une restitution du budget en A.G. du village.

Les emballages(sacs) à acquérir ne doivent pas subir le même sort que ceux de la campagne précédente (emballages perdus).

Le souci de rentabilité doit cette année guider dans l'exécution du budget.

SAN BAARAKELLENW JAABI

ka damine 1/05/95
ka ta bila30/04/96

TENEGE/N10

DONIW	SɔNGɔ		SɔRɔW	SɔNGɔ	
	Sefa	dɔrɔmɛ		Sefa	dɔrɔmɛ
-FɛNW SANNEN PIYESIW,BAARAKɛFɛNW ,NI FURAW SANNEN -BOLOMAFARAW FARANFASI-SO DɔGɔTɔRɔ-SO, ANI HADAMADENYA TAMASIRAW MUSAKAW -MUSAKAW WɛRɛ (Usiye,malowɔrɔ saraw,AW biro taama saraw,Comadan biro, ani fen werew) -SARAW(AV biro, malogosi baarakelaw, madarasa karamɔkɔw, dugu dɔgɔtɔrɔw) -TɔNɔ SARALEN BNDA YE SAN JURU SARATAW KAN ANI PENALITɛW	16.601.612 388.815 1.395765 2.750.115 2.752.800 4.862.956	3.320.332,4 77.763 279.153 550.023 550.560 972.591,2	MALO FEERELEN -MAGAZEN KɔNɔ FɛNW SɔNGɔ , ANI SAN JURU SARABALI Tɔ CIKɛLAW Fɛ -MALOBU FEERELEN -SɔKU FEERELEN -TɔNɔ SɔRɔLEN BANKI WARIMARALA	31.307.290 1.516.965 197.055 25.250 13.693	6.261.458 303.393 39.411 5.050 2.738,6
DONIW MUMɛ MINɛNBAW SɔNGɔ LADONI	28.752.063 3.686.480	5.750.412,6 737.296			
DONIW BEELAJɛLEN SAN JAABI	32.438.543 621.710	6.487.708,6 124.342			
MUMɛ	33.060.253	6.612.050,6	MUMɛ	33.060.253	6.612.050,6

SAN 97 SɔRɔ N'A MUSAKAW
BOLODALEN

SɔRɔW

WARIDA	
SEFA	Dɔrɔme

-juru sarata cikelow fe	20.076.985	4.015.397
-malogosisara sɔrɔta bolodalen	11.500.000	2.300.000
-magazen kɔnɔ malowarada (15/09/96)	180.000	36.000
-AW ka warije 15/09/96(kesu ni banki)	2.747.600	549.520

MUMɛ	34.504.585	6.900.917
------	------------	-----------

MUSAKAW

-fen sannenw		
-segeni	17.600.500	3.520.100
-gazuwali ni tulu	369.200	73.840
-bɔre ni jurukise	400.000	80.000
(a)	18.369.700	3.673.940
-Piyesiw, Baarakeminew,		
fen werew	(b) 389.430	77.886
-Bolomafaraw(faranfasi-so,		
keneya)	750.000	150.000
-Madarasa ni hadamadenya musakaw	620.000	124.000
©	1.370.000	274.000
-Baaraketaw were sarata(malowɔɔ,		
biro taamasaraw, fen werew)	(d) 1.500.000	300.000
-Saraw(biro, malogosi baarakelaw,		
dɔgɔtɔrɔw)	(e) 2.900.000	580.000
-Tɔnɔ sarata segeni songɔ kan	1.826.055	365.211
-BNDA jurukɔrɔw tɔ sarali	1.359.168	271.833,6
(f)	3.185.223	637.044,6
-Juru kɔrɔw sarata nesigilen*	(g) 13.181.880	2.636.376

MUMɛ(2)(a+b+c+d+e+f+g)	39.396.233	7.879.246.6
------------------------	------------	-------------

SɔRɔ BOLODALEN DESEDA:

Mumɛ(2) -Mumɛ(1)= (39.396.233 - 34.504.585)	4.891.648	978.329,6
---	-----------	-----------

*Juru kɔrɔ sarata campɔni 96/97 be talike

-FDV kan	10.977.530fcfa d 2.195.506
-Ani SOGODOGO	2.204.350fcfa d 440.870
A bee ye	13.181.880fcfa d 2.636.376

Centre de Prestations de Services

TABLEAU DES IMMOBILISATIONS

AV : TENEGUE / N10

Rubriques	Date d'acquisition	Taux d'Amort.	Valeur d'origine
<u>Constructions</u>			
- Magasin n°1	1988	6,6%	1.800.000
- Magasin n°2	1992	6,6%	1.650.000
- Centre Alphabétisation	1996 (janvier)	6,6%	1.120.000
- Ecole/Medersa	1993	6,6%	1.250.000
- Encours de construction	1996	5%	500.000
<u>Matériels et outillages</u>			
<u>Batteuses</u>			
- Moteurs n°1 (4)	1984 (subvention)	20%	2.005.200
- Moteurs n°2 (2)	1991	20%	1.057.390
- Caracasses n°1	1984 (subvention)	10%	1.994.800
- Caracasse n°2	1991	10%	1.051.910
Bascule (1)	1988	10%	800.000
<u>Matériels de bureau</u>			
- AV pour fonctionnement / bureau, Chaises,	1994	33,33%	191.150
- Calculatrices	1996 (avril)	33,33%	13.000
- Medersa / Chaises, tables	1993	33,33%	24.000
<u>Autres immobilisations corpo</u>			
<u>Aménagements</u>			
- Bitumage Artère principal et aménagement maison de jeune	1990	35%	1.340.780
TOTAL			14.798.230

N.B. : Aucune dotation aux amortissements n'avait été constituée antérieurement pour des raisons de bilan d'ouverture nous envisageons de partir des valeurs d'immobilisations évaluées à la date du 20/06/1996 (immobilisations acquises avant janvier 94). Donc partant des valeurs nettes comptables 1996, nous calculerons les valeurs d'origines.
La méthode d'amortissement linéaire est appliquée.

AV : TENEGUE
Compte ACTIF

Type de stock	Quantité	Prix Unitaire	Valeur totale
Riz blanc	275	200	56.375
Paddy	4.592	120	551.040
Soc pour charrue	162	750	121.500
Sacs vides	1.087	175	189.175
TOTAL			918.090

L'inventaire physique des stocks a-t-il été fait ?
A quelle date ?
Par qui ? et contrôlé par qui ?

Y-a-t-il des stocks détériorés ? Pour quelles valeurs et pourquoi ?

- Les sacs perdent de valeur pour la simple raison que c'est des sacs de plus deux exercices.
- Des écarts d'inventaire de 63 kg pour le riz blanc et de 1.667 kg pour le paddy

IMPAYES DE LA CAMPAGNEAV : TENEGUE
Compte ACTIF

Bilan au : 20/06/96

Nom & Prénom	N° Famille	Nature		Total Impayés
		Intrants	Produit battage	
Djiaba KONATE	169	106.250	36.360	142.610
Alphamoye TROUFFO	207	48.285	--	48.285
Yacouba DIARRA	206	---	11.640	11.640
----	--	---	--	--
Djibril DEMBELE	198	63.750	--	63.750
Mama DEMBELE	194	77.145	--	77.145
Abdoulaye BARRY	191	77.145	57.600	134.745
Bréma KONTA	183	189.255	--	189.255
Fatimata TINTO	179	---	9.480	9.480
Kalidou KALOGA	174	---	46.800	46.800
Moussa FOFANA	167	135.000	59.280	194.280
Medersa	--	51.200	--	51.200
Drissa SOGOBA	16	65.020	--	65.020
Amos COULIBALY	85	---	18.000	18.000
Bakary Koloma	101	16.400	31.320	47.720
Soumana DIENTA	135	116.200	--	116.200
Moussa DIARRA	175	40.800	--	40.800
Madou DAOU	180	10.000	--	10.000
Mamadou DEMBELE	189	15.200	--	15.200
Lassana PANAPO	202	46.200	--	46.200
Dramane DAOU	211	30.000	--	30.000
Tiémoko DAOU	209	--	17.760	17.760
Soussourou SISSOUMA	27	--	14.640	14.640
Tiémoko COULIBALY	106	--	5.040	5.040
Karim DAOU	123	--	13.080	13.080
Lassine KONATE	192	--	5.400	5.400
Issa DAOU	144	--	8.160	8.160
Ousmane SISSOUMA	200	--	19.200	19.200
Adama DAOU	102	--	21.120	21.200
Bréma SOGOBA	90	--	8.400	8.400
Dramane DIAKITE	84	--	68.040	68.040
Djiacandia COULIBALY	152	--	2.280	2.280
Seni KONTA	193	--	28.440	28.440
Hassim FOFANA			7.560	7.560
TOTAL GENERAL	33	1.087.850	489.600	1.577.450

AUTRES CREANCES ET COMPTES RATTACHESAV : TENEGUE
Compte ACTIF

Bilan au : 20/06/96

Nom & Prénom	Créance/Product.	Créances/Tiers	Total
Créances douteuses/Idan DAOU cçant Bko		13.000.000	13.000.000
Dramane SOGOBA S.G./ vente non encore parvenus à la caisse		138.470	138.470
Amos COULIBALY N.85	23.580		23.580
Youssouf BERTHE N°109	13.645		13.645
Kalidou BERTHE N°49	11.980		11.980
Bréma BOIRE N°97	7.215		7.215
Emile SANGARE N°112	7.615		7.615
TOTAL			13.202.505

N.B. : Créances sur commercialisation 92 : 13.000.000 F CFA dont on n'est pas sûr de récupérer (créances irrécouvrables).

Une dotation aux provisions : 2.600.000 F CFA à constituer.

AVOIRS EN BANQUEAV : TENEGUE
Compte ACTIF

Bilan au : 20/06/96

Nom des Institutions	Compte bloquée / CO	Compte d'épargne	Total des avoirs en F CFA
BDM S.A. 260/53 et 264/638	1.051.575	1.001.688	2.053.263
BNDA (Banque Nationale pour le Développement Agricole)	47.034	254.591	301.625
TOTAL			2.354.888

N.B. : Résultats issus des investigations au niveau des dites banques.
A la date du 20/06/96 la caisse dégage un solde de : 847.400 F CFA

AV : TENEGUE
Compte PASSIF

Bilan au : 20/06/96

Nom des Institutions	Total dû debut de période	Remb/ Période	Total dû fin de période
BNDA	28.405.618	27.046.450	1.359.168
FDV	21.063.800	3.065.000	17.998.800
TOTAL			19.357.969

N.B. : Dans le cadre du bilan d'ouverture les situations offertes par les institutions financières sont relatives aux emprunts producteurs et AV en souffrance rééchelonnées. Il n'est pas évident de pouvoir faire la part des choses des intérêts et des capitaux dûs.

Echéance : 97 :	- BNDA :	1.359.168
	- FDV :	<u>10.977.530</u>
	Total :	12.336.698 F CFA

C'est le montant en capital pour les 1.359.168 F CFA sont inscrits au bilan soit 1.162.080 F CFA.

DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES

AV : TENEGUE
Compte PASSIF

Bilan au : 20/06/96

Nom & Prénom	Avances clients	Fournisseurs	Total
Bako SAVADOGO Commerçant	2.204.350		2.204.350
Drissa SOGOBA / décorticage F 16		136.000	136.000
Sékou COULIBALY / décorticage F 31		133.730	133.730
Amos COULIBALY / décorticage F 85		146.960	146.960
Bréma SOGOBA / décorticage F +.		139.375	139.375
Rémunération équipe de battage		1.198.080	1.198.080
Rémunération équipe socio sanitaire		50.000	50.000
Rémunération bureau		450.000	450.000
TOTAL	2.204.350	2.254.145	4.458.495

N.B. : La rémunération des membres du bureau entre dans le cadre de l'aide au redressement, mais peut être payer en cas de ressources disponibles./

BILAN D'OUVERTURE

AV: TENGUE / N10

BILAN AU 20/06/1996

A C T I F		Valeurs brutes	Amortissements & Provisions	Valeurs nettes	P A S S I F		Montant
A. C. T. I. F. Immo bilisé	212. Agencemens et aménagements	1.340.780	1.340.780	0	CA.	101. Fonds Commun	285.138
	213. Construction				PI.		
	2130. Magasin	5.121.570	2.321.570	2.800.000	TAUX		
	2131. Centre d'alphabetisation	1.120.000	24.640	873.600		165. Autres Emprunts	19.160.880
	2132. Ecole / Medersa	1.709.415	356.515	1.352.900	ET	AV court terme	
	23. En cours de construction	500.000	---	500.000			
	214. Matériel et équipement				DETTES		
	2140. batteuse				FINAN		
	21401. Carcasses	4.887.360	3.487.360	1.400.000	CIERES		
	21402. Moteurs	3.062.590	3.062.590	0			
	2145 Bascule	3.260.870	2.660.870	600.000			
	15. Matériels de bureau	269.080	191.440	77.640			
	TOTAL (a)	21.271.665	13.445.765	7.604.140		TOTAL (a)	19.446.018
ACTIF	32. Produits				401. Fournisseurs		556.065
	321. Riz paddy	551.040	--	551.040	419. Clients créditeurs		
CIR	322. Riz blanc	56.040	--	56.375	4191. Avances et		2.204.350
	330/331. Emballages	189.175	--	189.175	acomptes reçus		
CU	38. Autres (sacs)	121.500	--	121.500	422. Primes &		1.698.080
	4101. Producteurs créances	1.641.485	--	1.641.485	rémunérations dues		
	4112. Clients douteux	13.000.000	2.600.000	10.400.000			
LANT	46. débiteurs et créditeurs div.	138.470	--	138.470			
	511. Banque	2.354.888	--	2.354.888			
	52. Caisse	847.440	--	847.440			
	TOTAL (b)	18.900.373	2.600.000	16.300.373		TOTAL (b)	4.458.495
	TOTAL GENERAL (a) + (b)	40.172.038	16.045.765	23.904.513		TOTAL GENERAL (a) + (b)	23.904.513

ANNEXE 3

Liste des adhérents FARANFASI SO

LISTE DES ADHERENTS FARANFASI-SO /mars 97

	nom adhérent	date d'adhésion	date de démission
1-	AV. TENEGUE N10	27/03/1996	
2-	TON NIONO COLONI KM26	02/04/1995	
3-	AV. WEREKELA N8	12/04/1995	
4-	AV. SERIWALA KM30	12/04/1995	
5-	AV. TISSANA N9	19/04/1995	
6-	AV. SAGNONA N6	12/06/1995	
7-	AV. WELINTIGUILA N7	13/06/1995	
7-	AV. DE TIGABOUGOU N5	13/06/1995	08-02-96
8-	AV. DE NANGO N3	21/08/1995	30-01-96
10-	GIE. DANAYA N°1 KM39	mai-96	
11-	GIE. JEKAFEERE NIONO	nov-96	
12-	Exploitation KONI DIARRA	fév-97	
13-	Exploitation BARIMA COULOUBALY	fév-97	
14-	Exploitation N'Fasidi DIAKITE	fév-97	
15-	Exploitation Sekou Coulobali	fév-97	
16-	Exploitation Yacouba Diallo	fév-97	
17-	Exploitation Dramane Goïta	jun-96	

ANNEXE 4

**RECAPITULATIF DES COTISATION FARANFASI SO
et
BUDGET ESTIMATIF 1997**

SITUATION FINANCIERE DE FARANFASI-SO/ MARS 1997

n° d'ordre	Adhérents	droit d'entrée payé	montant cotisation 96	montant prév. cotisation 97
1	AV. de Ténégué N10	5 000	423 200	420 155
2	AV.de Tissana N9	5 000	134 085	330 665
3	AV. de Werekela N8	5 000	626 800	575 720
4	AV. de Welintiguila N7	5 000	263 130	465 325
5	AV. de Sagnona N6	5 000	279 095	101 265
6	TON de Niono Coloni Km26	5 000	935 425	906 870
7	AV. de Seriwala KM30	5 000	1 006 125	915 600
8	GIE. Danaya n°1 KM39	5 000	10 080	242 340
9	GIE. de Commer. JEKAFFERE	5 000	-	80 000
10	Exploitation KONI DIARRA	5 000	-	expérimental
11	Exploitation BARIMA COULOUBALY	5 000	-	expérimental
12	Exploitation N'Fasidi DIAKITE	5 000	-	expérimental
13	Exploitation Sekou Coulobali	5 000	-	expérimental
14	Exploitation Yacouba diallo	5 000	-	expérimental
15	Exploitation Dramane Goïta	5 000	-	expérimental
16	A.V Nango n3 (démissionnaire)	5 000	-	
17	A.V Tlgabougou N5(démissionnaire)	5 000	-	
Total		85 000	3 667 870	4 037 940

Sur 626800f l'AV de Werekela n'a pu payer que 100000 en 1996,
le reste serait payé en deux annuités si les conditions financières le permettent.

Les adhésions des exploitations a eu lieu en 1997.

BUDGET ESTIMATIF FARANFASI - SO/97 (en FCFA)

EMPLOIS		RESSOURCES	
LIBELLE	MONTANT	LIBELLE	MONTANT
Investissement	1.400.000	Disponible sur 1996	1.421.560
Fonctionnement	2.700.000	Cotisation adhérents 1997	4.037.940
Dotations et provisions	1.359.500		
TOTAL	5.459.500	TOTAL	5.459.500

- Investissement = Bureau (siège) et mobilier
- Fonctionnement = Conseiller et édition documents de gestion

ANNEXE 5

TABLEAU SYNTHETIQUE DES MANDATS RESPECTIFS PROJET / CENTRE

**TABLEAU SYNTHETIQUE DES MANDATS RESPECTIFS PROJET / CENTRE
ET ELEMENTS COMMUNS AUX DEUX PARTIES
Situation JANVIER 1997**

<u>PROJET</u>	<u>PROJET ET CENTRE</u>	<u>CENTRE FARANFASI SO</u>
<u>Fonctions du Projet</u> - Travaux d'analyse et de diagnostic - Recrutement des conseillers - Formation des conseillers - Appui organisationnel pour la mise en place de Centre(s) de prestations de services - Mise en relation des partenaires - Appui à la négociation - Appui logistique et financier pour les conseillers et pour le Centre (de façon dégressive)	<u>Fonctions communes</u> - Sélection des conseillers - Analyse des besoins - Définition, suivi et évaluation du travail des conseillers - Réflexion sur les orientations de travail et les évolutions	<u>Fonctions du Centre</u> - Fixer les règles de fonctionnement du Centre - Fixer les orientations de travail et les priorités - Choix du(des) Conseiller(s) et autres partenaires, prise en charge financière - Fixation et Recouvrement des cotisations - Diffusion d'information (auprès des adhérents et de façon plus large) - Gestion des conflits internes - Organisation des réunions de bureau et de l'AG.
<u>Actions à l'initiative du Projet</u> (Résultant du diagnostic) - Développement d'un système de gestion et d'outils adaptés (réalisé avec les conseillers) - Réalisation d'atelier, de réunions sur le thème de la gestion, présentation du système développé - Mise en place de groupes de travail (un sur la gestion des OP, un autre sur la gestion des exploitations familiales) - Travaux de suivi-évaluation	<u>Actions décidées conjointement</u> <i>Menées par le projet et conseillers</i> - Contact avec siège BNDA - Lancement d'études sur les outils de gestion au niveau des OP et des exploitations familiales - Simulations budgétaires pour les cotisations - Elaboration de comptes de résultats et de bilans et restitution - Mise en place des outils de gestion - Formation des utilisateurs <i>Menées par le Centre :</i> - Tournées d'information - Recouvrement des cotisations - Intervention auprès d'adhérents en cas de problèmes <i>Menées conjointement :</i> - Recherche nouveaux adhérents - Réunion mensuelle (évaluation, programmation, information) - Contacts avec avocat sur Bamako - Emissions radios - Travaux de traduction en Bamanan - Préparation AG et Comité de Pilotage	<u>Actions à l'initiative du Centre</u> - Création de l'Association Faranfasi so - Ouverture d'un compte bancaire - Négociation, explication auprès de l'administration - Décision des affectations de leur budget et des modalités d'utilisation - Choix d'un conseiller en gestion (parmi les trois en fonction) - Réunion du bureau selon les besoins (ex: restitution du 2ième Comité de Pilotage) <u>Demandes formulées au Projet</u> - Appui technique et financier - Prise en charge d'appui / formation (en matière d'alphabétisation par ex.) - Gestion des documents de gestion - comptabilité - Facilitateur auprès d'autres intervenants ou partenaires - Organisation de rencontres / séminaires - Appui/suivi de la gestion de quelques exploitations familiales
<u>Demandes formulées au Centre</u> - Choix d'une base de cotisation et collecte de cette cotisation - Réalisation d'un budget prévisionnel - Prise en charge d'un conseiller - Diffusion de l'information - Choix d'un local	<u>Perspectives CT</u> - Poursuite travaux des groupes de travail - Echanges avec autres zones - Réalisation d'un document vidéo - Poursuite de l'instruction des scénarii d'évolution	<u>Perspectives CT</u> - Installation d'un local - Recherche de nouveaux adhérents - consolidation de l'organisation et de la prise en charge financière. - Autonomie par rapport au Projet

ANNEXE 6

SITUATION FINANCIERE PCPS

PROJET DU CENTRE DE PRESTATIONS DE SERVICES

DISPONIBLE SUR TOTAL FINANCEMENT

Rubriques	Financement	Total Dépenses 95	Total Dépenses 96	Cumul Dépenses	Disponible
1. INVESTISSEMENTS	105.900.000	35.912.951	5.206.932	41.119.883	64.780.117
11. Bureaux	40.000.000		123.500	123.500	39.876.500
12. Véhicule 4x4TT double cabine	15.000.000	14.696.500	0	14.696.500	303.500
13. Motos 100 cm3	6.500.000	8.100.000	0	8.100.000	(1.600.000)
14. Vélomoteurs	1.400.000	990.000	0	990.000	410.000
15. Mobilier bureau	4.500.000	1.616.386	46.000	1.662.386	2.837.614
16. Equipem. bureau, informatique	35.000.000	9.746.160	2.564.196	12.310.356	22.689.644
17. Raccordement téléph.électricité	3.500.000	763.905	2.473.236	3.237.141	262.859
2. FONCTIONNEMENT	109.380.000	18.392.391	31.430.143	49.822.534	59.557.466
21. Personnel	60.000.000	7.168.325	12.099.875	19.268.200	40.731.800
22. Moyen de déplacem., carb./ent	21.780.000	3.916.745	6.325.355	10.242.100	11.537.900
23. Entretien bureaux	1.200.000	126.545	228.300	354.845	845.155
24. Entretien informatique	4.500.000	190.000	1.159.400	1.349.400	3.150.600
25. Electricité, eau, téléphone	6.000.000	1.265.817	2.498.930	3.764.747	2.235.253
26. Assurances	8.400.000	3.205.794	2.878.473	6.084.267	2.315.733
27. Divers et fournitures	3.000.000	1.330.515	2.006.755	3.337.270	(337.270)
28. Edition documents	4.500.000	209.900	2.733.055	2.942.955	1.557.045
29. Location bureau		978.750	1.500.000	2.478.750	(2.478.750)
3. APPUIS EXTERIEURS	100.500.000	13.281.100	17.600.752	30.881.852	69.618.148
31. Missions appui technique	75.000.000	12.772.100	10.606.902	23.379.002	51.620.998
32. Formation	21.000.000	130.000	4.598.850	4.728.852	16.271.148
33. Observatoire du Foncier	1.500.000	0	0	0	1.500.000
34. Autres prestations	3.000.000	379.000	2.395.000	2.774.000	226.000
4. IMPREVUS, AUG. PRIX	34.000.000	0	806.505	806.505	33.193.495
S/TOTAL	349.780.000	67.586.442	55.044.332	122.630.774	227.149.226
5. ASSISTANCE TECHNIQUE	249.600.000	109.787.154	92.471.507	202.258.661	47.341.339
TOTAL GENERAL	599.380.000	177.373.596	147.515.839	324.889.435	274.490.565