

19/10

P13

REPUBLIQUE DU MALI

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

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

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

---

RAPPORT DE LA MISSION

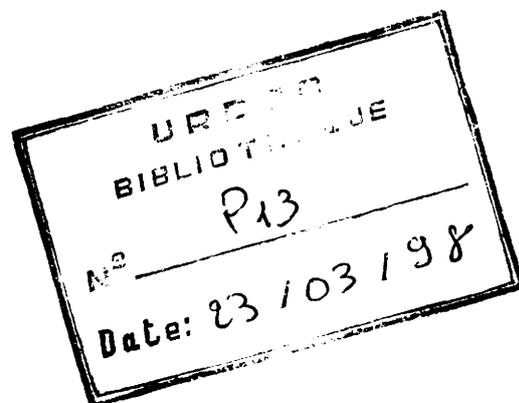
D'EVALUATION DE LA PREMIERE PHASE DU PROJET  
ET  
DE FAISABILITE DE LA DEUXIEME PHASE DU PROJET

---

RAPPORT FINAL

A00  
0611

Félix Koné  
Sidi A. Coulibaly  
Jean Louis Lambert



Janvier 1998

---

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

# SOMMAIRE

## RESUME

## SIGLES & ABREVIATIONS

## **PARTIE 1: BILAN / EVALUATION.....1**

1. OBJET, OBJECTIF ET DEROULEMENT DE LA MISSION .....2

2. CONTEXTE.....3

3. PROJET ET SON OPPORTUNITE DANS SON ENVIRONNEMENT.....8

4. BILAN / EVALUATION.....10

5. SERVICES ATTENDUS PAR LES ADHERENTS / SERVICES RENDUS  
PAR LE CENTRE.....13

6. DEVELOPPEMENT D' OUTILS ..... 16

7. INDICATEURS SPECIFIQUES AU CPS FARANFASI SO.....18

8. INDICATEURS SPECIFIQUES AUX ADHERENTS.....20

9. LES PARTENAIRES DU PROJET.....21

10. AVIS DES BENEFICIAIRES SUR LE PROJET.....22

11. PERCEPTION DE PARTENAIRES PRINCIPAUX DU PROJET.....24

## **PARTIE 2: FAISABILITE DE LA DEUXIEME PHASE .....26**

1. POINTS FORTS / FAIBLES - MENACES / REACTIONS.....27

2. CONCLUSIONS / RECOMMANDATIONS POUR LA SUITE DU PROJET.....37

**ANNEXES.....57**

## SIGLES ET ABREVIATIONS

(selon leur ordre d'apparition dans le texte du rapport)

OP	Organisation Paysanne
PCPS	Projet de Centre de Prestation de Services
CFD	Caisse Française de Développement
FARANFASISO	le CPS de Niono ("Maison de la transparence")
ON	Office du Niger
ESPGRN	Etude des Systèmes de Production et de Gestion des Ressources Naturelles (cf IER)
AV	Association Villageoise
TV	Ton Villageois
CAMOPA	Cellule d'Appui à la Mise en oeuvre du Plan d'Action (MDRE)
BSIC	Bureau Ségovien d'ingénierie et de Conseil
ONG	Opération Non Gouvernementale
YEREDON	ONG d'alphabétisation
DRE	Direction Régionale de l'Education
DNAFLA	Direction Nationale de l'Alphabétisation Fonctionnelle et de la Linguistique Appliquée
CAC	Centre d'Action Coopérative
IER	Institut d'Economie Rurale
CRRA	Centre Régional de Recherche Agronomique (IER)
DNAMR	Direction Nationale de l'Appui au Monde Rural
DNAER	Direction Nationale de l'Aménagement et de l'Equipement Rural
DGLRC	Direction Générale de la Législation, de la Réglementation et du Contrôle
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole
CIDR	Centre International de Développement et de Recherches
CVECA	Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées
NIESIGISO	Réseau de caisses d'épargne et de crédit Desjardins
ĐĐĐ	Développement International Desjardins
URDOC	Unité de Recherche - Développement / Observatoire du Changement
PRMC	Programme de Restructuration du Marché Céréaliier
OPAM	Office des Produits Agricoles du Mali
PGR	Programme de Gestion Rurale
AADR	Association d'Aide au Développement Rural
CICF	Centre International de Conférences et de Formation
APCAM	Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali
SEXAGON	Syndicat des Exploitants Agricoles de l'Office du Niger
FDV	Fonds de Développement Villageois
GEC Mali	Groupement d'Études Céréalières du Mali
Afrique Verte	Groupement d'études céréalières
JEKAFERE	Groupement de commercialisation
DADR - ON	Direction de l'Aménagement et du Développement Rural de l'Office du Niger

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

L'étude de la Mission a eu pour objet:

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

La Mission remet les observations suivantes:

#### Points positifs ou forts du Projet (résumé)

1 Le Projet est "novateur" en ce sens

(a) qu'il donne lieu à un centre de prestations (CPS) dont le relais au niveau de la gestion et du commencement de la prise en charge par les bénéficiaires a lieu durant l'exécution même du Projet, et,

(b) que les bases de fonctionnement du CPS s'intègrent en cohérence totale avec la nouvelle politique du MDRE

2 Le Projet est "pilote" en ce sens qu'il permet d'explorer les voies et de tester concrètement les conditions d'applicabilité des nouvelles lignes de la politique du MDRE

3 Le Projet est un "prototype" en ce sens qu'il en est encore à l'échelle du modèle réduit.

Son suivi et l'appui de son développement permettront de dégager les risques et les problèmes à rencontrer en vue de l'extension vers la vraie grandeur, soit:

- (a) l'évolution de certains concepts (notamment en matière de financement),
- (b) l'extension sur l'ensemble des zones de l'ON et ses implications en matière d'organisation, et
- (c) le dépassement d'une taille critique susceptible d'assurer le financement pérenne.

## RESUME

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

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

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

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

Les principes directeurs du CPS sont

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

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

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

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

#### Points faibles du Projet (résumé)

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

## Conclusion (résumé)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ESTIMATION BUDGETAIRE (Millions FCFA)

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

**PARTIE 1 : BILAN / EVALUATION**

# 1 OBJET, OBJECTIF ET DEROULEMENT DE LA MISSION

## 1.1 DEROULEMENT DE LA MISSION

Cette mission a été contractée entre la CFD et le Bureau BAC+ de Bamako le 14.11.1997. En plus du support du siège (notamment Mr Baba TOURE, DG de BAC+), la mission a fait intervenir les experts suivants: Mrs Sidi COULIBALY, Félix KONE, Jean-Louis LAMBERT.

La mission a séjourné à Niono du 25.11.1997 au 05.12.1997; l'atelier à mi-parcours prévu aux TDR a été réalisé à Niono le 04.12.1997 avec une large participation (de l'ordre d'une cinquantaine participants), en particulier Mr DIAWARA (Conseiller à la CAMOPA a présidé l'atelier) assisté de Mme TOURE, Mr Ilias GORO (DGA de l'ON) ainsi que plusieurs cadres de l'ON, le Commandant de Cercle (représenté par son Adjoint), Mr DELACROIX et Mme TISSEYRE (CFD), et de nombreux représentants des OP membres ou non du Centre FARANFASI SO (compte-rendu en annexe 1).

Cet atelier avait pour objet:

- d'informer tous les intéressés de la démarche de la mission au niveau de l'évaluation et de ses perspectives
- de clarifier si les observations sont correctes
- de recevoir les commentaires et observations à considérer pour la suite des travaux

Les travaux de la mission ont été poursuivis à Bamako jusqu'au 12.12.1997 (édition du rapport et remise à la CAMOPA) en vue d'examen et présentation finale le 22.12.1997.

La mission a consulté de nombreux documents du Projet et du Centre FARANFASI SO; une liste de documents sélectionnés (annexe 2) est reprise en raison de son intérêt particulier sur le plan des références.

## 1.2 OBJECTIFS DU PROJET ET OBJET DE L'ETUDE

Les objectifs du Projet (PCPS) peuvent être résumés comme suit:

- à court terme  
aider à la réalisation d'un (ou plusieurs) Centre(s) de Prestations de Services (CPS) conçu(s) selon les besoins des paysans et sous le contrôle de leurs adhérents
  
- à long terme  
consolider la démarche par la professionnalisation de la structure et des acteurs, en vue de la prise en charge par les bénéficiaires

L'objectif de l'étude est de déterminer l'intérêt d'une deuxième phase et de proposer les recommandations pour sa réalisation.

L'objet de l'étude est:

- de réaliser un bilan/évaluation
  - des actions du PCPS depuis son démarrage en 1995.
  - du dispositif institutionnel installé à Niono (CPS), en particulier de ses impacts sur la production et les revenus des bénéficiaires, l'organisation et la performance des organisations paysannes, la qualité de leurs relations avec leurs partenaires, ainsi que les autres changements intervenus.
  
- d'étudier la faisabilité d'une deuxième phase du PCPS et de ses actions.

## 2 CONTEXTE DU PROJET

Afin de mieux appréhender le Projet, il nous paraît important de le situer par rapport à son environnement institutionnel et opérationnel, soit particulièrement par rapport:

- aux lignes directrices de l'environnement institutionnel national éclairées par l'évolution des éléments qui constituent l'environnement opérationnel du Projet.
- à l'évolution de l'ON depuis sa restructuration de 1994.
- à l'évolution des OP.

## 2.1 AU NIVEAU NATIONAL

Les éléments clé qui, au niveau national, présentent un impact considérable sur la conception et la valorisation du Projet sont essentiellement le Programme d'Ajustement Structurel pour le secteur de l'Agriculture (PASA) et la Décentralisation; ces éléments sont brièvement détaillés ci-après:

### 2.1.1 Ajustement Structurel (ASA)

L'ASA s'est traduit par le Schéma Directeur du Développement Rural et par le Plan d'Action du MDRE.

Les concepts clé du Plan d'Action du MDRE sont:

- la libéralisation qui ouvre le marché aux opérateurs
- la privatisation qui concrétise le retrait de l'Etat de secteurs d'activités qui lui étaient réservés tels que: commercialisation, transport, transformation, crédit, équipements, études,...)
- une nouvelle vision de l'Organisation du Monde Rural visant au transfert des responsabilités aux exploitants organisés
- le développement des filières de production (dans le cas particulier de l'ON, le riz, le maraîchage, le système de production, ...)
- la poursuite d'un développement durable par la diversification du système de production et d'une bonne gestion des ressources naturelles (ESPRN)

Ces nouvelles conceptions ont conduit à un remodelage complet des rôles et responsabilités du MDRE et, en conséquence, à sa restructuration en profondeur.

### 2.1.2 Décentralisation

Le Projet appuie un processus nouveau de prise en charge de leurs compétences par les bénéficiaires; il est cohérent avec les orientations de la Décentralisation et est directement concerné par les effets sur les points suivants:

- création des Communes Rurales
- transfert aux populations des actions de développement d'intérêt local et régional (écoles, santé, alphabétisation,...)
- transfert partiel de l'appui au Monde Rural
- transfert partiel des responsabilités en matière de foncier et de gestion du terroir

## 2.2 AU NIVEAU DE L'OFFICE DU NIGER (ON)

Les rôles et la physionomie de l'ON ont été profondément modifiés par la restructuration de 1994 comme le montrent les éléments ci-dessous:

### 2.2.1 Missions de l'ON

Les missions de l'ON sont définies par la Loi 94-004 du 09.03.94 portant création de l'ON (Missions et attributions)

Ces missions sont ainsi énumérées:

- la gestion des eaux
- la maintenance des aménagements
- le contrat de concession de services publics qui comprend :
  - \* la Maîtrise d'ouvrage déléguée pour étude et contrôle des travaux
  - \* l'entretien des infrastructures primaires
  - \* la gérance des terres
  - \* le Conseil rural et l'assistance aux exploitants des terres aménagées en approvisionnement en intrants et équipements

### 2.2.2 Organisation de l'Office du Niger et Relations avec les Exploitants

Ces relations sont définies, essentiellement dans les textes suivants:

- le Décret 94.142/PRM du 31.03.94 fixant organisation et modalités du fonctionnement de l'ON (Ce Décret concerne les organes supérieurs de gestion, soit, le Conseil d'Administration, le PDG et le Comité de Gestion)
- le Contrat Plan (du 01.01.96 au 31.12.98) conclu entre l'Etat, l'ON, et l'Organisation des Exploitants Agricoles; il a pour objet la détermination d'un cadre consensuel de partenariat pour la mise en oeuvre d'une politique de développement des périmètres et de la production agricoles dans la zone de l'ON
- le Décret 96-188/PRM portant organisation de la gérance des terres affectées à l'ON, dont on retiendra particulièrement les implications en matière de Cahier des Charges et la mise en place des Comités Paritaires suivants:
  - \* Comité Paritaire de Gestion des Terres (CPGGT)
  - \* Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du réseau

secondaire (CPGFE)

\* Comité Paritaire de Partiteur (CPE)

- les effets vis-à-vis du Monde rural directement liés à la réduction du personnel du Conseil Rural de l'ON de l'ordre de 364 agents à 67 agents.

## 2.3 AU NIVEAU DES ORGANISATIONS PAYSANNES (OP) et DES INSTITUTIONS BANCAIRES

Autour de la période de restructuration de l'ON (1994), il est réaliste d'affirmer que la majorité des tons et AV présentait une situation financière catastrophique résultant généralement des effets de l'accumulation de mauvaise gestion, de malversations, de crises de confiance et de luttes internes pour le pouvoir. Ainsi, nombre d'AV se sont vues interdites d'accès au crédit institutionnel pour dettes impayées, avec pour conséquence, l'éclatement de certaines d'entre elles, la dilution du principe de solidarité, le recours accru au financement «informel» souvent très coûteux, le recours à la «cavalerie», etc... En définitive, la situation des AV était devenue très préoccupante, non seulement en termes sociaux, mais aussi par ses effets indirects sur le potentiel productif tant à cette époque que dans une perspective à plus long terme.

Le circuit bancaire a réagi notamment par la création de caisses d'épargne et de crédit individualisant davantage les octrois. De plus, la BNDA a initié une politique d'assainissement du secteur en admettant le principe de rééchelonnements et en instituant une centrale de risques avec d'autres institutions financières.

La situation des associations marque alors une certaine prolifération découlant de la libéralisation en matière d'association et aussi d'un phénomène d'éclatement de grandes AV conduisant à la réorganisation de nombreux exploitants en OP plus crédibles ou revendiquant de l'être.

Ces éléments font apparaître aussi que la libéralisation en matière associative a permis à de nombreux exploitants de s'affranchir d'un système d'association imposé par le passé;

Les trois zones relativement concentrées de Niono, Molodo, N'Débougou, et les deux zones «excentrées» de Macina et de Kouroumari font apparaître environ 150 OP (Tons, AV) et environ 250 autres OP (sous forme de groupements de diverses natures et dont la fonctionnalité semble incertaine ou inexistante pour les 2/3 environ) auxquelles il faut ajouter les exploitations familiales ou individuelles.

Le statut de nombre de ces groupements est souvent loin d'être clair sur le plan juridique, situation découlant à la fois d'une méconnaissance des associés et aussi des effets d'une période qui dure depuis plusieurs années au cours de laquelle le régime de la nouvelle loi coopérative, bien que supputé, n'est pas encore déterminé.

En résumé, l'historique des OP fait apparaître des besoins très importants en matières d'appui en gestion et d'appui juridique.

### 3 LE PROJET ET SON OPPORTUNITE DANS SON ENVIRONNEMENT

#### 3.1 L'ENVIRONNEMENT DES ORGANISATIONS PAYSANNES

Les options suivantes (cf Schéma directeur et Plan d'Action du MDRE) du Gouvernement:

- les lignes directrices de la politique nationale du MDRE
- le recentrage des missions de l'ON
- les perspectives de transferts de responsabilités

sont indéniablement des porteurs convergents vers la prise en charge de leur gestion par les bénéficiaires.

De plus, il convient de tenir compte des effets de la réduction drastique des effectifs de l'ON en matière d'appui au monde rural, et aussi de certaines difficultés à la mise en place et au fonctionnement efficace de certaines dispositions techniques de gestion, en particulier comme c'est le cas des Comités Paritaires.

Le PCPS correspond donc à des besoins et des options de solutions clairement identifiés.

#### 3.2 LES ORGANISATIONS PAYSANNES (OP)

L'historique de ces dernières années a démontré de façon percutante l'importance des besoins des OP en matière de Conseil de gestion et de Conseil juridique.

L'évolution enregistrée en matière de redistribution des OP et de leurs membres démontre l'émergence progressive d'une nouvelle culture plus entrepreneuriale, mais dont le succès ne peut s'envisager sans un renforcement d'autant plus considérable que les exigences des responsabilités des représentants et des membres des OP ne feront que croître avec l'évolution institutionnelle prévue.

#### 3.3 L'OPPORTUNITE DU PROJET

Au fil des années, l'Office du Niger a eu l'occasion d'accumuler et de développer une importante expérience en matière d'appui au Monde Rural; toutefois, compte tenu de la réduction de ses effectifs et de la nouvelle politique de prise en charge accrue par les bénéficiaires, le Projet présente une complémentarité particulièrement intéressante avec l'ON en ce sens qu'il stimule une structure (CPS) directement opérée et gérée par

les bénéficiaires.

Il n'est pas question dans ce projet d'une compétition entre différentes formes d'intervention, mais bien davantage de l'apport d'une expérience pilote dont les résultats pourront éventuellement être transposés en vraie grandeur moyennant la prise en compte des effets d'échelle et aussi de ceux du temps (points qui seront repris plus particulièrement dans la partie de l'étude consacrée à la faisabilité de la deuxième phase).

### 3.4 SPECIFICITE DU PROJET

Une spécificité très remarquable du Projet consiste à lancer, en cours d'exécution, un Centre de Prestations de Services dont le concept soit, en accord volontaire total des adhérents, défini dès le départ comme constituant une entité à vocation pérenne dont les ressources seront exclusivement basées sur les seules contributions des adhérents, et ce, à une hauteur correspondant, au moins, aux coûts de fonctionnement.

Cette approche devrait permettre tout à la fois de constituer un mécanisme d'auto-évaluation de l'intérêt de l'initiative, et d'éviter les fréquents problèmes de succession (notamment financiers et d'autorité) trop souvent rencontrés dans le cadre de projets « évolutifs » basés sur le concept d'une mutation visant à une prise en mains progressive de « l'ex - projet » par ses bénéficiaires.

## 4 BILAN / EVALUATION

### 4.1 AVERTISSEMENT IMPORTANT SUR LA PORTEE DE L'EVALUATION

La mission a constaté que les rapports du Projet étaient largement documentés quant aux éléments financiers de sa gestion et de ses actions. En conséquence, la mission a considéré se conformer au mieux aux TDR en concentrant son évaluation sur les résultats du Projet, particulièrement le CPS. Dans la mesure de leur intérêt, l'ensemble des points relatifs à la conception, à la gestion, à la technique et à la méthodologie du Projet feront cependant l'objet d'une analyse synthétique séparée.

### 4.2 DATES CLEF ET REPERES DU PROJET

19.01.94	Convention CFD-MLI	financement du Projet RETAIL 3
09.03.94	Loi 94.004	missions de l'ON
31.03.94	Décret 94.142	organes de l'ON
Janv. 95	Démarrage du Projet / l'arrivée du premier Chef de mission	
Juin 95	Mr J-B SPINAT	nouveau Chef de mission
19.12.95	CPS FARANFASI SO	Assemblée Générale. Constitutive du CPS
09.04.96	Comité de pilotage	recommande. l'extension d'activité du CPS
21.11.96	CPS FARANFASI SO	Assemblée Générale. Ordinaire
25/26.06.97	Mission CAMOPA	
Mars 97	Etude BSIC	évaluation du Projet
Mars 97	Mission CFD	supervision du Projet
21.11-12.12.97	Etude BAC+	évaluation et faisabilité d'une 2 <sup>o</sup> phase
04.12.97	Etude BAC+	atelier à Niono (CAMOPA, ON, CFD, adhérents au CPS et autres OP)
06.12.97	CPS FARANFASI SO	inauguration du siège du CPS
22.12.97	Etude BAC+	présentation officielle

### 4.3 DISPOSITIF INSTITUTIONNEL MIS EN PLACE A NIONO

#### 4.3.1 Remarque importante sur la conception du dispositif

Le dispositif institutionnel mis en place à Niono consiste fondamentalement en deux «entités» qu'il est essentiel de bien distinguer quant à leurs vocations et leur modes d'action; il s'agit:

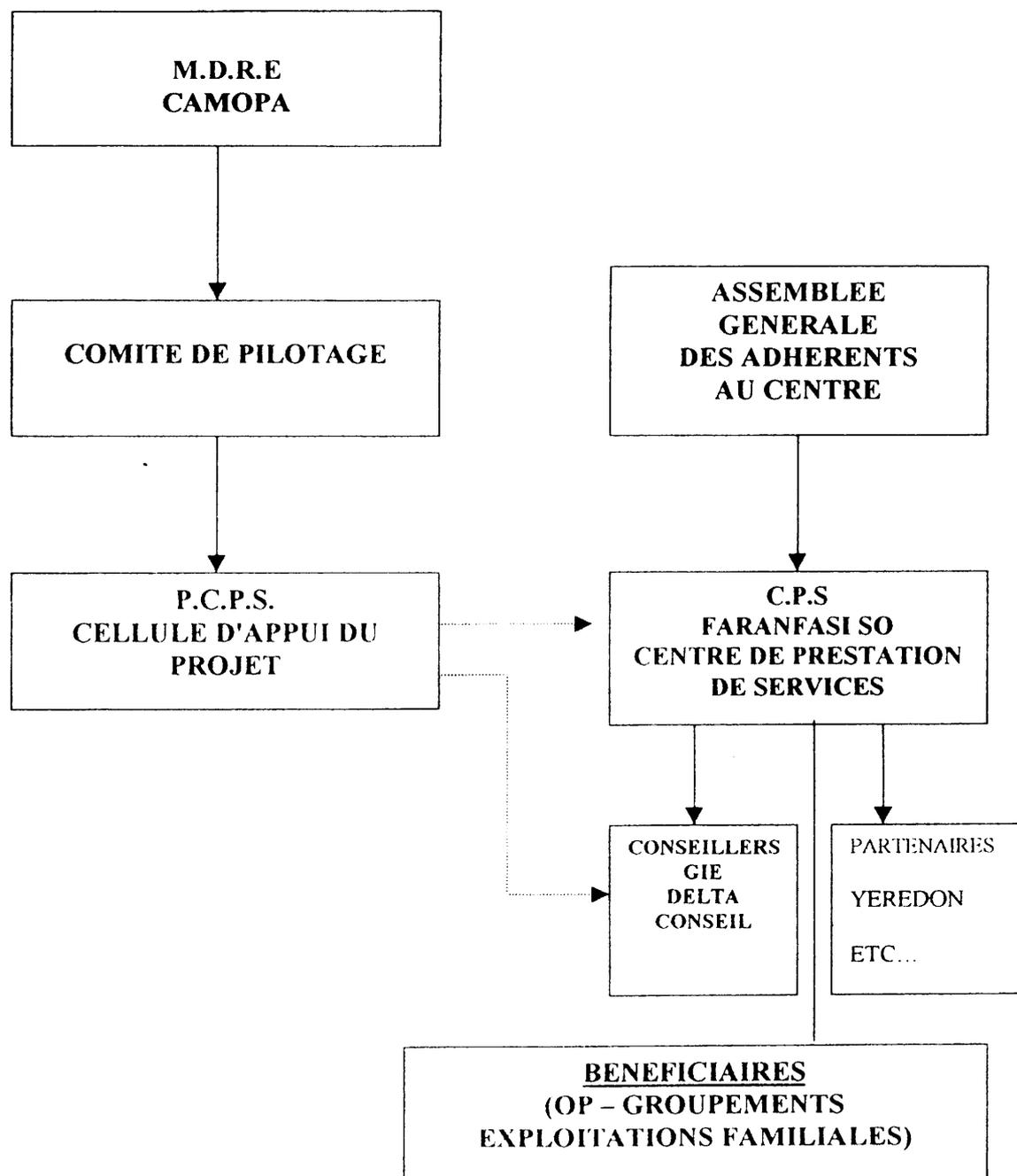
d'une part, du Projet PCPS caractérisé par:

- une «tutelle» institutionnelle constituée du Comité de Pilotage
- une durée limitée: le Projet est appelé à disparaître après sa mission
- un rôle d'étude, de concertation et de conception
- le développement et la promotion d'outils de gestion pour les OP
- le développement et la mise en place d'indicateurs du CPS et des OP
- une mission d'appui technique et financier temporaire au CPS

d'autre part, du Centre CPS Faranfasi So caractérisé par:

- une «tutelle» constituée de l'Assemblée des adhérents au CPS
- une durée espérée pérenne: le Centre est appelé à remplir ses fonctions durant de nombreuses années
- l'auto-financement du Centre après une période de lancement supportée par le Projet
- une mission d'appui aux OP adhérentes au CPS par des Conseillers et sous - traitants ("Partenaires"), et par les outils développés par le Projet et les conseillers (ces derniers s'étant groupés en GIE).

### 4.3.2 ORGANIGRAMME SYNTHETIQUE DU DISPOSITIF



## 5. SERVICES ATTENDUS PAR LES ADHERENTS/SERVICES RENDUS PAR PAR LE CENTRE

### 5.1 GESTION - COMPTABLE

Les problèmes rencontrés relèvent principalement des domaines suivants:

- Inaccessibilité au crédit (pour défaillance en matière de remboursement)
- Inaccessibilité au crédit (pour solvabilité insuffisante)
- Litiges OP/Banques (erreurs de comptes, incompréhension des procédures)
- Litiges internes entre les OP et leurs membres (et problèmes de solidarité)
- Litiges entre OP et membres démissionnaires (reconnaissance de dettes)
- Litiges en matière commerciale (récupération de créances)

L'assistance du CPS consiste en:

- Clarification des problèmes, en particulier comptables et de gestion
- Reprise des dossiers (reconstitution, analyse des problèmes et des possibilités)
- Etudes et élaboration de propositions de régularisation
- Conception de protocoles d'apurement de dettes et leur négociation
- Mise en place d'outils de gestion dans les OP

Il est très important de noter que le rôle de Conseil en gestion-comptabilité ne peut couvrir les domaines réservés aux Experts comptables et aux Réviseurs; ainsi, le Conseiller du CPS ne peut certifier les comptes.

### 5.2 MATIERE JURIDIQUE

Le CPS ne dispose aujourd'hui en propre que d'un Conseiller en gestion; l'appui juridique est fourni actuellement au travers d'un Conseiller du PCPS.

L'assistance ainsi fournie consiste en :

- en matière de litiges:

- Recueil des données et analyse
- Préparation de dossiers
- Interventions de médiation amiable dans la mesure du possible
- Constitution d'avocats en cas de nécessité pour accéder au circuit judiciaire
- Etablissement de reconnaissances de dettes de membres d'OP envers celles-ci
- Etablissement de contrats commerciaux ou de prestations

- en matière de conseil et formation:  
(cf paragraphe 5.4)

Il est très important de noter que le rôle du Conseil est limité aux attributions qui ne sont pas réservées aux titulaires de charges reconnues, comme par exemple les avocats, pour lesquels les Conseillers préparent les dossiers.

### 5.3 REMARQUE SUR LE STATUT DES CONSEILLERS

La question du statut des Conseillers est indéniablement à clarifier; les implications pourraient s'avérer des plus importantes:

- d'une part, vis à vis des professionnels reconnus et agréés pour lesquels il convient d'éviter que ne soit reprochée la mise en place d'une concurrence illicite en l'absence d'une clarification totalement transparente;
- d'autre part, vis-à-vis du Projet, dont la responsabilité pourrait indirectement, et éventuellement même directement, être mise en cause non seulement dans les cas ci-dessus, mais encore dans la mesure où il pourrait se produire que les conseils dispensés par les Conseillers s'avèrent, par erreur, incorrects sur le plan législatif ou sur le plan professionnel (la ligne de partage de la responsabilité des dommages éventuels resterait à définir).

Nous reviendrons sur ce sujet en Partie 2 du rapport.

La mission a par ailleurs eu l'occasion d'examiner deux documents qui concerne la conception que les Conseillers ont de leur travail; ces documents très bien conçus confirment l'importance de clarifier le statut des Conseillers.

### 5.4 ACTIONS DE FORMATION

Avec la mise en place d'outils de formation dès 1996 (poursuivie en 1997), le CPS a commencé des actions de formation en gestion au bénéfice d'adhérents par son Conseiller en gestion. En 1997, cette action (conseil - formation) a représenté un volume de 76 h de prestations. Le Centre entend étendre cette activité au fur et à mesure des disponibilités.

Les autres formations en gestion ont été assurées par le PCPS (voir paragraphe 6 Outils)

De son côté, le CPS a pris en charge une formation d'alphabétisation fonctionnelle directement liée à l'exploitation par les membres de l'Organisation Paysanne des outils développés dans le cadre du Projet. Cette formation a été sous traitée à l'association YEREDON et exécutée avec l'appui financier partiel du Projet et sous le contrôle de la DRE/DNAFLA.

L'aspect fonctionnel spécifique de cette opération du CPS ne met pas celle-ci en concurrence avec les autres opérations d'alphabétisation conduites par l'Office Niger, ces dernières portant sur un thème plus large et orientées plus particulièrement sur les femmes.

La mission estime que les opérations d'alphabétisation fonctionnelle destinées à la maîtrise d'exploitation des outils développés par le Projet revêtent un caractère stratégique en vue du succès de la mise en oeuvre des actions du Projet, non seulement au niveau de l'impact direct en utilisation des outils, mais aussi en création de capacités de renouvellement des utilisateurs de ces outils, notamment les responsables des OP.

## 6 DEVELOPPEMENT D'OUTILS

Le PCPS a développé divers outils, soit directement sur ses ressources internes, soit en sous-traitance. Ces outils sont présentés ci-après:

### 6.1 OUTILS DE COMPTABILITE-GESTION

- Pour les Conseillers

- Développement d'outils spécifiques à leurs missions de conseil et de formation

- Pour les Organisations Paysannes:

- Journal comptable

- Manuel de procédures comptables

- Guide d'utilisation des documents de comptabilité - gestion (17 documents)

- Pour les exploitations familiales:

- Gestion des exploitations familiales (un journal centralisateur)

Les deux derniers types d'outils ci-dessus sont développés en bamanan - français. Les documents relatifs aux OP ont été validés par le CAC (février 1996) et par l'ON (mars 1996). Suite aux entretiens de la mission, l'ensemble des documents ci-dessus est considéré comme validé indirectement de fait par les institutions bancaires, qui les acceptent.

### 6.2 OUTILS JURIDIQUES

Documents standardisés:

- Support d'animation sur les Statuts et Règlement intérieur des Organisations Paysannes

- Notions de contractualisation dans la pratique de la commercialisation

- Guide de restitution des comptes pour les Assemblées Générales des Organisations Paysannes

Synthèses opérationnelles de documents législatifs et juridiques (en bamanan-français)

réalisées en collaboration avec l'ON:

- \* Organisation de la gérance des terres (Décret 96.188/PRM)
- \* Cahier de charges
- Contrat Plan

### 6.3 OUTILS DE FORMATION

Recueil et fiches de formation destinées aux responsables suivants des OP:

Secrétaires généraux et Présidents  
Trésoriers  
Responsables du crédit  
Magasiniers  
Comptables

### 6.4 OUTILS TECHNIQUES INTERNES POUR LE CENTRE FARANFASI SO

- Statut
- Règlement intérieur
- Accords
  - PCPS - CPS
  - CPS - Adhérents
  - CPS - Conseillers

### 6.5 OUTILS CONTRACTUELS INTERNES POUR LE PCPS

- Contrat de Partenariat PCPS - Adhérents potentiels
- Contrat d'appui PCPS - Adhérents potentiels sous contrats ?
- Contrat PCPS - Conseillers

### 6.6 OUTILS DE SUIVI DES ADHERENTS DU CPS

- Fiche technique
- Evolution des indicateurs
- Dossiers battage (compte d'exploitation, analyse des résultats du battage, données techniques)
- Compte d'exploitation générale
- Bilan

## 7 INDICATEURS SPECIFIQUES AU CPS FARANFASI SO

Le Projet a développé une batterie d'indicateurs permettant de suivre l'ensemble du comportement et des activités de base du CPS, à savoir:

### 7.1 DOCUMENTS JURIDIQUES DU CPS

Existence et respect des prescriptions des documents suivants:

- Statuts
- Règlements intérieurs
- Contrats CPS - partenaires
- Contrats CPS - PCPS
- Contrats CPS - adhérents du CPS
- Contrats CPS - Conseillers

(exemples dans le Rapport du Centre de nov.1997)

### 7.2 ANALYSE ET COMPTE-RENDUS DE REUNIONS

- Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires
- PV des réunions Ordinaires et Extraordinaires du Bureau

(exemples dans le Rapport du Centre de nov.1997)

### 7.3 ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DU CPS

Cette analyse porte sur les activités concernant les sujets suivants:

- Election/Révocation des membres du Bureau
- Taux de cotisation
- Approbation du Budget, du Compte d'exploitation et du Bilan
- Orientations de travail

(exemples dans le Rapport du Centre de nov.1997)

#### 7.4 NIVEAU D'ADEQUATION DE MAÎTRISE / POSTE

Analyse portant sur

- Historique
- Connaissances
- Réalisations

#### 7.5 NIVEAU D'AUTONOMIE DU CPS / PROJET

Cet examen porte sur:

- Degré d'Application des Statuts et du Règlement intérieur du CPS
- Situation et tenue du Siège du CPS
- Situation du Personnel
- Situation relative au fonctionnement, aux moyens financiers et à l'équipement

#### 7.6 CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

- Droits d'adhésion et cotisations des adhérents
- Dépenses

## 8 INDICATEURS SPECIFIQUES AUX ADHERENTS

Les Adhérents au CPS constituent les groupes - cibles finaux du Projet. Le suivi de leur comportement, le maintien de leur motivation et leur capacité à s'assumer sur les plans organisationnels et financiers constituent d'évidence les bases indispensables sur lesquelles le succès du Projet est appuyé. En conséquence, le suivi des Adhérents est réalisé au travers d'indicateurs quantitatifs (8.1) et qualitatifs (8.2) dont la conception et la mise en oeuvre font l'objet d'un soin particulier.

### 8.1 INDICATEURS QUANTITATIFS

- Nombre d'habitants (n)
- Superficie (ha)
- Production de riz (T)
- Valeur de la production (CFA)
- Crédit de campagne (CFA)
- Crédit de campagne / Valeur de la production (%)
- Recettes de battage (CFA)
- Résultat (CFA)
- Endettement cumulé (CFA)
- Créances à recouvrer sur commercialisation (CFA)
- Impayés des membres de l'OP (CFA)
- Liquidités (CFA)

(un exemple de tenue de ces indicateurs est présenté en annexe 3)

### 8.2 INDICATEURS QUALITATIFS

- Tenue des Assemblées générales
- Tenue du Cahier de caisse
- Tenue des documents
- Justificatifs
- Cohérence Caisse / Banque
- Suivi du crédit
- Contrôle
- Tenue du Journal Comptable

## 9 LES PARTENARIATS DU PROJET

La liste ci-dessous reprend à titre indicatif les principaux partenariats du Projet selon leur type de relation.

### 1. Tutelle et Supervision

MDRE, CAB, CAMOPA, Comité de pilotage

### 2. Partenaires techniques , institutionnels: (recherche agronomique, appui au monde rural, aménagement équipement, législation, réglementation et contrôle)

ON, CAC, IER (CRRRA Niono), DNAFLA, (à compléter: DNAMR, DNAER, DGLRC)

### 3. Partenaires financiers

CFD, BNDA, FDV, CIDR / CVECA, NIESIGISO

### 4. Projets corrélés

Autres Projets: URDOC, PRMC (Ségou), PGR

### 5. Sous - traitants et Collaborations

ONG et Prestataires: BSIC, YEREDON, AOPP AFDI, Cabinet Maître Antonin SIDIBE, La Formule, Afrique Verte, GEC Mali, AADR, CICF

### 6. Organisations Professionnelles

Chambre régionale d'agriculture (APCAM)

Chambre locale d'agriculture

Syndicat SEXAGON

### 7. Administration Générale

Commandant de Cercle, Juge de Niono

## 10 AVIS DES BENEFICIAIRES SUR LE PROJET

### 10.1 SOURCES DES AVIS / REPRESENTATIVITE

La mission a mené des enquêtes sur 13 villages des 5 zones de l'ON; les interview ont concerné au moins six interlocuteurs par village.

Ont encore été consultés: le Président du syndicat SEXAGON et un exploitant familial adhérent au CPS, une OP démissionnaire du CPS, et, enfin, plusieurs adhérents du CPS et non - adhérents intéressés au CPS qui se sont prononcés lors de l'atelier du 04.12.97 à Niono.

Au total, plus d'une centaine de personnes, directement bénéficiaires du CPS ou ayant marqué un intérêt consistant pour le CPS, ont ainsi été consultées.

Les enquêtes ont été réalisées par et sous la direction de l'expert en sociologie (Dr Félix KONE) dont l'expérience, en particulier dans la zone de l'ON, a été mise à profit pour éviter les incohérences. Les précautions d'usage pour éviter les risques d'orientation des réponses ont été appliquées selon les règles de l'art.

Les compte - rendus de trois enquêtes sont présentés en annexe 4 (un adhérent typique par la nature de ses réactions, un démissionnaire, et un adhérent potentiel)

### 10.2 RUBRIQUES DES ENQUÊTES

Les enquêtes ont porté systématiquement au moins sur les éléments suivants:

- Formation des membres des Bureaux des OP

Responsabilisation

Partage de l'information / restitution

Transparence

- Assistance en gestion

Accès à la compréhension

Formations du CPS pour responsables des OP et autres catégories (Conducteurs, Magasiniers, Comptables, responsables pour le battage, le crédit, etc...)

- Assistance juridique

Compréhension des statuts et règlements

Compréhension du contenu des contrats

Aide à la récupération des créances

Aide à l'obtention des crédits

### 10.3 AVIS RESUME DES BENEFICIAIRES

Les différents points des rubriques ne présentent pas tous le même degré d'intérêt en fonction des spécificités des OP bénéficiaires; toutefois, les bénéficiaires considèrent globalement avoir reçu une assistance substantielle et efficace pour les diverses rubriques.

En particulier, plusieurs d'entre eux ont fait état de leur satisfaction à pouvoir à nouveau avoir accès au crédit suite à l'appui des Conseillers.

Les bénéficiaires ont fait part de ce qu'ils se rendent compte qu'ils connaissent mieux leurs droits dont ils n'étaient pas conscients du niveau d'ignorance.

Ils considèrent que la crédibilité de leur OP est en progrès, et qu'ils ont davantage confiance dans leurs responsables, ce qui se traduit dans divers cas par une restauration de la cohésion sociale de l'OP.

Une information exhaustive sur ces points est comprise dans l'annexe 4 qui reprend des compte - rendus typiques des enquêtes.

### 10.4 SOUHAITS DES ADHERENTS POUR L'AVENIR

Les préoccupations des adhérents sont clairement exprimées dans les sens suivants:

- "pérenniser" l'action actuelle
- étendre l'action à un nombre plus large d'adhérents en vue de renforcer le CPS
- recevoir une aide accrue en recherche de partenariats commerciaux et bancaires

## 11 PERCEPTION DE PARTENAIRES PRINCIPAUX DU PROJET

### 11.1 L'OFFICE DU NIGER

L'ON est directement présent auprès du Projet tant par sa position au Comité de pilotage qu'au travers des échanges entre ses propres structures et le Projet.

Par les voix de son PDG, de son DGA et de certains cadres plus particulièrement concernés, l'ON exprime globalement un avis positif et encourage la poursuite et l'extension du Projet (cf aussi le PV du Comité de pilotage du 28.11.96, et confirmé le 28.04.97 en réunion CAMOPA / ON / PCPS).

L'ON a aussi exprimé le point de vue que le CPS, en matière d'alphabétisation, n'entreprene pas d'action non coordonnée avec celles de l'ON dans la mesure où les actions du CPS en la matière auraient une portée qui sorte du domaine de l'alphabétisation fonctionnelle destinée à la maîtrise des outils de gestion qu'il promotionne.

Le PDG de l'ON a fait part de son souhait de voir se développer des synergies accrues entre l'ON et le Projet sur des bases de compréhension mutuelle renforcées, notamment en tenant compte de l'accumulation d'expérience de l'ON en matière d'appui au monde rural. Il a pertinemment attiré l'attention de la mission sur la nécessité d'anticiper en matière du maintien et du renouvellement de la capacité en ressources humaines du CPS au cours des années à venir.

### 11.2 INSTITUTIONS FINANCIERES

La mission a rencontré des représentants des institutions financières suivantes: BNDA, FDV, CIDR / CVECA, NIESIGISO.

La perception de ces institutions peut être résumée comme suit:

- Unanimement favorables au Projet et au renforcement de son action en raison des améliorations constatées au niveau des relations avec leurs clientèles
- Reconnaissent avoir accepté des rééchelonnements ou des refinancements sur la base des dossiers préparés, discutés et négociés avec l'intervention du CPS
- Enregistrent un regain de crédibilité de certaines OP en raison de l'amélioration de leur gestion et de leur qualification
- Souhaitent l'intensification et la généralisation de l'action entreprise

### 11.3 ADMINISTRATION GENERALE

#### 11.3.4 Le Commandant de Cercle de Niono

Le Commandant de Cercle a fait part de son appréciation favorable du projet en faveur de ses administrés; il estime, à juste titre, souhaitable que le statut des Conseillers soit clarifié.

#### 11.3.5 Le Juge de Niono

Le juge de Niono fait part de son appréciation positive du Projet;, en particulier par ses effets bénéfiques en matière de règlement amiable, ses effets éducatifs en matière de meilleure connaissance des droits des citoyens, des mécanismes des lois et du système judiciaire, ce qui se traduit par des démarches plus appropriées de leur part.

Le Juge considère que la poursuite et l'extension du Projet constitueraient des apports concrets en faveur de l'éducation des citoyens et de l'exercice de la Justice.

Pour les raisons déjà évoquées au paragraphe 5.3, le Juge partage totalement la préoccupation de la mission, reprise d'ailleurs par d'autres interlocuteurs institutionnels, de voir clarifier le statut des Conseillers.

**PARTIE 2 : FAISABILITE DE LA DEUXIEME PHASE**

## 1 POINTS FORTS / FAIBLES - MENACES / REACTIONS

### 1.1 LA DEMANDE

#### 1.1.1 Nature et importance de la demande

La demande des OP en conseil de gestion et en matière juridique est réelle et est justifiée.

Cette demande est à considérer comme importante non seulement pour les OP, mais aussi pour le soutien de la production.

#### 1.1.2 Correspondance «Demande - Projet»

Seules les actions du (Projet et de CPS) apportent une réponse opérationnelle à cette demande spécifique en conseil de gestion et en conseil juridique.

La demande est loin d'être quantitativement satisfaite.

Le Projet a bien perçu la nature de la demande; les actions du Projet, notamment au niveau de la conception et mise en oeuvre du CPS, sont certainement très bien ciblées vis-à-vis de la demande.

### 1.2 LE PROJET ET SA STRUCTURE D'ACTION

#### 1.2.1 Conception

Le concept retenu pour le Projet présente un caractère «pilote» dans ce sens qu'il s'inscrit pleinement dans les axes de la nouvelle politique de l'Etat, en particulier en matière de transfert des responsabilités. Il préfigure une méthode concrète de mise en oeuvre des transferts décidés.

Il présente plusieurs originalités remarquables:

- dès la première phase de réalisation du Projet, les bénéficiaires sont impliqués dans la création et la gestion du résultat du Projet, soit le CPS
- le fonctionnement du CPS ne s'inscrit délibérément pas dans une logique de «projet» mais dans un schéma de structure relevant des OP adhérentes; ceci devrait considérablement atténuer les problèmes (notamment financiers et d'autorité) fréquemment rencontrés dans les projets «remis»aux intéressés en

fin de financement

- raisonnablement, le Projet a débuté son action à une échelle «prototype» (services, structure et couverture géographique limités); il est toujours à considérer à ce stade
- informellement, le Projet remplit un rôle «instigateur» en matière d'évolution de culture d'entreprise au niveau des OP et même de l'ON

#### 1.2.2 Les outils du PCPS

Les outils développés par le PCPS en collaboration avec ses sous-traitants et Conseillers sont opérationnels et bien adaptés aux objectifs poursuivis.

#### 1.2.3 Les indicateurs du PCPS

Les indicateurs développés par le PCPS en collaboration avec ses sous-traitants et Conseillers sont opérationnels et bien adaptés aux objectifs poursuivis

#### 1.2.4 Le positionnement du Projet vis-à-vis de l'Office du Niger

Le Projet a débuté dans des conditions psychologiquement difficiles résultant notamment des résistances au changement dans l'ON. Actuellement, le Projet conquiert progressivement sa crédibilité; il jouit de l'appui des cadres supérieurs de l'ON.

Le Projet et le CPS auront encore à persévérer pour asseoir davantage leurs relations avec la structure de l'ON.

#### 1.2.5 La compréhension du couple Projet (PCPS) et Centre de Prestations de Services (CPS-Faranfasi so)

L'originalité du concept n'a pas facilement été interprétée correctement quant au point clé consistant en la dissociation du PCPS et du CPS. L'inauguration le 06.12.97 du siège du CPS physiquement localisé en un autre site que le PCPS rendra cette dissociation plus claire. C'est un élément positif pour l'avenir.

#### 1.2.6 Conduite du Projet

Le succès d'une entreprise est fondamentalement lié à la qualité des hommes qui l'animent et la composent. La mission a apprécié les qualités du Chef de mission du

PCPS et l'estime méritée qu'il a suscitée de la part de ses collaborateurs, de ses interlocuteurs institutionnels et des adhérents du CPS. La mission a apprécié la qualité des documents du Projet ainsi que le niveau élevé d'esprit d'équipe et de collaboration ressortant de ses contacts avec le Projet et avec le CPS.

### 1.3 LE CPS FARANFASI SO

#### 1.3.1 L'engagement des adhérents

Il n'y a eu aucune équivoque dès le départ du CPS quant aux critères d'engagement des adhérents, à savoir,

- l'adhésion volontaire et la souscription payante dans une perspective d'auto-financement.
- la gestion par les adhérents

Il existe aujourd'hui une forte motivation des adhérents.

On ne dispose pas d'indications quant aux perspectives de cette motivation au cours du temps. Si d'autres expériences d'appui (comme par exemple le Projet de Gestion Rurale à la CMDT ou le Projet Fonds d'Investissement Local à Sikasso) présentent certaines facettes proches du PCPS, la mission considère hasardeux un pronostic de comportement de motivation en raison de l'importance des différences de contexte.

(Voir aussi le point 1.3.8 ci-après)

#### 1.3.2 Les services du CPS

Les services du CPS sont limités à l'assistance en gestion - comptabilité et à l'assistance juridique; accessoirement, ces services sont supportés par des actions de formation et d'alphabétisation.

Les services sont parfaitement ciblés par rapport aux besoins des bénéficiaires. Ils sont réalisés adéquatement. Ils ne constituent pas un double - emploi, ceux-ci s'inscrivant dans une «niche» pratiquement vacante avant le projet.

Dans le cadre des nouvelles lignes de la politique de transfert des responsabilités, et en cas de poursuite favorable du processus, il est à envisager que le Centre se dote un jour d'une activité complémentaire en Conseil agricole.

### 1.3.3 Les outils du CPS

Les outils développés par le PCPS et exploités par le CPS sont opérationnels et bien adaptés vis-à-vis des objectifs.

### 1.3.4 Les indicateurs du CPS et des OP

Les indicateurs du CPS développés par le PCPS sont opérationnels et bien adaptés vis-à-vis des objectifs de suivi du Centre; il en va de même des indicateurs des OP adhérentes.

### 1.3.5 La «part de marché» et la taille de l'action («taille critique»)

Sur la zone de Niono, on recense des Organisations Paysannes (26 AV,TV), groupements divers d'exploitants (une cinquantaine) et exploitations individuelles, soit un total d'exploitations de l'ordre de 2.600. Ce recensement n'est pas rigoureusement représentatif des exploitants effectifs. Sa référence doit dès lors n'être exploitée qu'avec prudence.

A novembre 1997, le CPS enregistre les adhérents suivants: 7 OP(1Ton et 6 AV), 3 groupements et 11 exploitations familiales définitivement inscrites (liste en annexe 5 ).

Les adhérents font valoir leur souhait de voir consolider le CPS par l'accroissement du nombre d'adhésions en vue de renforcer la solidité du Centre. Cette approche est certainement raisonnable.

Les obstacles à la consolidations sont au moins de deux ordres, à savoir, d'une part, l'existence d'OP qui ne souhaitent pas entrer dans un processus de «transparence», et, d'autre part, le besoin de convaincre les adhérents potentiels qui «attendent pour voir» avant de se décider.

Concernant cette dernière catégorie d'adhérents potentiels, il pourrait être envisagé un programme d'incitation à la promotion par des adhésions en les dotant notamment d'une information écrite en termes d'avantages et de réalisations appréciées, notamment en matière de crédit et de gestion.

Cette information pourrait aussi faire l'objet d'une opération «marketing» par dépôt auprès des guichets des institutions financières.

Il n'en reste pas moins que le développement actuel du Centre peut être considéré comme n'ayant pas encore atteint la «taille critique» capable d'assumer l'équilibre financier du Centre. En termes d'ordre de grandeur, et en supposant l'autosuffisance financière comme critère, cette «taille critique» peut être estimée au moins au double de la taille actuelle, ce qui semble être un objectif réaliste à terme d'environ un an. En effet, l'expérience «entrepreneuriale» du Centre ne compte pratiquement qu'un an et demi au plus, compte tenu de ce que le développement des outils et leur mise en place opérationnelle en faveur des bénéficiaires a mobilisé la première moitié de la durée du Projet.

Compte tenu aussi de ce que l'adhésion au Centre est strictement volontaire et payante (ce qui rompt fondamentalement la culture de l'approche habituelle des projets), le résultat enregistré peut être perçu comme prometteur si le Centre continue à poursuivre ses services au moins au même niveau d'intérêt pour les bénéficiaires.

### 1.3.6 Statut des Conseillers

Comme l'ont fait ressortir les enquêtes, le statut actuel des Conseillers deviendra rapidement insatisfaisant sur le plan de leur positionnement en matière de reconnaissance par le monde professionnel correspondant.

Depuis 1994 la législation sur les Conseils juridiques et sur les Avocats a fusionné ces fonctions. Ainsi le Conseil juridique doit actuellement être exercé par un Avocat Conseil.

La reconnaissance de l'exercice professionnel de Conseil en comptabilité implique d'être agréé par l'Ordre des Comptables ou celui des Experts Comptables.

La mission est d'avis qu'il convient de rechercher une formule, même hybride, qui aboutisse à court terme à un positionnement opérationnel provisoire des Conseillers. Dans une telle approche, il serait concevable que les Conseillers dans le cadre du PCPS et du CPS travaillent selon leur spécialité en association avec des Avocats ou Avocats Conseils et des Comptables ou Experts Comptables agréés selon la législation malienne.

Parallèlement, il serait souhaitable d'entreprendre un travail qui vise l'objectif à moyen terme de créer un corps nouveau reconnu de Conseillers Ruraux dont les spécialités seraient, dans un premier temps, celles de Conseiller en gestion et de Conseiller juridique, et, ultérieurement, de Conseiller agricole. Cette approche serait d'ailleurs confortée par la logique des lignes directrices de la nouvelle politique nationale.

### 1.3.7 Contrats des Conseillers

La situation des contrats des Conseillers est actuellement à considérer comme adéquate dans une optique de lancement.

Dans la mesure où le CPS va se prolonger et cherchera à s'orienter vers une phase durable, la nature des contrats des Conseillers devra être revue. Il faut à la fois que ces contrats conduisent à une fidélisation suffisante au cours du temps, tout en permettant aux Conseillers de s'assurer la possibilité d'une croissance raisonnable de leurs revenus.

Afin de ne pas perdre la capitalisation de l'expérience acquise, il conviendrait aussi de prévoir des modalités telles que les Conseillers qui envisageraient de quitter l'opération aient pu préalablement former leurs remplaçants.

### 1.3.8 Revenus/rémunération du Centre

Les OP adhérentes au CPS estiment que la valeur des services rendus correspond à des coûts qu'elles sont en voie de pouvoir assumer à l'échelle et dans les circonstances actuelles.

L'annexe 6 (extrait du rapport de novembre 97) présente les budgets du CPS de 1996 et 1997; le budget prévisionnel 1998 est présenté ci-dessous:

#### BUDGET INDICATIF 1998 DU CENTRE FARANFANSI SO (Millions de FCFA)

RESSOURCES	TOTAL	EMPLOIS	TOTAL
Cotisation 98	4,5	Conseiller gestion	2,0
Subvention	5,0	Conseiller Juridique	1,0
		Fonctionnement	1,2
		Fournitures et documentation.	1,3
		Alphabétisation	1,5
		Divers et amortissements	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>9,5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9,5</b>

La procédure actuelle de rémunération du CPS est basée sur un droit annuel d'inscription symbolique (5.000 CFA) et sur une contribution de 5% des revenus du battage. Si cette formule a le mérite d'avoir constitué une base de départ acceptée, elle n'en est pas moins inhomogène pour les adhérents puisque certains d'entre eux n'ont pas de revenus de battage.

La mission a constaté que les adhérents se posent des questions quant à une forme de répartition différente des contributions au fonctionnement du CPS. Il est ainsi envisagé que les contributions soient inscrites dans des fourchettes ( p. ex. de 250.000 CFA à 750.000 CFA) en fonction des superficies des OP adhérentes. Une autre formule envisagée reviendrait à ce que chaque OP adhérente rémunère le Centre en fonction des prestations des Conseillers, valorisées sur base d'un taux horaire ou journalier.

La mission attire très vivement l'attention sur les risques importants de dérapage qui pourraient naître à l'occasion de ces recherches qu'il est toutefois indispensable de poursuivre.

Si les OP ne veulent, et d'ailleurs, ne peuvent, que contribuer de façon relativement modeste aux coûts du Centre, elles doivent être pleinement conscientes que la seule solution pour assurer la disponibilité de ses services, est évidemment de «mutualiser» les contributions et les accès aux services. Si une approche strictement libérale et individuelle analytique était appliquée, la plupart des OP ne seraient pas en mesure de bénéficier seulement d'une intervention efficace.

Ainsi, par exemple: la valeur du service consistant à permettre à une OP de pouvoir réintégrer le circuit du crédit est bien supérieure pour l'OP concernée à la seule valeur horaire des prestations de Conseiller qui ont été nécessaires à ce résultat. En effet, l'OP profitera peut - être durant de nombreuses années des effets de cette intervention. Il en va de même pour ce qui concerne des actions de formation, d'alphabétisation ou de mise à disposition d'outils de gestion.

Il y a dès lors à s'assurer du développement «d'une conscience collective» suffisamment solide, à la fois, que pour s'étendre à l'ensemble des adhérents et pouvoir se maintenir de façon pérenne au cours du temps. Il sera sans doute très difficile d'éviter la tentation que des membres dont les problèmes immédiats sont résolus ne participent ensuite que très faiblement aux coûts du Centre.

Les adhérents doivent être conscients que le Centre doit constituer pour eux un outil fonctionnel en permanence et auquel ils doivent pouvoir recourir à tout moment, ce qui implique qu'ils doivent assumer de façon systématique les coûts récurrents du maintien de l'outil, soit, par exemple au moins les coûts de rémunération d'un minimum de Conseillers et de frais de structure.

Il est à faire observer que les adhérents du Centre manipulent un chiffre d'affaires dépassant 1.000 Millions CFA et que les bénéfices immédiats (et seulement purement financiers) qu'ils ont recueillis en rétablissement de crédit à l'intervention du Centre concernent environ 200 Millions CFA. Leur contribution au Centre ne peut à ce jour être qualifiée que d'insignifiante vis-à-vis de ces ordres de grandeur.

Il est bien évident que l'accroissement espéré du nombre d'adhérents apportera une contribution à la solution de ce problème. Cependant, la mission considère que même la réalisation d'un accroissement supputé considérable des adhésions ne sera pas suffisante pour garantir la durabilité du système si les principes d'adhésion ne prennent pas rigoureusement en compte la nécessité de couvrir l'ensemble des frais fixes du Centre ainsi que la capitalisation d'une réserve aussi importante que possible.

Concernant la logique de constitution d'une réserve, les revenus des activités agricoles sont sujets à des aléas, même dans le cas des systèmes irrigués offrant la maîtrise de l'eau (par exemple apparition de virose, criquets migrateurs etc). Il convient de prémunir l'existence du Centre contre de tels aléas.

Dans le souci de rassembler le maximum de conditions de pérennité, il serait utile d'analyser l'intérêt d'envisager l'élargissement de la «clientèle» du Centre aux exondés.

De plus, le Centre pourrait à la fois générer un revenu (modeste mais récurrent) et élargir sa clientèle en la familiarisant avec la fréquentation du siège à l'occasion de services payants (et rentables) qui seraient certainement appréciés par la clientèle rurale tels que les services de «Business Center Rural» ( messagerie et courrier, fax, frappe de documents, reprographie, etc) .

En tout état de cause, le recul dont le Projet dispose à ce jour est évidemment insuffisant pour anticiper valablement des réactions à terme des adhérents sur le point de la répartition et de la pérennité de leurs contributions financières.

La mission estime que ce point constitue la menace principale pour le succès du Projet.

En conséquence, la mission estime qu'une recherche très approfondie à ce sujet, à mener en collaboration étroite avec les adhérents, constituera la tâche prioritaire du Projet lors de sa prochaine phase. ] (X)

Le Projet a contribué à un assainissement significatif du crédit. Le Chef de mission fait ainsi état d'une quarantaine de crédits qui ont pu être mis en place suite à leur renégociation à l'intervention du projet pour un volume total de l'ordre de 200 Mio CFA. La mission estime que cette première démonstration constitue une contribution importante en termes de support quantitativement appréciable non seulement à la production mais aussi en un appui indirect aux institutions bancaires qui en perçoivent une rémunération nouvelle. La mission suggère que, sur base de l'intérêt démontré des résultats et des perspectives du Projet à cet égard, une action soit entreprise au niveau du secteur bancaire en vue d'examiner l'intérêt d'une participation de sa part de nature à consolider la pérennité de cette action au travers du CPS.

### 1.3.9 Consolidation/extension géographique des activités de services du Centre

Les considérations relatives aux potentialités d'extension géographique des actions du Projet doivent tenir compte du fait que les résultats actuels sont générés sur une zone parfois décrite comme plutôt «plus facile» (par sa force économique). Ce n'est pas le cas pour d'autres zones de l'ON en raison de facteurs divers tels que: éloignement du Chef lieu et du centre économique, historiques, etc... Toutefois, les institutions financières les plus jeunes (p ex CIDR/CVECA, FDV, NIESIGISO) semblent avoir eu des succès à s'implanter dans d' autres zones. Ce qui permet des espoirs pour le CPS.

Cette considération n'est en rien une critique du choix de l'implantation de départ qui, pour diverses raisons techniques (logistique, communications, groupes cibles et leur historique, environnement commercial,...) nous apparaît, au contraire, comme ayant été judicieux pour une première phase expérimentale et pour constituer l'ancrage de la suite du Projet.

Concernant les questions de la consolidation et de l'extension, l'avis de la mission est que la priorité à rencontrer est celle de la consolidation. Ceci n'est aucunement contradictoire avec l'extension géographique dans la mesure où celle-ci est basée sur le support de nouveaux adhérents demandeurs et est utilisée, au premier chef, comme moyen de consolidation. Cette option apportera le bénéfice de l'apprentissage progressif des besoins techniques en vue de l'extension systématique ultérieure.

Sur le plan logistique de la mise en oeuvre de cette approche, la mission recommande sur la base d'une réflexion conduite à l'éclairage de nombreux échanges de vues, de maintenir, pour la deuxième phase, le Projet et le Centre à Niono, et de développer des antennes du Centre selon les besoins, et, ce, avec prudence quant aux perspectives de couverture des coûts récurrents.

## 2 CONCLUSIONS / RECOMMANDATIONS POUR LA SUITE DU PROJET

### 2.1 LOGIQUE ET APPROCHE STRATÉGIQUE

Le Projet a donné naissance au CPS et au développement d'outils et d'indicateurs; il commence à créer, au sein des OP adhérentes, une nouvelle forme de culture d'entreprise cohérente avec la nouvelle politique de l'Etat.

Le CPS en est encore au stade de prototype (l'expérimentation n'est pas terminée) et à un échelle réduite.

Ex abstracto, plusieurs options stratégiques peuvent être considérées, à savoir:

- a) laisser le CPS face à lui même et aux exigences de sa survie avec l'espoir de développement
- b) promouvoir un Proiet d'extension destiné à étendre aussi largement que possible sur les zones de l'ON les résultats actuels du Projet
- c) promouvoir un Projet prioritairement voué à la consolidation des résultats actuels, et ne recourant à l'extension que dans la mesure où celle-ci contribue directement à l'objectif de consolidation

La Mission estime que l'option (a) ne peut être retenue. En effet, en dépit du haut niveau de motivation actuel des adhérents, il est probable que les chances de succès de cette démarche seront pratiquement inexistantes. Le passage au delà de la taille critique et la résolution des divers points de faiblesse diagnostiqués dans l'étude ne peuvent raisonnablement pas espérés être surmontés par les seuls adhérents actuels du PCPS. Dans le cas du choix de cette option, l'ensemble des résultats et des potentiels du Projet serait plus que vraisemblablement à considérer comme perdus.

La Mission n'est pas favorable à l'option (b) car sa mise en oeuvre impliquerait trop de risques dans la mesure où les interrogations émises par la Mission, notamment en matière d'assise pérenne des recettes et de statut définitif des Conseillers. Il n'est pas souhaitable de tenter le passage "à la vraie grandeur" d'un "produit" tel que le CPS alors que son développement technique n'est pas encore finalisé à l'échelle réduite actuelle.

La Mission est favorable à l'option (c) qui permet tout à la fois d'évaluer le concept et la mise au point du CPS, de la renforcer et d'acquérir à moindre risque une connaissance supplémentaire indispensable vis-à-vis des interrogations importantes

qui n'ont pas encore trouvé de réponse suffisamment satisfaisante.

Cette approche est par ailleurs tout à fait conforme avec les possibilités de financement partiel de la proposition offerte dans le cadre de la Convention CFD-MALI n° 58 255 00 531 OW / CML 11 62 01 qui mentionne:

- au titre II: Modalités d'utilisation de la subvention,

- article 3, affectant un montant de 2.970.000 FF à mettre en oeuvre par le CPS,

article 5 -11 a Actions d'accompagnement,

- à l'annexe 1, dernier paragraphe de la page 14 "C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet de réhabilitation de l'adducteur primaire du Fala de Molodo, du périmètre irrigué de Molodo et d'actions d'accompagnement à l'Office du Niger."

Même si la Convention citée concerne la réhabilitation de l'adducteur et du périmètre de Molodo, son dernier paragraphe de l'annexe I montre clairement que l'intention des parties n'est pas de limiter ou de localiser à Molodo l'intervention du PCPS au titre de cette convention; celle-ci pourrait dès lors s'appliquer à la proposition sous (c) ci dessus.

La qualité des résultats en termes d'appui concret à la production (au travers de l'assistance en gestion et en matière juridique conduisant à une exploitation plus performante, au rétablissement de l'accès au crédit, à la restauration du fonctionnement des OP et à leur évolution de culture en cohérence avec la nouvelle politique) justifie que l'expérimentation en cours soit poursuivie. Les enseignements qui peuvent en être dégagés doivent être exploités en priorité en vue de la consolidation et ensuite pour passer à l'échelle de la vraie grandeur. Les implications de changement de taille ne doivent pas être sous-estimées (elles vont souvent bien au delà de la simple extrapolation).

La politique de prise en charge dès que possible par les bénéficiaires en relais de l'Assistance technique, comme cela a été fait jusqu'ici, a prouvé sa capacité de motivation. Elle doit être maintenue et sera concrétisée par une composante dégressive de l'Assistance Technique au cours du temps du Projet.

A l'horizon de visibilité de la présente étude, il est proposé de réaliser une phase de 2 ans prioritairement vouée à la consolidation (avec extension en support direct de la consolidation). Cette phase serait donc exécutée partiellement au titre de la convention CFD-MALI 58 255 00 531 OW / CML/ 116201 du 10.10.96 .

Selon l'analyse des conditions et des résultats qui prévaudront en fin de cette deuxième phase, il peut être supputé qu'il sera vraisemblablement justifié d'appuyer la généralisation systématique des résultats du Projet par une troisième phase d'Assistance Technique légère pour coordination, mise en œuvre et suivi.

## 2.2 MISE EN PLACE DE LA DEUXIEME PHASE DU PROJET

Le paragraphe 2.3 présente une estimation budgétaire pour la deuxième phase (1998-1999) et une prévision d'orientation pour les deux années suivantes (2000-2001). Les points forts/faibles et menaces/réactions du para 1.3.1 à 9, ainsi que les options du para 2.1 constituent les bases, la logique et la stratégie de la deuxième phase du Projet (1998-1999). Le détail de ces points doit être considéré comme un ensemble avec le para 2.4 qui présente une synthèse des conditions/ recommandations pour l'exécution de la deuxième phase (1998-1999).

## 2.3 PROPOSITION BUDGETAIRE

### 2.3.1. Avertissement Important

Toutes les données constituant la proposition de budget doivent être interprétées comme des estimations établies au mieux en fonction des informations de référence du passé, de l'expérience des projets et des besoins analysés lors de l'étude du projet PCPS

La proposition budgétaire a pour objectif de représenter de façon aussi réaliste que possible les besoins du projet traduits en termes de moyens à prévoir en fonction des objectifs du projet, du temps et de leurs affectations spécifiques.

Le budget a été structuré en cohérence avec la ligne maîtresse de la conception politique du projet (aboutir en fin de projet à un ou plusieurs centres de prestations de services autonomes opérationnels et gérés par leurs bénéficiaires) en réalisant :

- la consolidation des résultats acquis au niveau des adhérents actuels du CPS
- Le développement de la participation et de la conscientisation au niveau des adhérents potentiels futurs du CPS, et le transfert des responsabilités ;
- Le développement de la qualification au niveau des gestionnaires de CPS, des adhérents et des prestataires de services (Conseillers) ;
- Un appui logistique au CPS et au GIE formé par les Conseillers.

L'élaboration du budget a constitué un exercice mené dans le cadre de la visibilité actuelle de la poursuite du projet. En conséquence, il est à prévoir que certains postes budgétaires soient ultérieurement adaptés en fonction du déroulement du projet.

### 2.3.2 Estimation Budgétaire (Millions de CFA)

Le tableau suivant présente une estimation budgétaire couvrant quatre (4) années soit la période 1998 – 2001.

Cette estimation est actualisée suite aux observations enregistrées lors de la séance de restitution du 22.12.1997 de la part de la CAMOPA, de la CFD et de l'IRAM

Le tableau ci - dessous permet d'apprécier concrètement le niveau d'application de la politique de désengagement progressif du projet au cours du temps ; il illustre clairement l'approche dégressive des appuis qui sont à reprendre au titre du transfert des responsabilités aux bénéficiaires , soit, en particulier, pour les postes B (appui au Centre), C (appui aux Conseillers) et D (présence de l'Assistance Technique).

Le poste A (Cellule d'Appui du Projet ) maintient constant son niveau d'action jusqu'en fin de projet (sauf pour le cas de l'exercice 2000 dont le surcoût relatif budgétisé (20 Millions de FCFA ) correspond au remplacement d'un véhicule 4X4.

ESTIMATION BUDGETAIRE (Millions FCFA)

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

### 2.3.3 Commentaires et Détails du Budget (en MILLIONS FCFA)

#### A Cellule d'appui du PCPS

##### A.1 Investissements

1998	Bureautique (relieuse, photocopieuse, ronéo, petit matériel) achat d'une moto (pour le coordinateur )	2,5 2,5
1999	Renouvellement d'une moto (pour Resp. Adm. et Fin.)	2,5
2000	Remplacement d'un 4X4	20,0
2001		<del>PM</del> PM

##### A.2 Fonctionnement

L'exercice 98 est établi à 32 Millions, les trois exercices suivants sont Budgétisés à 35 Millions (prestations de personnel accrues au niveau Coordinateur).

Le détail du coût de fonctionnement annuel moyen (35 Millions) peut être approximativement comme suit :

- Personnel ( prévision sécurisée en y incluant les provisions pour primes de résultat et diverses incitations)

Coordinateur	6,0
Resp. Adm. et Finan.	3,5
Secrétaire /Comptable	1,8
Chauffeur/logistique	1,2
TOTAL	2,5

- Location	2,0
- Consommables, fournitures, entretien	5,0
- EDM, SOTELMA , Poste	5,0
- Fonction. Véhicules (1 4X4, 2 motos, 2 cyclos)	8,0
- Assurances	2,0
- Divers	0,5

TOTAL FONCTIONNEMENT 35,0

### A.3 Appuis externes

Ce poste est budgétisé à une valeur constante de 30 Millions pour chacun Des quatre exercices sur les bases suivantes :

- Suivi technique et administratif par la tutelle	5,0
- Prestations d'appui MLI (suivi-évaluation, études notamment renforcement pour la stratégie du management du projet et autres appuis tels que pour le statut des Conseillers, etc)	10,0
- Missions d'appui extérieur IRAM ( 2 missions de 15 jours chacune)	15,0
<b>TOTAL Appui Exter</b>	<b>30,0</b>

### B Appui au CPS ( et antennes ou succursales)

#### B.1 Investissements

Il n'est prévu d'investir que durant les deux prochains exercices, respectivement pour 10 Millions et 5 Millions répartis en :

- Equipements bureautiques au CPS et antennes	5,0
- Aménagements légers, rénovation de bâtiments, raccordement EDM et SOTELMA à NIONO, etc	10,0
- Construction du siège	PM
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

#### B.2 Fonctionnement et Formation

Le principe de cet appui est maintenu sur les quatre exercices, mais dans une approche résolument dégressive en fonction de la prise en charge progressive des frais réels par le CPS (respectivement de 1998 à 2001, selon la dégression : 31 Millions ; 25 Millions ; 18,5 Millions et 9 Millions L'autonomie est supposée atteinte au plus tard fin 2001).

Il s'agit en particulier de la couverture des trois volets suivants :

- Les coûts des Conseillers qui ne sont pas encore pris en charge par le CPS
- Les coûts des programmes et fournitures acquis par le CPS
- Les coûts des formations.

Selon la nature des volets ci-dessus, les flux financiers sont prévus comme suit :

Pour (a) Paiement par le PCPS au GIE DELTA CONSEIL sur la base d'une convention tripartite PCPS/CPS/DELTA CONSEIL

Pour (b) Dotation au CPS versée par le PCPS, ou par remboursement par le PCPS au CPS des dépenses engagées par le CPS ; dans ce cas, le remboursement est conditionné à la production par le CPS au PCPS des justificatifs des opérations et à l'agrément de remboursement par le PCPS.

Pour (c) Paiement direct par le PCPS aux prestataires ou, préférablement, selon la dernière option ci-dessus.

Le détail des postes est donné ci-dessous à titre indicatif pour l'exercice 1998 (Millions FCFA):

- Conseil en gestion, organisation et juridique (4 Conseillers en gestion et 3 Conseillers juridiques)	14,0
- Suivi en gestion d'exploitations familiales	2,5
- Appui en alphabétisation ( <del>Administration</del> ) <i>Yeredon</i>	4,5
- Documents de gestion, supports de formation, etc	5,0
- Programme d'échange inter- paysans	1,0
- Formation de responsables de Centre(s)	1,0
- Formation des adhérents	3,0
TOTAL	31,0

## C Appui au GIE DELTA Conseil

### C.1 Investissements (Millions FCFa)

Il n'est prévu d'investir que pendant l'exercice 1998 :

- Bureautique- informatique	3,0
- Mobilier de bureau	1,0
- Documentation	0,5
- Travaux d'installation	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>7,5</b>

### C.2 Fonctionnement et Formation

Le principe de dégressivité de l'appui est maintenu sur les quatre (4) exercices, respectivement à hauteur de 5,5 Millions ; 4 Millions et 1,5 Millions ; l'autonomie est supposée atteinte au plus tard fin 2001.

La ventilation est donnée ci dessous pour l'exercice 1998 :

- Frais de gestion et de prospection du GIE	2,5
- Formations complémentaires (organisation, sociologie, etc)	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>5,5</b>

## D Assistance Technique

La présence de l'Assistance Technique est aussi prévue dégressive ; l'évolution suivante des prestations et l'estimation des coûts (en CFA sur base 100FCFa = 1FF) est présentée ci-dessous

1998 (8 mois)	1999 (6 mois)	2000 (6 mois)	2001 (4 mois)
85 Millions	63 Millions	63 Millions	42 Millions

La ventilation des coûts est présentée ci-dessous pour l'exercice 1998 :

- Honoraires (8 mois)		60,0
- Voyages		4,0
- Fonctionnement		10,5
. véhicule	4,5	
. logements et frais	4,4	
. frais de déplacement	1,6	
- Suivi technique du siège 35jours à 3 000FF/jour		10,5
TOTAL		85,0

#### 2.3.4 Logique Budgétaire- Relation « Moyens/Résultats »

Comme cela a été précisé antérieurement, ce projet est à la fois « novateur », « pilote » et est développé seulement au stade « prototype ».  
De plus, il faut tenir compte de ce que le recul temporel disponible est lui aussi extrêmement limité.

Ces différentes caractéristiques du projet incitent à la plus grande prudence en matière d'analyse et de résultats prévisionnels.

Dans ce contexte particulier, la conception budgétaire a été basée sur un processus qui pourrait grossièrement être décrit comme recourant à trois approches suivantes :

- a) « moyens mis en œuvre vs résultats générés » pendant la première phase du projet (janvier 1995 – décembre 1997) ;
- b) « objectif raisonnable » pour la phase suivante ;
- c) Projection des moyens et analyse de cohérence.

Ces trois approches sont brièvement développés ci-dessous :

a) « moyens mis en œuvre vs résultats générés »

La première phase du projet a duré trois (3) ans et a coûté approximativement 6 Millions de Francs Français. Les résultats peuvent se résumer au moins en les éléments suivants :

- Mise en place du projet (logistique)
- Mise en place du projet (acquérir progressivement l'environnement d'insertion, identifier les cibles potentielles et capter leur intérêt)
- Développement des concepts, des outils et des systèmes de mesure - suivi
- Création d'équipes et de leur motivation
- Expérimentation et amélioration jusqu'à un stade opérationnel du CPS (fonctionnement, mais pas encore financièrement)
- Un CPS est créé, statutairement en ordre et physiquement « palpable » au niveau de ses premières réalisations et de son potentiel de démonstration « marketing » envers des adhérents potentiels.
- A l'échelle de la zone de NIONO, l'adhésion au CPS est de 7 OP,
- 3 groupements et 11 exploitations familiales.

Ce résultat est « significatif » par rapport aux 26 OP, la cinquantaine de groupements et les diverses exploitations familiales de la zone de NIONO.

Avec toutes les réserves découlant de chiffres approximatifs quant au nombre réel d'exploitations de la zone, le CPS aurait ainsi conquis une part de marché de l'ordre de 25 % dans la zone de NIONO ; le ratio des actions sur les OP, soit 7/26, est pratiquement identique.

- Le projet s'est construit une image globalement positive auprès de l'ensemble des composantes de son environnement (paysans, Office du Niger, banques, secteur administratif et judiciaire).

Il est retenu qu'une part prépondérante de l'activité de cette phase, en particulier en moyens humains, en dispersion inévitables d'efforts, en temps, et en constitution d'outils et de good will, a été affectée, en réalité, à réaliser un important investissement de démarrage.

Néanmoins, il reste significatif qu'une « part de marché » de l'ordre de 25 % du total des exploitations sur la zone de NIONO a cependant pu être captée par le CPS

B « objectif raisonnable » pour la phase suivante

Des difficultés de tous ordres ont dû être surmontées en première phase, dont il est à prévoir qu'elles ne se reproduiront pas dans la suite du projet.

Sur le plan organisation- concept, on sait que la situation atteinte en fin de première phase devra encore évoluer quant au statut des Conseillers, quant au contrat des Conseillers, et, surtout, quant au mécanisme de rémunération du CPS ; cette dernière tâche impliquera d'évidence la nécessité de recherches, de concertations et de remises en question très approfondies au niveau des adhérents ; elle mobilisera certainement une part importante d'activité des Conseillers et de la cellule d'appui du projet

Par ailleurs, s'il apparaît démontré que le « marché » du CPS existe et est accessible, il n'en reste pas moins qu'une évolution quantitative importante de la « clientèle » du CPS est attendue dans l'objectif non seulement d'atteindre, mais même de largement dépasser l'autofinancement du CPS, conditions indispensables à tout espoir de pérennité du service et, dès lors, de mise en valeur des résultats du projet en faveur des bénéficiaires.

Tout en insistant sur le caractère purement d'orientations des réflexions qui suivent, on pourrait considérer les éléments suivants :

- L'ensemble de l'Office du Niger comprend 153 AV/TV, dont 26 sur la zone de NIONO
- Selon des informations recueillies en cours d'étude, il serait réaliste de considérer qu'un tiers (1/3) des AV/TV est fonctionnel et en bonne santé, un tiers (1/3) est en difficulté et un tiers (1/3) d'un niveau d'activité marginale
- Il est reconnu qu'un grand nombre de groupements et de GIE ont éclos sur le territoire de l'Office du Niger, mais leur identification n'est pas fiable et il semblerait que 2/3 environ de ceux ci sont soit peu actifs, soit servent seulement de façade pour la recherche de crédits.

L'activité du CPS de NIONO couvrant 7 des 26 associations de sa zone, refléterait approximativement un quart (1/4) du « marché total » ( ce chiffre correspond assez bien aux données les mieux connues de la zone de NIONO quand on traite les résultats sur base du nombre d'exploitations concernées).

En l'absence de données réellement fiables sur la répartition de l'ensemble des acteurs de l'Office du Niger (soit sans considération des variations de taille ni des effets d'entraînement au niveau des groupements et exploitations individuelles), il serait possible de se livrer éventuellement à une analyse qui pourrait être centrée sur les seules AV/TV ; bien qu'extrêmement grossier, ce modèle pourrait être utilisé dans le but d'estimer un ordre de grandeur d'orientation du maximum du marché du CPS « accessible » globalement sur l'Office du Niger.

Selon des informations récoltées lors des enquêtes, il pourrait être estimé qu'environ 30% des AV/TV de l'Office du Niger ne souhaiteront pas la transparence d'écoulant de l'adhésion au CPS.

De plus, une certaine partie (réputée 30 % ?) des AV/TV se portent bien ; le fait qu'elles se portent bien est considéré comme reflétant globalement une gestion correcte et dès lors supposée transparente ; il est concevable qu'une part de celles-ci (par ex. les 2/3 ?) pourraient raisonnablement estimer n'avoir pas d'intérêt à s'investir dans le CPS.

Selon cette approche, 30 % d'OP ne voudraient pas de la transparence du CPS et 20 % d'OP n'auraient pas d'intérêt dans le CPS (au moins à court – moyen terme).

Sur ces bases, et en admettant que les OP reflètent effectivement le comportement d'ensemble des exploitations, il pourrait être admis, avec toutes les réserves décrites, que la part de marché maximum qui serait « réellement potentiellement accessible » au CPS serait de l'ordre de 50 % du total des exploitations (au moins pendant la période de l'ordre de 2 à 4 ans au cours de laquelle l'extension des activités sera popularisée) ; cette valeur très approximative pourrait certainement être mieux cernée au travers d'une étude qui pourrait être menée par le PCPS dans le cadre de son objectif d'extension. ]

#### APPROCHE D'UN OBJECTIF DE MARCHE de l'Office du Niger

La zone de NIONO est couverte à environ 25 % des exploitations (soit environ la moitié du potentiel accessible d'adhésion sur cette zone).

L'ensemble de l'Office du Niger hors zone NIONO, référé en nombre d'AV/TV, peut être estimé à 153-26, soit 127 ; ceci représenterait un marché potentiel de l'ordre de 5 fois (127/26) celui de la zone de NIONO.

Un objectif qui pourrait être considéré raisonnable au terme des 4 années de la projection du projet consisterait en la couverture de 70 % du marché potentiel accessible sur l'ensemble de l'Office du Niger (soit environ 35 % du total des exploitations de l'Office du Niger).

Ceci signifierait que dans les 4 ans à venir :

- dans la zone de NIONO, il faudrait passer au moins d'une couverture de 25 à 35 %, (soit un accroissement relatif de 40 % de ce qui a déjà été fait).
- Dans les autres zones de l'Office du Niger, qui représentent 5 fois la zone de NIONO, il faudrait réaliser 5 x 140 %, soit 7 fois , ce qui a été fait jusqu'ici en matière d'adhésion sur la zone de NIONO.

#### c Projection des Moyens et Analyses de Cohérence

On suppose

- a) – Qu'environ les 2/3 de l'énergie consacrée au projet en première phase sur 3 ans ont été absorbés par le démarrage et l'installation du projet, l'analyse des besoins, le développement des outils et des indicateurs, les travaux de conception et la première expérimentation ;

- ?
- b) – En d'autres termes, que les besoins d'affectation des 3 Conseillers, ramenés à une année, ne conduit pas actuellement, ou ne conduira pas, à terme rapproché, à leur saturation en activités de routine pour le seul CPS de NIONO ;
  - c) Que la résolution de problèmes des bénéficiaires conduit à une certaine capitalisation de savoir-faire au niveau des OP qui aura pour effet de réduire le recours à l'obligation d'une charge répétitive des Conseillers au cours du temps ;
  - d) Que la formation dispensée conduira au cours du temps à une réduction progressive de la dépendance des bénéficiaires vis-à-vis des Conseillers ;
  - e) Que le développement des produits de support et la professionnalisation progressive des Conseillers améliorera leur rendement en termes de potentiel d'action auprès des bénéficiaires.

Pour atteindre l'objectif, il faudra réaliser une activité de Conseillers équivalente à 7,4 fois celle qui a été « efficacement » (soit hormis les travaux de mise en marche, conception et de développement) consacrée à l'implantation du CPS de NIONO ; sur base de remarques ci-dessus, la référence relative au CPS pourrait se traduire par une affectation « efficace » de Conseillers de l'ordre de 3 ans x 1/3 x 3 Conseillers, soit 3 hommes/an.

Selon cette approche, l'affectation « efficace » de Conseillers à un niveau 7,4 fois plus important que cette référence, soit  $7,4 \times 3$  hommes/an correspond à 22,2 hommes/an répartis sur 4 ans ; ceci conduit à la nécessité de disposer de 6 Conseillers. Ce chiffre est complété à 7 Conseillers en vue de disposer des ressources humaines nécessaires au traitement des autres travaux à suivre, notamment pouvoir assumer aussi la poursuite de développements.

Il faut encore considérer que la dispersion des activités sera accrue et que des besoins logistiques nouveaux devront, en conséquence, être satisfaits : il s'agit dès lors de renforcer la coordination de la cellule d'appui du PCP (Coordinateur) et, notamment, de compléter la capacité bureautique (ce qui justifie les investissements correspondants prévus dans ce domaine).

Le budget (687 Millions de CFA) dérive directement de ces données de base, de la traduction en chiffres de la politique progressive de prise en charge des bénéficiaires et de la prise en compte des implications de la modification du système du projet en découlant (notamment en matière de renforcement du GIE DELTA Conseil, et du CPS au sens large qu'il prendra dans le futur).

voix  
P. 44

## 2.4 CONDITIONS/RECOMMANDATIONS POUR LA DEUXIEME PHASE (98-99)

### 2.4.1 Consolidation/Extension

La priorité de conduite du Projet est la consolidation par rapport à l'extension géographique. Cette dernière n'est recherchée que selon une demande suffisante ayant directement un effet de consolidation sur les actions du Projet

### 2.4.2 Ressources du CPS/Recherche d'équilibre financier

Il faut renforcer le potentiel de pérennité du Centre par

- a en priorité, rechercher avec les adhérents une formule d'avenir plus performante et mieux adaptée de rémunération du CPS par les bénéficiaires. |
- b examiner les possibilités de revenus complémentaires (et d'augmentation du nombre d'adhérents) par la mise en place d'un service synergique avec les activités du CPS («business center rural») qui valorisera l'équipement du CPS. |
- c investiguer les possibilités d'un autre revenu complémentaire en contre - partie des services rendus au secteur bancaire → *appelé CFD ?*
- d étudier la possibilité d'adhésion des paysans de la zone exondée; analyser les besoins spécifiques et le potentiel d'apport de revenus au Centre, de cette clientèle potentielle.

### 2.4.3 Statut des Conseillers

- a A court terme,

Rechercher les possibilités de collaboration des Conseillers sous couvert ou en association avec des partenaires dont la reconnaissance professionnelle est établie en conformité avec la législation malienne }

- b A moyen terme,

Etudier une proposition de création de statut de Conseillers Ruraux avec les spécialités «Conseil rural en comptabilité - gestion » et « Conseil juridique rural». Par la suite, envisager le statut de «Conseil rural en agriculture» }

#### 2.4.4 Rémunération/Contrat des Conseillers

La formule actuelle doit évoluer en tenant compte de la sécurisation financière des Conseillers, du maintien de leur motivation au cours du temps et des impératifs de maintien du good-will en cas de départ (formation du successeur, etc)

#### 2.4.5 Missions/ Services du Centre

- a conserver les deux spécialités actuelles (comptabilité - gestion et juridique)
- b adjoindre éventuellement l'activité «business center rural»
- c prévoir, dans le cadre de la nouvelle politique de l'Etat, la possibilité d'extension de services payants au Conseil rural agricole, évaluer ses perspectives (demande/contribution à la rémunération du Centre)
- d veiller à réserver une part de revenus du Centre à l'alphabétisation fonctionnelle comprise comme moyen d'appui des actions du Centre

#### 2.4.6 Indicateurs du Projet

Ils sont bien adaptés. Il faut conserver les indicateurs en vue de comparaison homogène

#### 2.4.7 Indicateurs du Centre

- a Ils sont bien adaptés. Il faut également conserver les mêmes indicateurs en vue de comparaison homogène dans le temps. (Séries temporelles sur une longue période).
- b compléter par un indicateur «moyens financiers du Centre générés par les adhérents / coût réel complet des interventions ( y compris les supports du Projet pour compte du Centre)»

#### 2.4.8 Indicateurs des adhérents

Ils sont bien adaptés; conserver les indicateurs en vue de comparaison homogène

#### 2.4.9 Outils

Ils sont bien adaptés. Il faut les conserver et éventuellement apporter quelques améliorations mineures à certains documents (par exemple majorité de vote, qualification, ...)

#### 2.4.10 Management du Projet

Il faut maintenir la situation actuelle

#### 2.4.11 Relations avec l'Office du Niger

Il faut intensifier le niveau de collaboration, mettre à jour davantage les possibilités de synergies et les exploiter.

### 2.5 PROPOSITION D'INTERVENTIONS COMPLÉMENTAIRES

Dans le cadre de l'appui externe au Projet, la mission propose de réaliser les interventions suivantes:

#### 2.5.1 Appui en matière d'aménagement «à court terme» du statut des Conseillers

##### Objectifs:

- limiter la responsabilité du Projet
- conforter la position des Conseillers
- éviter le développement de réactions corporatistes néfastes au Projet

En attendant la mise en place d'un statut spécifique aux attributions des Conseillers, il faut examiner des solutions novatrices transitoires dans le cadre de la nouvelle politique du MDRE.

##### Nature de l'intervention:

- inventorier les possibilités concrètes de collaboration ou d'insertion des Conseillers dans un cadre qui soit reconnu sur le plan institutionnel.

- assister le Projet, en collaboration avec les Conseillers, à faire les choix les plus adéquats et fiables
- participer aux négociations pour la mise en oeuvre équitable des solutions retenues

Prestations requises:

- 0,75 homme mois à répartir entre:
- 1 Spécialiste des structures et organisations du MDRE et des OP
- 1 Avocat Conseil

2.5.2 Appui en aménagement «à long terme» du statut des Conseillers

Objectifs:

Il s'agit de rendre compatibles les deux évidences suivantes:

- d'une part, la tendance politiquement irréversible de la prise en charge de services payants par les bénéficiaires
- d'autre part, la nécessité de rendre financièrement accessibles aux bénéficiaires les services requis avec toutes les garanties de qualité

Par ailleurs, le type de compétence à exercer en matière d'appui au monde rural visé par les Conseillers est à la fois plus spécialisé et plus restreint que celui qui est caractéristique des Comptables ou Experts Comptables agréés et des Avocats Conseils.

Il est dès lors visé de créer les conditions d'émergence d'un nouveau corps reconnu au titre de «Conseiller Rural»

Nature de l'intervention:

- étudier et analyser les textes régissant les corps reconnus et leurs Associations
- examiner leurs possibilités de transposition / adaptation aux besoins spécifiques du Monde Rural

- étudier et concevoir un statut de Conseiller Rural avec trois spécialités (Conseiller Rural en Comptabilité - gestion, Conseiller Rural Juridique, Conseiller Rural en Agriculture)  
↳ *à faire de façon distincte et séparée.*
- identifier les autorités compétentes en vue de la création d'un statut de ce corps nouveau de Conseillers
- présenter les propositions et les négocier → et suivre.
- préparer à l'intention des autorités compétentes les projets de textes à prendre aux différents niveaux de décision  
↳ suivre

### Prestations requises

- 6 hommes mois à répartir entre:
- 1 Spécialiste des structures et organisations du MDRE et des OP
- 1 Avocat Conseil
- 1 Membre de l'Ordre des Experts Comptables

### 2.5.3 Appui au Projet en matière d'orientation

#### Objectifs:

La mission d'évaluation 1<sup>re</sup> phase / faisabilité 2<sup>e</sup> phase a retiré la conviction qu'il serait profitable de faire bénéficier le Projet d'un appui léger et flexible en matière de conception, de test d'idées, d'enrichissement au niveau des réflexions stratégiques et des voies et moyens pour les mettre en oeuvre, acquisition de références ou de cas types etc.

Il s'agit d'une intervention d'appui qui ne concerne absolument pas la gestion journalière du Projet mais qui vise à le faire profiter d'autres expériences et de démultiplier les potentialités de réflexion, d'analyse, d'information et d'orientation, spécialement au niveau du Chef de Mission du Projet et de membres de son équipe qu'il sélectionnera selon les besoins.

### Nature de l'intervention:

Echanges divers, même téléphoniques, réunions, discussions, recherche d'information, analyse critique, examen de documents du Projet et hors Projet. La planification de cette intervention serait en principe très flexible. Sa réalisation est proposée sur une base de 2 hommes jours par mois ( soit 48 hommes jours pour la totalité de la 2<sup>e</sup> phase) à répartir de commun accord entre le Chef de mission du Projet le Consultant en fonction des événements, mais en ayant de part et d'autre le souci que les périodes d'interruption ne conduisent pas à la «déconnection» du Consultant par rapport aux préoccupations du Chef de Mission du Projet.

Il est proposé de compléter cette forme d'intervention par une mission de 2 hommes jours par trimestre (soit 16 hommes jours pour la totalité de la 2<sup>e</sup> phase) pour faire le point de l'évolution de l'ensemble des aspects stratégiques du Projet.

### Prestations

appui flexible: 48 hommes jours (h/j)

appui périodique: 16 hommes jours (h/j).

-> rôle de l'ZARD ?  
+ autres ?

**ANNEXES**

**ANNEXE 1: Compte rendu Atelier Niono**

**COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DE RESTITUTION DE  
L'ÉVALUATION A MI-PAROURS DU PROJET DU CENTRE DE  
PRESTATIONS DE SERVICES (PCPS) NIONO.**

Le Jeudi 4 Décembre 1997 s'est tenue dans la salle de conférence du CICF à Niono la restitution de l'évaluation à mi-parcours du PCPS.

Étaient présents :

- . Les bénéficiaires des activités menées par le Projet :
- les responsables paysans de l'association FARANFASI-SO (Zone de Niono)
- les délégués paysans des quatre autres zones de l'Office du Niger (Molodo, N'Débougou, Kouroumari, Macina).
- . L'administration locale représentée par le Chef d'Arrondissement.
- . La Caisse Française de Développement (CFD)
- . la CAMOPA (Cellule d'Appui pour la mise en Oeuvre du Plan d'Action) représentée par Monsieur Massiga DIAWARA et Madame TOURE.
- . O.N. (Office du Niger) représentée par Ilias GORO PDG Adjoint, Yaya DIARRA Spécialiste Promotion des Organisations paysannes, Oumarou BERETE Directeur de Zone (Niono).
- . les représentants de la Chambre d'Agriculture locale et régionale
- . le Secrétaire Général du syndicat des exploitants agricoles de l'O.N. (SEXAGAN)
- . l'ONG YEREDON (Ségou) spécialisée dans le domaine de l'alphabétisation fonctionnelle.
- . le GIE Delta - Conseils
- . L'équipe BAC + chargée de l'évaluation (Félix KONE, Sidi COULIBALY, Jean Louis Lambert).

La séance fut ouverte à 9 h27mn par le Chef d'Arrondissement.

Au cours de son intervention il remercia tous les participants et formula le souhait de voir le PCPS continuer ses activités dans l'intérêt supérieur du paysan en Zone Office du Niger. A cet effet il demanda à la CFD d'assurer la pérennité du système.

Après cette brève déclaration Mr Massiga DIAWARA Président de séance passa la parole à Monsieur Sidi COULIBALY Consultant BAC, et Lassiné SIDIBE Conseiller Juridique FARANFASI-SO pour faire leur exposé (Franco-Bamanan) sur les premières conclusions de l'étude. Celui-ci s'articulait autour de 12 points :

- Objet de l'Atelier
- Contexte du Projet
- Dates et repères
- Dispositif institutionnel mis en place à Niono
- Services attendus par les adhérents (Services rendus par FARANFASI-SO)
- Développement d'outils
- Indicateurs du Centre FARANFASI-SO
- Indicateurs des Adhérents
- Partenariat du Projet
- Avis des bénéficiaires
- Avis recueillis auprès des principaux partenaires
- Conclusions intermédiaires de la mission.

L'exposé a duré environ 1 h15mn, ensuite une pause de 15 mn a été observée par les participants. A la reprise il fut demandé aux participants de faire valoir leurs réactions par rapport aux premières conclusions présentées par les consultants.

Des réactions diverses furent enregistrées.

**. Les Bénéficiaires :**

Pour eux le PCPS de par ses activités a permis :

- De clarifier la situation des crédits entre les Organisations Paysannes et les institutions financières.
- D'instaurer la transparence dans la gestion des O.P.
- De faciliter le règlement des dettes des O.P. par l'élaboration des contrats de rééchelonnement
- De ramener la cohésion sociale dans les villages.
- De clarifier les positions au sein des O.P.

En définitive ils ont demandé la poursuite des activités du PCPS car selon eux deux choses sont fondamentales s'avoir s'orienter, et savoir sécuriser son gain.

#### . Les Partenaires :

- l'O.N

Pour Oumarou BERETE Directeur de Zone de Niono l'étude doit faire l'historique de tout ce qui existait au niveau de l'O.N et qui ont servi les O.P. Il a ensuite reconnu que le PCPS est un projet pilote à O.N. et du coup il n'est pas un partenaire comme les autres.

Yaya DIARRA Spécialiste Promotion des O.P : il a fait des clarifications, des observations et des propositions. Selon lui il est préférable d'utiliser le terme libéralisation au lieu de privatisation concernant la commercialisation

Il a aussi fait remarquer que l'effectif est 364 agents au lieu 60 comme annoncé par l'exposant. Ce dernier chiffre correspondait à l'effectif du Conseil Rural à l'O.N. S'agissant de l'alphabétisation il suggère au PCPS d'orienter ce volet en direction des femmes car selon lui il y a 7000 néo-alphabètes dont seulement 360 femmes.

Ilias GORO PDG Adjoint O.N : pour lui l'étude prend compte l'existence de l'AADR et le rôle joué par celle ci dans le cadre du développement du monde rural.

Il a aussi rappelé que les déboires de la commercialisation de 1992 ne sont pas imputables aux seuls commerçants mais aussi aux responsables de certaines O.P qui n'ont pas pris en compte les contrats (Franco-Bamanan) mis à leur disposition par l'O.N. Il est ensuite interrogé sur la rentabilité de la filière riz.

Yacouba COULIBALY URDOC : pour lui il y a un conflit de compétences. Il emporte aujourd'hui de préciser les attributions de chacune des parties. Il a aussi fait remarquer que le statut du personnel actuellement n'assure pas la pérennité du système d'où la nécessité de chercher un cadre sécurisant pour les prestataires.

Abdoulaye SAMA KASSE : Président Chambre d'Agriculture Locale (Niono). Pour lui le fait que l'ensemble des zones O.N soit représentée au cours de cette restitution prouve si besoin en était que le PCPS est parvenu à répondre aux attentes des Organisations paysannes.

Il a ensuite demandé aux responsables FARANFASI-SO de faire attention car ils ont en charge l'entretien d'un nouveau - né.

Fabiry BOLY : Secrétaire Général du SEXAGON.

Selon lui les paysans n'ont pas été consulté pour la venue du PCPS, mais eux syndicalistes ont cherché à savoir ce que le PCPS peut faire pour les O.P à l'Office du Niger. Après les informations reçues des premiers adhérents de FARANFASI-SO, et les réalités actuelles des O.P le bureau exécutif a conseillé aux O.P d'adhérer au PCPS.

Après ces différentes réactions Massiga DIAWARA tenta de répondre à certaines des préoccupations des participants.

Il fait remarquer que l'O.N est une zone privilégiée, où la prise en charge ne devrait pas poser assez de problèmes aux paysans. Pour lui le riz est rentable et doit être l'élément assurant la prise en charge.

L'équipe BAC + a apporté des réponses aux différents questions tout en rappelant que la restitution finale prévue le 22 Décembre 1997 à Bamako intégrera leurs remarques.

Enfin ce fut tour de Dominique De La CROIX CFD Bamako de faire une brève intervention. Il fera remarquer que la Coopération Française attache une importance particulière au PCPS, et s'emploiera à assurer la pérennité du système.

La séance fut levée à 13 h22 mn par les remerciements de Monsieur Massiga DIAWARA de la CAMOPA.

Niono, le 8 Décembre 1997.

Le rapporteur,  
Amadou WAÏGALO  
Conseiller Juridique PCPS  
Niono.

ATELIER DE RESTITUTION  
MISSION D'EVALUATION/FAISABILITE  
PCPS  
NIONO - CICF - 4.12.97

Noms et Prénoms	Organisme
1. Ilias D. GORO	Office du Niger
2. Yaya DIARRA	Office du Niger
3. Mme TOURE Kadiatou NIANG	CAMOPA
4. Abdoulaye SAMAKASSI	Délégué consulaire Niono-CA
5. Moussa DRAME	Formateur chambre Ag. Ségou
6. Youssouf DEMBELE	Siby
7. Sidi TRAORE	Markala-Coura
8. Tijani SOGOBA	S.K.
9. Amadou GUINDO	PCPS - Kouroumani
10. Daliry BOLY	SEXAGOU
11. Modibo DEMBELE	PCPS/N'Debougou
12. Mory COULIBALY	B1 Minabougou
13. Kari DIARRA	Niono
14. Yacouba M. COULIBALY	URDOC/Niono
15. Seydou KONATE	CVECA/CIDR-Niono
16. Yacouba DIALLO	N7 Welintiguila Président Faranfasiso
17. Amadu KULIBALI	Kucala Kura (k-8)
18. Lassina KOULIBALY	Koutiala-Coura (k.8)
19. Baba SOGOBA	Nioténégué membre Faranfassi so
20. Moussa NAGNEM	YEREDON - Ségou
21. Alou Mama TRAORE	Formateur Teredon
22. Drissa DIARRA	Faranfassi So
23. Seku KULIBALI	N'Totenege peresidan dandan Faranfassi so
24. Souleymane Diolan TOURE	AADR
25. Yacouba COULIBALY	Commune II Molodo Bamanan
26. Amadou WAÏGALO	Conseiller juridique PCPS
27. Adil K. YATTARA	SDV-niono
28. Françoise TISSEYRE	CFD Paris
29. Dominique D. la Croix	CFD Bamako
30. Oumarou BERETE	Directeur zone Niono
31. Sény DIARRA	Exploitant zone Kolongo
32. Jean L Lambert	Mission BAE
33. Jean Bernard Sinat	PCPS
34. Aly Moro	Conseiller Faranfasi So-GIE
35. MampadiAWARA	CAMOPA
36. Lassine SIDIBE	Conseiller juridique Faranfasiso - GIE
37. Felix KONE	BAC +
38. Sidi COULIBALY	BAC +
39. Cheick GAKOU	B6

**ANNEXE 2: Bibliographie**

MDRE 1994 : Décision N° 0133 MDRE-SG, portant création du Comité de Pilotage du Projet de Centre de Prestation de Services de Niono.

MDRE 1994: Troisième phase du Projet d'intensification de la Riziculture dans la zone de Niono, Projet Retail 3 » « Centre de Prestation de Service » Prestation d'appui technique, Marché Gré à Gré.

MDRE/CABINET/CAMOPA : 1996 Procès Verbal de la 1ère session ordinaire du comité de pilotage du Projet Centre de Prestation de Services de Niono

MDRE/CABINET/CAMOPA : 1996 Rapport de la 2ème session ordinaire du comité de pilotage du Projet Centre de Prestation de Services de Niono

PCPS 1996: Rapport d'étape

BSIC 1997, Rapport de suivi-évaluation du Projet Centre de Prestation de Services - Niono

PCPS 1996 ; Recueil des fiches de Formation

E .BEAUDOUX 1996 ; Mission d'appui général PCPS/NIONO - Evaluation de la première année et orientation

Amadou KAMPO; 1996: Rapport de stage

Youssef O. CISSE; 1995: Rapport de stage

Souleymane DOUMBIA 1995: Rapport de stage

Aly MORO: 1995; Rapport de stage

Modibo DEMBELE 1995 / Rapport d'étude du village et de l'Association Villageoise de TENEGUE

WAIGALO A. 1996 Rapport de stage

PCPS 1996 : Proposition de Programme pour 1996 - PETF 96

PCPS 1997; Programme d'exécution Technique et Financier - PETF 1997

PCPS 1995 : Rapport Annuel

Youssef CISSE, M DEMBELE, A. MORO, S. DOUMBIA / Rapport de Mission du 7 au 8 Août A995 à Koutilala

DUCROT A. 1997 Rapport de stage, Analyse des évolutions foncières à l'Office du Niger - Etude d'impact du travail des conseillers juridiques du PCPS: premiers éléments

SPINAT J.B 1996 Rapport d'Activités - Bilan d'étape

SPINAT J.B. 1996 Rapport d'activités du 1er semestre PCPS Niono

SPINAT J.B. 1997 Rapport d'activités du 1er semestre PCPS Niono

CICF 1996 Les types d'organisations paysannes à l'Office du Niger

NOUGEM M. , TANGARA A., TRAORE A. M. 1997 : Alphabétisation deans les villages encadrés par le PCPS

DRE Ségou 1997 ; Rapport de consultation

GENTIL D. 1988 : Rapport de Mission au Projet RETAIL

CENTRE FARANFASI SO 1997: Rapport su Centre FARANFASI SO (1996-1997)

KANE M. 1997 ; Rapport sur la gestion des « Exploitations Familiales »

**ANNEXE 3: Indicateurs des adhérents CPS**

## SYNTHESE DES INDICATEURS

### 1- Evolution de la synthèse des indicateurs adhérents

Les colonnes représentent la somme des données adhérents  
mais les rendements et taux d'endettement sont en moyenne.

(montants en million de fcfa)

N°	Indicateurs	périodes	
		nov-95	jun-97
1	Nombre d'exploitations	856	863
2	Nombre d'habitants	10598	12045
3	Superficie	2639	2250
4	Production Riz (en tonne)	11130	9489
5	Rendement/ha	4,30	3,97
6	Valeur production (paddy f cfa)	1109	1130,61
7	Montant crédit de campagne	193,90	150,98
8	% crédit/ valeur production	16,81%	17,54%
9	Recettes battage	72,1	88,38
10	Résultat	23,9	49,08
11	Endettement cumulé	387,9	333
12	Créances impayés / comm	125,7	128,72
13	Impayés membres	49,3	52,40
14	Liquidités	24,3	39,70

### 2- RENDEMENT ADHERENTS/ HA

(en tonne)

village	nov-95	jun-97
Seriwala/km30	6,80	5,17
Niono-Coloni/ km26	4,00	4,19
Sagnona/ N6	5,15	5,09
Wélintiguila/ N7	2,83	3,24
Wérékéla/ N8	3,00	3,97
Tissana/ N9	4,40	3,22
Ténégué/ N10	3,95	2,93
Danaya N° 1		
<b>moyenne</b>	<b>4,48</b>	<b>3,97</b>

### 3- TAUX D'ENDETTEMENT

(end.cumulé/ valeur P)

village	nov-95	jun-97
Seriwala/km30	21,08%	12,20%
Niono-Coloni/ km26	22,70%	18,74%
Sagnona/ N6	34,07%	
Wélintiguila/ N7	26,27%	18,39%
Wérékéla/ N8	58,50%	46,36%
Tissana/ N9	75,75%	53,70%
Ténégué/ N10	33,61%	30,00%
Danaya N° 1		
<b>moyenne</b>	<b>38,85%</b>	<b>29,89%</b>

Tableau : Récapitulatif général des indicateurs adhérents en juin 1997

N° INDICATEURS	(montant en millions de fca)									
	Sériwala/ Km30	Niono-Coloni Km26	Sagnona N6	Welintigila N7	Wsrékéla N8	Tissana N9	Ténégue N10	Danaya N°1 Km39		
1 Nombre d'exploitations	102	203	109	110	104	110	110	15		
2 Nombre d'habitants	1347	2614	1115	1425	1260	1337	2887	60		
3 Superficie en ha	380	540	44	321	477	203	285	?		
4 Production Riz en tonne	1965,00	2260,00	225,00	1038,60	1895,44	652,30	834,00	619,00		
5 Rendement/ha en tonne	5,17	4,19	5,09	3,24	3,97	3,22	2,93	?		
6 Valeur production	235,80	303,80	27	143	165,58	90,30	108,30	57,19		
7 Mtant crédit de campagne	20,45	41,96	13,10	20,50	18,77	10,00	16,10	10,10		
8 % crédit/ valeur production	8,67%	13,81%	48,52%	14,37%	11,34%	11,07%	14,87%	17,66%		
9 Recettes battage	23,60	18,14	2,92	10,37	11,50	6,60	8,40	6,85		
10 Résultat	13,46	15,90	0,81	3,78	7,88	3,05	3,50	0,70		
11 Endettement cumulé	28,78	56,96	53,20	26,30	76,77	48,50	32,50	10,10		
12 Créances impayés / comm	6	0,00	29,50	16,60	33,42	23,00	20,20	0		
13 Impayés membres	0,00	3,14	3,08	2,00	30,98	6,60	6,00	0,6		
14 Liquidités	5,60	21,70	0,20	0,66	0,70	0,48	5,40	4,96		

L'AV. de SERIWALA et le TON du KM 26 ont financé une partie leur crédit de campagne sur fonds propres. les données de SAGNONA ont fait l'objet d'une estimation ou de reconduction pour la période de juin 97.

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

Tableau : Evolution de la synthese des indicateurs fonctionnement / gestion des adhérents (voir explications ci-contre )

Indicateurs	nov-95				jun-97				niveau D/N
	niveau A	niveau B	niveau C	niveau D	niveau A/O	niveau B/O+/-	niveau C	niveau D/N	
1- Tenue Cahier de Caisse	A=2		C=4	D=3	A=4	B=4			
2- Tenue documents	A=2	B=1	C=3	D=3	A=2	B=5	C=1		
3- Justificatifs	O=2	O+/-=3		N=4	O=6	O+/_=2			
4- Cohérence Caisse/banque	O=2			N=7	O=5	O+/-=2			N=1
5- Suivi crédit	A=1	B=6	C=1	D=1	A=7	C=1			
6- Contrôle	O=3			N=6	O=6	O+/-=1			N=1
7- Tenue Journal Comptable				N=9(1)	O=4				N=4(2)
total adhérents	12	10	8	33	34	15	1		6

(1) Le PCPS a commencé avec 9 adhérents OP et aucun d'eux ne tenaient le journal comptable à ce moment, deux OP ont démissionné.

(2) L'adhérent Jekateere n'est pas concerné car il n'a pas signé de contrat d'appui en comptabilité-gestion, aussi le système de DANAYA ne comprend pas de journal comptable.

**ANNEXE 4: Opinions des bénéficiaires**

## OPINIONS DES BENEFICIAIRES

Les 13 villages de l'Office du Niger dans lesquels nous avons mené des investigations sont de statuts divers par rapport au PCPS et au Centre FARANFASI SO. Ce sont les villages adhérents, prospects à titres divers, des non-adhérents et démissionnaires dans lesquels nous avons réalisé des entretiens avec les populations à propos de l'action du PCPS. Ces villages sont repartis comme suit:

### Zone de Niono

- 2 adhérents (Welintiguila et Seriwala)
- 1 Non-adhérent (Nyensoumana),
- 1 démissionnaire (Tigabougou).

### Zone de Kouroumari

- 1 Prospect (Némabougou)
- 1 non-adhérent (Sécoura)

### Zone de Macina

- 2 Prospects (Loutancoura, Koutiala coura)
- 1 non adhérent (Gourcy)

### Zone de Molodo

- 1 Prospect ( Socourani)
- 1 village non adhérent (Nyeminani)

### Zone de N'Débougou

- 1 Prospect (Nyonbougou)
  - 1 Non- adhérent (B10)
- 2 Personnes ressources (Sory Coulibaly, Koni DIARRA)

Les textes suivants proposés sont les informations collectées dans 3 villages (1 adhérent, 1 démissionnaire, 1 non-adhérent) dont les propos semblent refléter le plus les opinions de l'ensemble des villages qui ont fait l'objet de nos investigations.

#### ENTRETIENS DU 25/11 / 97 - Welintigila (adhérent)

Etaient présents:

Bakoroba BOUARE	Chef de village
Bassidy DIAKITE	Exploitant
Ali COULIBALY	Exploitant
Salif COULIBALY	Président A V
Modibo BOUARE	Secrétaire Général A V
Yacouba DIALLO	Secrétaire la production

Lorsque le projet s'est installé, nous avons été convoqués à Niono pour nous informer de sa création et de ses objectifs: Nous avons été informés que le projet ne fait pas de crédit, qu'il ne donne pas de matériels, qu'il ne récupère pas de crédit.

Par contre le projet aide:

- 1) à tenir une bonne comptabilité,
- 2) à voir claire dans le domaine juridique,
- 3) à former

#### Résultats

Pour la tenue de la comptabilité: Chaque année, à la fin de la campagne un compte rendu détaillé est fait. Globalement puis individuellement Cela a aidé l'AV à surmonter une très grande difficulté entre l'AV et les membres. Maintenant que chacun sait ce qu'il a gagné, ce qu'il doit, qu'il sait par ailleurs ce que l'AV a gagné, ce qu'il doit et pourquoi, une confiance est revenue, la cohésion sociale aussi. Avant cela, les villageois n'étaient informés de rien publiquement.

Les membres du bureau ont recouvré une certaine crédibilité.

Avant l'intervention du CPS, le CAC faisait le bilan tous les trois ans, ce qui fait que la majeure partie des gens ne comprenaient rien aux comptes du village.

Maintenant tout le monde est informé de sa situation (Bè b'i ka juru lakodon) il n'y a plus de discussions.

Pour l'aspect juridique, nous conseillons dans nos actions sur ce qui est dans notre intérêt et ce qui ne l'est pas. Dans nos rapports avec nos partenaires il nous a montré les voies à suivre. Nous sommes informés de nos devoirs et de nos droits et de la manière de nous battre légalement lorsque nous estimons être trompés;

C'est dans ce cadre que nous avons bénéficié de facilités avec la BNDA. Autrefois les pertes excessives, le volume des impayés nous ne comprenons rien à leur mode de calcul. Nous nous sommes fait avoir le plus souvent. Maintenant c'est clair, tout le monde comprend et si ce n'est pas le cas nous faisons appel aux conseillers du CPS.

Désormais nous ne signons plus de documents sans en avoir discuté avec eux. Cela nous a évité depuis beaucoup de désagrément surtout avec les huissiers.

En plus une sorte de code de conduite (règlement intérieur) a été introduit dans le village au niveau des membres du bureau.

En ce qui concerne la formation, nous avons appris comment travailler correctement (Baara kè cogo nyuma don); Nous avons été formés, puis suivis jusqu'à la maîtrise des outils (gafew), On continue à nous suivre pour des corrections éventuelles de notre travail. Les membres du bureau ont tous été formés. Il y a la transparence, chacun sait ce que l'autre fait et vice versa. Les documents circulent et tout le monde est au même niveau d'information en ce qui concerne surtout l'argent qui sort et pourquoi, l'argent qui rentre et comment .

Ce faisant la confiance est revenue entre les dirigeants (nyemògòw) et les membres (kòmògòw). La confiance s'est épanouie (Danaya sabatila): Confiance également entre les AV et les institutions financières; Cela s'est concrétisé pour nous par un rééchelonnement de la dette en 1995 avec la BNDA, chose que nous avons tenté sans succès 5 ans avant avec la même banque.

#### Perspectives

Chercher des partenaires commerciaux pour enlever à des prix intéressants nos productions

Que le PCS nous aide à gérer les échalotes (transformation)

Nous souhaitons que le projet s'étende (ka walankata) à tous les villages de l'Office, et il lui faut plus de temps. Lorsque l'on veut travailler avec les paysans, il faut du temps (le long terme) Au moment où l'on commence à voir clair avec les explications (nyenfòli) le projet ne peut pas s'arrêter.

Les gens s'intéressent de plus en plus, surtout lorsqu'ils ont appris que les bilans étaient faits au tableau et à la place publique, cela a fait un grand effet. Ceux qui n'ont pas encore adhéré nous questionnent pour en savoir davantage.

Il y a le problème de foncier qui nous préoccupe, comment maîtriser tous les aspects essentiels, nous souhaitons que des conseils puissent nous être donnés dans ce sens. Nous voulons savoir plus puisque nous avons le sentiment que tous ne nous est pas dit.

#### TIGABOUGOU

Ce village a démissionné

Étaient présents à l'entretien:

Dramane TANGARA

Baréma DIALLO

Dramane SANOGO

Gaoussou DIAW

Oumar DIARRA

Mamoutou KONE

Adama KOUMARE

Barou COULIBALY

Siaka DIARRA

Souleymane SANOGO

Secrétaire Général AV

Ex- membre AV

villageois

villageois

Trésorier AV

Conseiller Chef de village

Caissier

Villageois

villageois

villageois

Lorsque le PCPS est arrivé à Niono, il est venu nous donner des explications. Nous avons adhéré, et avons même commencé la formation. Et plus tard lorsque nous avons analysé notre situation, nous avons constaté que notre revenu ne nous permet pas de faire face à des cotisations supplémentaires.

En effet, nous avons trop de crédit. L'AV doit fonctionner sur les recettes de battage. Notre AV n'en a pas donc nous ne pouvons pas donner quelque chose à quelqu'un. Nous ne pouvons plus supporter d'autres frais. Nous voulons bien adhérer mais nous n'avons plus de pouvoir financier (an fanga dògòyala).

Nous n'arrivons pas à honorer nos engagements avec les institutions financières de la place, il nous est difficile de supporter une autre dépense qui va alourdir nos charges. C'est intéressant ce qui nous est proposé, mais comment y accéder si on n'a pas les moyens de prendre les charges que l'adhésion appelle. En y adhérant est ce que ce n'est pas rompre avec d'autres partenaires. Comment faire pour que l'adhésion ne soit pas (ka sira dò dayèlè ka dò datugu) ouvrir une porte en fermant une autre?

Tout ce qui fait obstacle à notre adhésion, c'est l'aspect prestations payantes: Celui qui veut vraiment aider le pauvre à sortir, il faut d'abord des services gratuits. Ainsi on peut l'aider à augmenter ses revenus (à avoir quelque chose). Mais commencer par proposer des services payants cela a découragé beaucoup de personnes qui ont bien l'intention d'adhérer. T'aider à bien faire ton travail (Ka i dèmè baara kè ko nyuma), c'est pour que ton revenu augmente. Mais comment nous pouvons en bénéficier dans les conditions économiques actuelles particulièrement difficiles.

#### Perspectives

Tant que nous sommes endettés, nous nous ne pouvons pas nous engager pour le moment dans organisation à prestations payantes. Si le PCPS peut surseoir aux prestations payantes nous adhérons et lorsque nos revenus augmenteront, nous envisagerons des modalités de prestations payantes.

NYESSOUMANA                      Non-adhérent

Etaient présents à l'entretien:

Mountaga SANOGO	Chef de village
Alou COULIBALY	Conseiller de village
Amidou BALLO	Adjoint Président AV
Assimou DAO	Conseiller de village
Mamadou KEITA	Conseiller de village
Dramane KONE	Caissier
Moussa KONE	Sécretaire à la production

Nous avons été informés à plusieurs reprises de l'existence du centre et des appuis qu'il propose. L'ancien bureau de l'AV n'a pas considéré cette offre. Nous avons renouvelé le bureau en mai 1997, ce bureau n'a pas encore de ressources. Nous comptons adhérer si la présente campagne est positive (bonne) et envoyer

notre secrétaire Général adjoint en formation. D'ailleurs celui là n'est pas prêt à assumer sa responsabilité dans le bureau avant cette formation.

Dans tous les cas nous savons le bien fondé, la pertinence de l'appui: C'est te former; K'a i la famuya (t'informer). Cela met fin à la confusion ou l'atténue (a be fili ban walima ka nògòya).

En outre il te conseille sur la justesse de tes choix afin de t'éviter des errements et des mésaventures (les commerçants).

Publier les bilans c'est une bonne chose, mais c'est la charge qui l'accompagne qui bloque les adhésions.

Les échos que nous avons de la situation des adhérents, cela les a beaucoup servi. Les émissions qui ont été faites à la radio, on sent qu'ils ont la maîtrise de ce dont ils parlent et cette maîtrise ils la doivent à l'appui du centre.

#### Perspectives

Pour l'avenir il faut que le Projet trouve des clients pour enlever notre production, cela a une grande importance pour nous, comment commercialiser à des prix encourageants est notre problème n° 1.

Mercredi 27 Novembre 1997: Entretien avec Sory COULIBALY Président du SEXAGON (Syndicat des Exploitants Agricoles de l'Office du Niger).

La création des A V est advenue en prévision du désengagement de l'ON. Seulement le transfert des compétences aux O P (Organisations Paysannes) a été mal négocié et mal préparé. Si les OP sont un succès dans la zone CMDT, c'est les mesures d'accompagnement dont elles ont bénéficié.

La situation des OP de l'ON est explicable par l'esprit colon qui y prévaut toujours; Cet esprit se caractérise par une certaine distance entre encadrement technique et paysan. Cette atmosphère n'a pas permis d'instaurer un climat de confiance entre les partenaires en présence. Le message n'a jamais passé correctement entre eux.

C'est dans ce contexte que sont survenues les OP. A l'époque, les compétences transférées étaient: la commercialisation et l'approvisionnement. L'ON avait pour mission d'encourager et de promouvoir les OP. Cela n'a pas toujours été le cas. Certains agents de terrain n'ayant pas approuvé le transfert (parce qu'ayant mal compris les objectifs) ne se sont pas particulièrement bien investis pour l'accompagnement. Alors les A V se sont retrouvées seules avec une gestion pour laquelle elles n'ont pas été correctement préparées et qui, plus est, ont surtout manqué de contrôle et de suivi.

Ainsi dans la Zone du Kouroumari, seules peut-être 5 av s'en sont sorties à peu près correctement, en particulier les AV de Madina Koura et celle de Soukourani.

Les raisons immédiates de l'échec sont surtout l'incompétence des responsables de OP. La gestion des compétences n'a pas été une réussite. Et c'est cela notre plus grande préoccupation actuellement (commercialisation et approvisionnement). Si les OP ont bénéficié de quelques conseils, le suivi de leur gestion est ce qui leur a le plus manqué.

Le CAC qui devait assurer le contrôle et assistance ne l'a pas toujours faite de façon satisfaisante dans le Kouroumari nous avons 42 AV qui se plaignent du contrôle du CAC. Leur contrôle s'est toujours soldé par le mécontentement et l'insatisfaction et la frustration des membres des AV, des problèmes dans le village. Actuellement les paysans n'apprécient guère le contrôle du CAC

Devant le non perfectionnement des responsables des AV et la défaillance dans le contrôle des CAC, les membres du syndicat estiment que l'appui du CPS est très bien venu et semble efficace. C'est ainsi que lors de notre dernière tournée dans l'ON, nous avons invité toutes les OP, les AV surtout, à entrer en contact avec le CPS qui pourrait leur faire un état des lieux indispensable pour un nouveau départ.

Nous avons été informés que le contrôle du CPS a permis de découvrir des dettes fictives et que certaines AV ont même bénéficié d'une rétrocession. Les dettes ne sont pas transparentes

Notre souci est d'aider les OP à être très performante, cela ne peut se faire sans le préalable qui est l'état des lieux: aider les bureaux à fonctionner, en dotant les membres d'une connaissance des règles élémentaires

Maintenant que le PCPS est là, le service conseil rural doit s'appesantir davantage sur les conseils techniques plus pointus (gestion de l'eau, le temps de semis des différentes qualités de semences etc.

Nous souhaitons tout de même qu'il y ait de la complémentarité dans les appuis. Surtout que l'intervention des structures autres que l'ON soient un appoint. C'est à lui que revient le devoir d'harmoniser, de conjuguer et d'articuler tout cela. Le besoin d'assistance est là, multiforme et chacun y a sa place.

Les OP ont besoin de personnalité juridique pouvant leur permettre de passer des commandes et de lancer des appels d'offres.

Les AV sont non opérationnelles, certaines n'ont pas réussi à s'approvisionner en intrant par manque d'appui, de conseil, la commercialisation s'annonce dans un contexte particulièrement difficile.

La chambre d'agriculture qui doit faire quelque chose est de bonne foi mais manque de compétences nécessaires.

**ANNEXE 5: Liste des adhérents de Faranfasi So**

## *Liste des adhérents de Faranfasi So*

### I. Organisations Paysannes<sup>1</sup>

Nom	Date
- AV de Ténégué / N10	27/03/1995
- Ton de Niono-Coloni / km26	02/04/1995
- AV de Wérékela / N8	12/04/1995
- AV de Sériwala / Km30	12/04/1995
- AV de Tissana / N9	19/04/1995
- AV de Sagnona	12/06/1995
- AV de Welintiguila / N7	12/06/1995
- GIE Danaya (de Medina /km39)	02/05/1996
- GIE Jekafeere (constitue de 15 AV/TV)	22/11/1996
- GIE Gnongon Dèmè	17/10/1997

### II. Exploitations agricoles

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

<sup>1</sup> L'AV de Nango /N3 et de Tigabougou /N5 ont démissionné

---

**ANNEXE 6: Budgets du CPS (1996 et 1997)**

## *Les budgets du Centre (1996 et 1997)*

Tableau Le budget prévisionnel en 1996

EMPLOIS		RESSOURCES	
Libellé	Montant	libellé	Montant
Coût d'un Conseiller (1)	1.458.800	Cotisations	3.667.870
Fonctionnement Centre	550.000	Droits d'entrées	50.000
DAP Moto Conseiller (2)	337.500		
Provision pour installation	1.421.560		
<b>TOTAL</b>	<b>3.717.560</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3.717.860</b>

(1): 75.000 x 12 mois + 50.800 x 11 mois

(2): 1.350.000 : 4 ans

Le premier budget de Faranfasi So prévoyait 3.717.860 F CFA de ressources constituées de cotisations (5% des recettes de battage de chaque adhérent) et de droits d'adhésion.

En emplois il faut noter la prise en charge d'un conseiller en gestion, le fonctionnement de l'association, les charges d'amortissement de la moto du conseiller. Le budget prévoyait aussi une dotation de provision pour l'installation du centre afin d'avoir plus d'autonomie vis à vis du projet.

L'Association a recouvré 3.061.965 F CFA de cotisation (83,70% de recouvrement) et 50.000 F CFA de droits d'adhésion soit 3.111.965 de ressources totales. Ce budget n'a pas été mobilisé jusqu'en Novembre 1996 puisque les travaux étaient pris en charge par le projet. Cependant il faut noter 8.000 F CFA de frais d'ouverture et de fonctionnement du compte bancaire. Les ressources de 1996 ont été reportées sur le budget 1997.

Tableau Le budget 1997 de Faranfasi So

Le budget a été approuvé par l'Assemblée générale des adhérents le 25 Novembre 1996.

EMPLOIS		RESSOURCES	
Libellé	Montant	Libellé	Montant
Investissement	1.400.000	Disponible sur 1996	3.103.965
Fonctionnement	2.700.000	Cotisation 1997	4.037.940
Dotation aux Amortissements et provisions	3.041.905		
<b>TOTAL</b>	<b>7.141.905</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7.141.905</b>

L'Association Faranfasi So a estimé ses ressources de 1997 à 4.037.940 F CFA avec 3.103.965 F CFA de disponible sur 1996 soit 7.141.905 de disponibilité en 1997. La prise en charge totale d'un conseiller en gestion et la recherche d'un local ont été décidées lors de l'AG du 25/11/96. Ainsi les rubriques des emplois du budget se présentaient en terme:

- d'investissement au niveau du local (avec équipement)
- de fonctionnement, comprenant le coût de la prestation du conseiller, le coût des documents de gestion et les frais de déplacement des responsables du centre
- Le budget prévoyait 3.041.905 F CFA de dotation et provision (amortissement de la moto du conseiller y compris).

***La situation financière actualisée de Faranfasi So***

La situation financière du Centre Faranfasi So donne une liquidité de 1.600.315 F CFA dont 64.190 F CFA en caisse et 1.536.125 F CFA en banque à la date du 15 novembre 1997.

Il faut noter que le centre Faranfasi So a ses deux conseillers et le conseiller en gestion est pris totalement en charge depuis janvier 1997.

**ANNEXE 7: Références Budgétaires**

## ELEMENTS BUDGETAIRES (selon documents du projet)

Les moyens financiers nécessaires définis ci-après n'ont qu'un caractère estimatif, un programme annuel détaillé permettrait d'affiner ces premières indications.

### A. Cellule d'Appui du projet et appuis complémentaires extérieurs.

(FCFA)

#### AI Investissement

- Renouvellement véhicule 4x4.	20.000000
(en l'an 2000, véhicule précédent acquis en 1995, kilométrage probable supérieur à 200.000km)	
- Renouvellement partiel matériel bureautique	2.500.000
- Motos (renouvellement et acquisition pour coordonateur)	5.000.000
<b>Total AI Investissement</b>	<b>27.000.000</b>

#### A2.Fonctionnement (par an)

- Location	2.000.000
- Consommables (fournitures, entretien, divers)	5.000.000
- Electricité, téléphone, courrier	5.000.000
- Personnel	12.500.000

(1 coordinateur, 1 responsable administratif et financier, 1 secrétaire/comptable, 1 chauffeur/logisticien)

- Fonctionnement véhicules (1 4x4, 2 motos, 2 cyclomoteurs)	8.000.000
- Assurances 2.000.000	
<b>Total A2 Fonctionnement</b>	<b>34.500.000</b>

#### A3. Appuis extérieures

- Suivi technique et administratif (tutelle projet)	5.000.000
- Autres prestations d'appuis (suivi-évaluation, études)	10.000.000
- Missions d'appui extérieur (consultants)	15.000.000
<b>Total A3 Appuis extérieurs</b>	<b>30.000.000</b>

	(FCFA)
<b>B - Appui au Centre(s) et /ou antennes</b>	
(voir aussi budget du centre Faranfasi so)	
<b>BI. Investissement</b>	
- Equipement bureautique et informatique	5.000.000
- Travaux d'installation	10.000.000
<b>Total BI investissement</b>	<b>15.000.000</b>
<b>B.2 Fonctionnement</b>	
(subvention annuelle dégressive assurant la prise en charge de certains services ou programmes)	
- Conseils en gestion, organisation et juridique	14.000.000
(7 conseillers dont 4 conseillers en gestion et 3 conseillers juridique)	
- Programme suivi en gestion des exploitations familiales	2.500.000
- Programme d'appui à l'alphabétisation (yeredon)	4.500.000
- Fournitures, documents de gestion, supports de formation	5.000.000
<b>Total B2 Fonctionnement</b>	<b>26.000.000</b>
<b>B. 3 Formation</b>	
- Programme d'échanges inter-paysans	1.000.000
- Formation des responsables de Centre(s)	1.000.000
- Formation des adhérents	3.000.000
<b>Total B.3 Formation</b>	<b>5.000.000</b>
<b>C. Appui à l'organisation des conseillers (GIE Delta Conseils)--;</b>	
(subvention et/ou dotation dégressive assurant l'installation et la sécurisation des conseillers)	
<b>C.1 Investissement</b>	
- Matériel bureautique et informatique	3.000.000
- Mobilier de bureau	1.000.000
- Fonds documentaire	500.000
- Travaux d'installation	3.000.000
<b>Total C.1 Investissement</b>	<b>7.500.000</b>
<b>C.2 Fonctionnement</b>	
(indemnités et fonctionnement via cellule & appui et /ou Centre(s) cf. B.)	
- Frais de gestion et de prospection du GIE	<b>2.500.000</b>
<b>C.3 Formation</b>	
- Formations complémentaires (en organisation, sociologie, marketing ...)	<b>3.000.000</b>

D. Assistance Technique (en FF)

• 1998 (8 mois)

- Honoraires	600.000
- Voyages	50.000
- Fonctionnement	
véhicule	48.000
logement	44.000
Frais de déplacement	16.000
Suivi technique siège (gestion, courrier, tel.,rapports...)	45.000
Total D Assistance Technique	<b>803.000</b>

• 1999 et 2000: 6 mois d'assistance technique

        Total annuel 600.000

• 2001: 4 mois d'assistance technique

        Total 400.000

# PROJET CENTRE DE PRESTATIONS DE SERVICES - NIONO -

## SUIVI BUDGETAIRE 1997

Situation fin octobre

Rubriques	Budget 1997	Dépenses antérieures	Mémoire n° 54	Total Dépenses	Solde
<b>1. INVESTISSEMENTS</b>	<b>57.100.000</b>	<b>4.246.950</b>	<b>2.743.750</b>	<b>6.990.700</b>	<b>50.109.300</b>
11. Bureaux	39.000.000	0	0	0	39.000.000
12. Véhicule 4x4TT double cabine	0	0	0	0	0
13. Motos 100 cm <sup>3</sup>	5.600.000	3.060.000	2.470.000	5.530.000	70.000
14. Véломoteurs	0	0	0	0	0
15. Mobilier bureau	2.500.000	105.000	0	105.000	2.395.000
16. Equipements bureau, informatique	10.000.000	1.081.950	273.750	1.355.700	8.644.300
17. Raccordement téléph. électricité	0	0	0	0	0
<b>2. FONCTIONNEMENT</b>	<b>46.400.000</b>	<b>28.281.866</b>	<b>8.653.499</b>	<b>36.935.365</b>	<b>9.464.635</b>
21. Personnel	16.000.000	10.963.315	2.735.070	13.698.385	2.301.615
22. Moyen de déplacements, carburant	9.900.000	6.457.425	2.772.655	9.230.080	669.920
23. Entretien bureaux	300.000	106.525	95.450	201.975	98.025
24. Entretien informatique	2.000.000	887.525	110.000	997.525	1.002.475
25. Electricité, eau, téléphone	3.000.000	3.248.815	669.291	3.918.106	(918.106)
26. Assurances	3.000.000	3.006.801	82.428	3.089.229	(89.229)
27. Divers et fournitures	3.000.000	1.975.445	442.280	2.417.725	582.275
28. Edition documents	8.000.000	1.036.015	1.746.325	2.782.340	5.217.660
29. Location bureau	1.200.000	600.000	0	600.000	600.000
<b>3. APPUIS EXTERIEURS</b>	<b>50.000.000</b>	<b>26.221.525</b>	<b>2.055.650</b>	<b>28.277.175</b>	<b>21.722.825</b>
31. Missions appui technique	29.000.000	18.328.350	1.175.000	19.503.350	9.496.650
32. Formation	11.000.000	5.956.175	294.100	6.250.275	4.749.725
33. Observatoire du Foncier	0	0	0	0	0
34. Autres prestations	10.000.000	1.937.000	586.550	2.523.550	7.476.450
<b>4. IMPREVUS, AUGMENT. PRIX</b>	<b>23.400.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23.400.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>176.900.000</b>	<b>58.750.341</b>	<b>13.452.899</b>	<b>72.203.240</b>	<b>104.696.760</b>