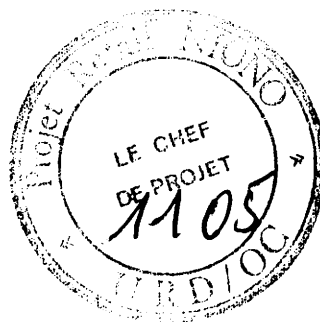


OFFICE DU NIGER.

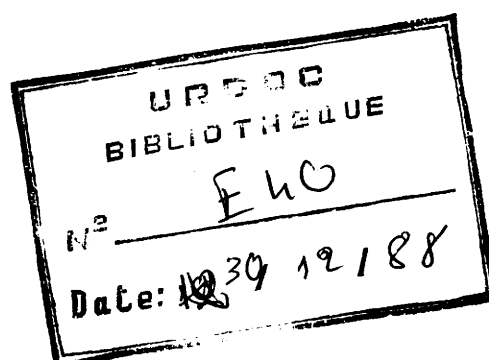
PROJET RETAIL.



Le système de gestion des organisations
paysannes de la zone du projet Retail :

Diagnostic et propositions.

Rapport de stage à l'Office du Niger (MALI),
juillet - décembre 1988.



Réalisé par Jean-Claude PAGANO
sous la direction de Marie-Jo Doucet
et de Dominique Gentil, experts IRAM.

PLAN DU RAPPORT

PRESENTATION DU RAPPORT.

1. INVENTAIRE DES ACTIVITES GEREES PAR LES ORGANISATIONS PAYSANNES DU PROJET RETAIL.

11. Les activités transférées.
12. Les activités non transférées mais partiellement
prises en charge par les O.P..
13. Les activités initiées par les organisations
paysannes.
14. Deux opérations à caractère expérimental :
approvisionnement en engrais et en boeufs de
labour.

2. LES PROCEDURES DE GESTION.

3. LES DOCUMENTS DE GESTION : ETUDE COMPARATIVE ENTRE LES 4 VILLAGES.

4. DIAGNOSTIC DE LA GESTION DES ORGANISATIONS PAYSANNES.

41. Organisation générale du travail au sein de
l'O.P..
42. Organisation des activités.
43. Analyse des documents de gestion.

5. PROPOSITION D'UN SYSTEME COMPTABLE.

CONCLUSION.

ANNEXE :

Documents de recouvrement des crédits du KM 26.

PRESENTATION

Ce rapport a été réalisé à partir d'enquêtes menées auprès des membres des organisations paysannes des villages de la zone du projet Retail (Associations Villageoises de NANGO, SASSA-GODJI, SAGNONA et Ton du KM 26) avec I. Sacko, étudiant de l'I.P.R. de KATIBUGU, de juillet à octobre 1988. L'objet des ces enquêtes était de fournir au Projet un inventaire des fonctions assurées par ces O.P., une description des procédures de gestion mises en oeuvres, un inventaire des documents de gestion utilisés et un inventaire des compétences existant dans les O.P..

Les résultats détaillés de ces enquêtes ont été présentés dans le mémoire de fin d'études soutenu par I. Sacko en décembre 1988 à l'I.P.R.(1). Sont exposées ici une synthèse de ces résultats ainsi que des propositions d'amélioration du système de gestion des activités pratiqué par ces O.P..

1. I. Sacko et J.C. Pagano : "Etude de la décentralisation de la gestion en direction des organisations paysannes du projet Retail".

1.

INVENTAIRE DES ACTIVITES GEREES PAR LES ORGANISATIONS PAYSANNES DU PROJET RETAIL.

On assiste, depuis la création des Associations Villageoises (A.V.) à l'Office du Niger en 1984, à un transfert de compétences de l'O.N. en direction de ces groupements. Ceci est dû à des difficultés financières que l'Office rencontre mais a aussi pour origine une volonté de promotion des organisations paysannes dont on pense qu'elles peuvent être à même d'assurer certaines fonctions mieux que ne le fait l'Office.

D'autre part, ces organisations paysannes (O.P.) développent par elles-mêmes certaines activités, prennent des initiatives et mènent certaines expériences. On a classé les activités gérées par les O.P. en 4 catégories :

- Les activités transférées de l'O.N. vers les O.P.. Il s'agit des tâches que l'Office assurait et dont il s'est dégagé au profit des O.P..
- Les activités non transférées mais partiellement prises en charge par ces O.P..
- Les activités initiées par les O.P., c'est à dire mise en place par elles de leur propre initiative.
- Dans la quatrième catégorie sont rangées des opérations à caractère expérimental menées avec l'appui du projet.

11. LES ACTIVITES TRANSFEREES.

111. Le crédit.

1111. La modification des systèmes de crédit.

Le système de crédit tel qu'il est organisé dans les villages de la zone du Projet se différencie du système antérieur par deux caractéristiques :

- D'une part, ce n'est plus l'O.N. qui accorde les crédits de campagne mais la Banque Nationale de Développement Agricole (B.N.D.A.). C'est aussi cette banque qui a octroyé les crédits pour l'achat de boeufs de labour en 1988.

- D'autre part, les crédits ne sont plus accordés aux exploitants mais aux O.P.. Ainsi, pour le crédit de campagne, elles ont reçu de la B.N.D.A. un montant d'argent pour acheter les intrants nécessaires aux exploitants. C'est l'O.P. qui doit rembourser la B.N.D.A. à l'échéance fixée.

Les dates d'entrée en liaison des 4 O.P. avec la B.N.D.A. ont coïncidé avec les dates d'achèvement des premières tranches de travaux de réaménagement dans les villages.

Saison du premier crédit B.N.D.A./O.P.

KM 26	NANGO	SASSA	SAGNONA
-------	-------	-------	---------

Saison:	hivernage 86	hiv. 87	hiv. 87	hiv. 88
---------	--------------	---------	---------	---------

A SAGNONA, le crédit de campagne de l'hivernage 1987 a été fait par l'O.N., mais il a été octroyé à l'A.V., comme le crédit B.N.D.A. dans les autres villages.

Les intrants achetés par l'O.P. sont avancés aux exploitants qui les paient en fin de campagne, à la récolte. La B.N.D.A. avance l'argent aux O.P. à un taux annuel de 9% prorata temporis mais les autorise à faire payer les intrants à un prix représentant 110% du prix d'achat au comptant, ce qui équivaut à un taux de crédit de 10% forfaitaire. La différence entre les deux taux correspond à une commission de recouvrement, qui doit permettre de couvrir les frais de gestion et les provisions pour impayés.

1112. Avantages du nouveau système pour les différents acteurs.

. Pour l'O.N., le transfert de la fourniture du crédit à la B.N.D.A. le soulage des risques liés à cette activité, et réduit

le montant de ses fonds immobilisés. Il représente aussi une diminution des charges en travail.

. Pour la B.N.D.A., l'octroi du crédit aux O.P. et non aux paysans simplifie beaucoup le travail de gestion.

. Pour les exploitants, le système est beaucoup moins contraignant qu'auparavant. Les montants de crédit attribués à l'exploitant sont décidés par l'O.P. et par lui-même et non plus fixés par l'encadrement comme c'était le cas antérieurement (les quantités d'intrants à fournir à chaque exploitant étaient calculées par l'O.N. et un crédit correspondant était automatiquement octroyé).

112. Le battage.

Autrefois, tout le paddy produit dans la zone de l'Office était battu par les grandes batteuses de l'Office. La première expérience de battage villageois a été lancée à l'initiative du projet néerlandais "Amélioration de la riziculture paysanne à l'Office du Niger" (ARPON) en 1982, avec la mise en place de petites batteuses, les "Votex", conduites par un groupe de battage. L'opération a été ensuite progressivement étendue à toute la zone de l'Office. En 1984, quand les A.V. ont été mises en place, l'O.N. leur a confié l'organisation du battage.

Les batteuses ont été acquises par les A.V. sans part d'autofinancement. Celles-ci doivent cependant constituer un fond d'amortissement. Elles sont contractuellement tenues de déposer sur un compte bloqué à la B.D.M. (Banque de Développement du Mali) un montant d'argent correspondant aux 35/80^{ème} de la valeur des frais de battage.

1121. L'organisation du battage.

Le transfert de cette activité a été accompagné d'un important travail de conception de la part de l'encadrement. La D.P.R. (Division Promotion Rurale) a conçu une division des tâches et des documents de gestion. L'organisation est la suivante :

- Un conducteur qui commande la batteuse et dirige une équipe de quelques manoeuvres. Il tient un document de fonctionnement de la batteuse et un document de pointage du travail.
- Un rapporteur qui tient deux tableaux centralisant les données de fonctionnement de toutes les batteuses du village.
- Un responsable des carburants et lubrifiants, chargé des distributions. Il tient un document les enregistrant.
- Un responsable de la récupération des frais de battage. Un document a aussi été mis au point pour lui. Il mentionne ce que chaque exploitant doit à l'O.P..
- Un dépanneur.
- Un responsable des batteuses et de leurs accessoires, qui tient un document de stock.

Ce sont les animateurs en alphabétisation des villages qui ont été formés à l'accomplissement de ces tâches et à la tenue des documents de gestion.

1122. Les avantages du transfert.

L'activité battage dégage des bénéfices pour les O.P.. Une fois déduits des frais de battage perçus par l'A.V., la somme à verser au compte bloqué, le paiement des intrants et celui des rémunérations, il doit rester un montant non négligeable, qui est déposé sur un compte d'épargne à la B.D.M.. La D.P.R. a conçu un schéma de répartition des frais de battage qui doit permettre de payer les facteurs de production tout en laissant un bénéfice à affecter à un "Fonds Villageois" :

- . 35/80 pour l'amortissement.
- . 25/80 pour la main d'oeuvre.
- . 10/80 pour les intrants.
- . 10/80 pour le fonds villageois.

Les frais de battage sont moins importants que du temps du battage par l'Office (8% du poids battu au lieu de 12%).

Le battage est désormais réalisé en temps voulu.

113. La sacherie.

Les 4 O.P. de la zone du Projet assurent la gestion de la sacherie depuis 1984. Elles passent commande des sacs à l'Office, et la B.N.D.A. préfinance l'achat. Elles la remboursent en fin de campagne. L'Office doit verser une ristourne proportionnelle au poids de paddy que le village lui livre. Actuellement, cette ristourne est calculée sur la base de neuf rotations village-rizerie par sac, c'est à dire que l'O.P. gagne de l'argent si les sacs qu'elle utilise effectuent plus de neuf rotations.

114. La collecte primaire.

Les 4 O.P. organisent le groupage du paddy des exploitants destiné à l'Office, que ce soit le paddy livré par les paysans en remboursement de leurs dettes O.N. (ce qui correspond à la "collecte" selon la terminologie de l'O.N.) ou le paddy vendu par eux à l'Office ("achat"). Elles le pèsent et organisent le chargement dans les camions de l'O.N.. En contrepartie, celui-ci doit leur verser une ristourne proportionnelle au poids de paddy qui lui est livré.

La D.P.R. a formé les animateurs du village à l'utilisation de la bascule, à son entretien et à la tenue de documents de gestion.

Ce transfert se traduit par un meilleur contrôle du paysan sur la production qu'il livre à l'office, du fait de la pesée qui a lieu dans le village. En revanche, il doit maintenant transporter lui-même le paddy de son champ jusqu'au village.

115. La commercialisation.

Les O.P. commercialisent le paddy que les exploitants leur livrent en paiement des dettes qu'ils ont envers elles (crédits O.P. divers, frais de battage). Il ne s'agit pas là d'une activité transférée, mais d'une activité qui a pu se développer depuis la libéralisation de la commercialisation du paddy qui date de

février 1986. Les O.P. ont la possibilité de vendre leur paddy à l'Office ou à des commerçants. Elles ne font toutefois pas de réelles opérations de commercialisation, qui impliqueraient la recherche des marchés les plus intéressants et l'attente du meilleur moment pour vendre, mais vendent au commerçants qui se présentent dans les villages.

12. LES ACTIVITES NON TRANSFEREES MAIS PARTIELLEMENT PRISES EN CHARGE PAR LES O.P..

La redevance-eau, comme les annuités d'équipement FIA (Fonds d'intrants agricoles), les dettes antérieures et les dettes "gelées" (que l'O.N. commence à recouvrer actuellement) restent inscrites dans le cadre de relations exploitants-O.N.. Cependant, certaines O.P. de la zone du Projet ont pris l'initiative de recouvrer cette redevance auprès des exploitants qui le souhaitent, pour ensuite reverser les montants collectés à la caisse de l'Office, au nom de l'exploitant. Aucun engagement n'a été pris pour l'instant à ce sujet, ni par l'O.N., ni par les O.P.. On peut penser que tant que l'Office dispose du moyen de contrôle du recouvrement de la redevance (c'est lui qui décide des attributions de terres et des évictions), celle-ci restera une dette individuelle de l'exploitant. Il faut signaler tout de même que les O.P. qui ont opéré cette récupération au profit de l'Office ont obtenu des meilleurs taux de recouvrement que lui.

Les responsables des bureaux d'O.P. interrogés ont dit qu'ils faisaient ce recouvrement pour rendre service aux exploitants, mais aussi pour connaître la situation d'endettement de ceux-ci vis-à-vis de l'Office.

13. LES ACTIVITES INITIEES PAR LES ORGANISATIONS PAYSANNES.

131. Semences et avances-vivres villageoises.

Les O.P. constituent des stocks de paddy qui est distribué aux exploitants en début de campagne. Ceux-ci l'utilisent comme semences ou pour leur autoconsommation et le paient à l'O.P. en fin de campagne, en nature ou en espèces, généralement avec un intérêt. Ceci permet aux villageois de réduire leur dépendance et aussi leur niveau d'endettement vis-à-vis de l'Office. De plus, les O.P. les cèdent à un prix inférieur à celui pratiqué par l'O.N..

132. Crédit social aux individus.

Les A.V. de NANGO, de SASSA-GODJI et de SAGNONA accordent des prêts individuels aux exploitants, théoriquement quand ceux-ci sont en difficulté.

14. DEUX OPERATIONS A CARACTERE EXPERIMENTAL : APPROVISIONNEMENT HORS OFFICE EN ENGRAIS ET EN BOEUFs DE LABOUR.

Les exploitants des 4 villages ont exprimé à plusieurs reprises leur insatisfaction quant aux conditions de leurs approvisionnements en intrants et en équipements. Ils se plaignaient des livraisons tardives d'engrais et de la mauvaise qualité des boeufs de labour qu'ils avaient acquis en 1985. Le Projet a organisé des réunions avec des paysans des 4 villages pour réfléchir avec eux sur les possibilités de trouver des modes d'approvisionnement plus satisfaisants.

141. Approvisionnement en engrais.

Les 4 villages ont décidé de se regrouper pour lancer des consultations auprès d'un grand nombre de fournisseurs d'engrais. Les 4 O.P. ont choisi le président du Ton du KM 26 pour les représenter auprès des opérateurs économiques. Le choix des fournisseurs a été fait au cours de réunions regroupant des membres des 4 villages. Pour se déterminer, les paysans ont étudié les prix proposés par les différents vendeurs, mais ont aussi tenu compte des délais de livraison qu'ils annonçaient et du lieu où seraient livrés les engrais. Deux fournisseurs ont été retenus, un pour l'urée, un pour le phosphate d'ammoniaque, mais celui retenu pour fournir cet engrais n'a pas été en mesure de livrer dans les délais prévus, et les O.P. ont dû rapidement en choisir un autre. La B.N.D.A. leur a accordé un crédit pour l'achat de ces engrais.

Ce mode d'approvisionnement a permis aux 4 villages d'obtenir l'urée de l'hivernage beaucoup plus tôt que les autres villages de la zone (le 8 mai au lieu du 13 août) et d'être livrés directement dans le village.

142. Approvisionnement en boeufs de labour.

Le projet a proposé aux 4 villages de s'approvisionner en boeufs de labour auprès de coopératives d'éleveurs de la région de MOPTI. Là aussi, les 4 O.P. se sont regroupées pour mener l'opération.

Les premiers contacts ont été pris par l'équipe formation du Projet avec des structures d'encadrement et 2 coopératives d'éleveurs de cette région, en novembre 1986.

Un an plus tard, 4 délégués (un par O.P.) se sont rendus là-bas pour désigner les types d'animaux qu'ils souhaitaient acquérir et entendre les propositions des coopératives. Après restitution de ces informations en assemblée générale, les bureaux des O.P. ont arrêté les propositions qu'ils souhaitaient faire et les ont transmises aux coopératives. Les contrats ont été signés en présence des bureaux.

Le financement a été assuré par un prêt de la B.N.D.A. aux
O.P. : durée 4 ans, taux d'intérêt 9%, apport initial 10%,
assurance mortalité.

2.

LES PROCEDURES DE GESTION.

21. APPROVISIONNEMENT.

L'approvisionnement en engrais de l'hivernage 1988 a été décrit précédemment. Auparavant, tous les engrais étaient achetés à l'office.

Les semences peuvent être achetées à l'O.N., mais les villages assurent par eux-mêmes une partie de leur fourniture en semences. D'autre part, certains exploitants conservent une partie de leur production pour l'utiliser comme semences l'année suivante. Le tableau 1 résume la situation des semences dans les 4 villages.

Pour les vivres, les 2 mêmes modes d'approvisionnement sont présents : achat à l'O.N. et vivres villageoises. Le tableau 2 décrit la situation de l'approvisionnement en vivres dans les villages.

Les différences sont grandes entre les villages. Au KM 26, semences et avances-vivres villageoises assurent la totalité de l'approvisionnement des villageois, alors qu'elles sont embryonnaires à SASSA-GODJI et à NANGO. A SAGNONA, les "semences villageoises" sont en fait utilisées par les exploitants pour leur autoconsommation (en dépit de ce fait, elles continuent à être désignées comme semences). Ceci explique la quantité importante de semences achetées par ce village à l'O.N.. L'importance du tonnage total d'avances-vivres est due à l'absence de culture de contre-saison à SAGNONA (elle doit débuter en 1989).

TABEAU 1 - APPROVISIONNEMENT EN SEMENCES

	KM 26	NANGO	SASSA	SAGNONA	OBSERVATIONS
<u>Semences O.N.</u>					
- Achat à l'O.N. en hivernage 1987	0	?	1,5 t	19 t	
- Conditions d'acquisition	-	Crédit BNDA à l'O.P. Niono	Crédit BNDA à l'O.P. Niono	Crédit BNDA à l'O.P. Niono	
- Distribution					
- Prix de vente à l'O.P.	-	135 F/Kg A la récolte 135 F/Kg	135 F/Kg A la récolte 135 F/Kg	135 F/Kg A la récolte 135 F/Kg	
- Remboursement des paysans à l'O.P.					
<u>Semences villageoises</u>					
- Quantité distribuée (hiv. 88)	17 t	Pas de semences villageoises	0	37 t	A Sassa, 1,5 t de paddy - frais de battage de la CS 88 ont été stockés pour être distribués comme semences pour la C.S. 1989. C'est la première fois dans ce village.
- Origine	Prélèvement sur le paddy Frais de battage		Frais de battage	Frais de battage	
- Triage	non		non	non	
- Remboursement	A la récolte En paddy ou en espèces 90 F/Kg		Conditions non encore définies	A la récolte En paddy	
- Intérêt	+ 28 %			1 sac + 15 Kg pour chaque sac + 20 %	A Sagnona, une partie des semences villageoises est en fait auto-consommée

TABLEAU 2 - AVANCES VIVRES

	Km 26	NANGO	SASSA	SAGNONA	OBSERVATIONS
<u>Avances vivres O.N.</u> . Achat à l'O.N. en hivernage 1987 . Conditions d'acquisition . Prix de vente à l'O.P. . Remboursement des exploitants . Répartition	0	8 T Crédit O.N. à l'O.P. 105,5 F/Kg A la récolte 105,5 F/Kg En fonction de la taille des familles	8 T Crédit O.N. à l'O.P. 105,5 F/Kg A la récolte 105,5 F/Kg En fonction de la taille des familles	10 T Crédit O.N. à l'O.P. 105,5 F/Kg A la récolte 105,5 F/Kg En fonction de la taille des familles	L'A.V.de Sagnona achète parfois des vivres (sucre, quartiers de boeuf) au moment des fêtes religieuses, les distribue entre les villageois et se fait rembourser à la récolte suivante
<u>Avances - vivres villageoises</u> . Quantité distri- buée en hiv. 88 . Origine . Remboursement . Intérêt	17 T Paddy - frais de battage A la récolte En paddy ou en espèces 90 F/Kg 28 %	3,3 T Achat avec fonds de l'unité coo- pérative A la récolte En paddy 1 sac + 20 Kg/ sac 25 %	700 Kg Frais de bat- tage A la récolte En paddy 1 sac + 15 Kg/ sac 20 %	3 T Frais de battage A la récolte En paddy 1 sac + 15 Kg/ sac 20 %	

22. LE CREDIT B.N.D.A.

221. Procédures d'octroi.

Les crédits de campagne accordés par la B.N.D.A. sont utilisés par le Ton du KM 26 pour acheter les engrais nécessaires aux exploitants et par les A.V. des 3 autres villages pour acheter les semences à l'O.N. et les engrais.

L'O.P. recense les besoins des exploitants en engrais et en semences en assemblée générale. Elle ne retient toutefois que les demandes de ceux à qui elle accepte d'accorder du crédit. En effet les O.P. refusent généralement de cautionner les exploitants inconnus d'elles (nouvellement installés) et parfois les mauvais payeurs. L'année de leur installation, les colons peuvent obtenir un crédit individuel auprès de l'O.N..

Sur la base des besoins ainsi recensés, l'O.P. adresse une demande à la B.N.D.A. pour un montant de crédit correspondant. la demande est visée par le secteur agricole, qui en apprécie le bien-fondé en rapportant les quantités demandées à la surface du village. L'O.P. reçoit l'argent au moment du règlement.

A SASSA-GODJI, devant des irrégularités constatées dans la gestion des fonds de l'A.V. et à cause du niveau d'endettement élevé des exploitants vis-à-vis de l'O.N., la B.N.D.A. a posé comme condition à l'octroi du crédit à ce village la constitution d'un comité de crédit, distinct du bureau de l'A.V.. C'est lui qui est responsable devant la banque. Il procède de la même manière que les bureaux des autres O.P..

222. Recouvrement auprès des exploitants.

Les exploitants ont la possibilité de rembourser le crédit à l'O.P. en paddy ou en espèces. Le tableau suivant décrit

la manière dont ont été payés ces crédits depuis le démarrage du crédit B.N.D.A..

	KM 26	NANGO	SASSA	SAGNONA
Hiv. 86	Paddy			
C.S. 87	Paddy			
Hiv. 87	Paddy et espèces	Paddy et espèces	Paddy et espèces	Espèces(1)
C.S. 88	Espèces	Espèces	Espèces	
Hiv. 88(2)	Espèces			

La libéralisation de la commercialisation remonte à février 1986, mais à la fin de l'année, les exploitants n'étaient pas persuadés de sa réalité et n'ont pas voulu vendre aux commerçants par crainte de représailles de la part de l'Office. C'est ce qui explique que tous ceux du KM 26 aient réglé leur crédit de campagne en paddy. Le même phénomène s'est reproduit en contre-saison 1987.

Au cours de la campagne de commercialisation de l'hivernage 1987, les exploitants ont vendu une partie de leur production à des commerçants. Ceci s'explique en partie par les difficultés de l'Office à enlever le paddy rapidement, notamment à SAGNONA, mais aussi par le fait que les cours du riz blanc sur le marché étaient élevés à ce moment-là.

En effet, les exploitants ne craignant plus de vendre en dehors de l'Office, leur décision dépend des prix proposés par les commerçants. Quand ils vendent à ceux-ci, ils font généralement décortiquer le paddy pour le vendre en riz blanc. Compte tenu du coût actuel du décortilage(3) - 10 F CFA le KG - l'opération devient intéressante quand le prix du riz blanc dépasse 140 F le

1. Crédit O.N. à l'A.V..

2. Pour l'hivernage 1988, une partie seulement des remboursements a pu être observée, et uniquement au KM 26.

3. Le décortilage est réalisé sur des machines appartenant à des particuliers.

KG. Il était nettement supérieur à cela au moment de la commercialisation de la contre-saison 1988.

Quand les exploitants paient en paddy, l'O.P. vend ce paddy à l'Office.

223. Les organisations paysannes et les impayés.

Au cours de l'hivernage 1986, tous les exploitants du KM 26 ont remboursé leur crédit de campagne au Ton avant l'échéance fixée par la B.N.D.A.. Le Ton a eu à faire face à quelques impayés au cours de la contre-saison 1987, et le phénomène a pris plus d'ampleur à l'hivernage suivant. A NANGO et à SASSA, il y a eu apparition d'impayés au cours du même hivernage, qui était leur première saison de crédit B.N.D.A.. Dans les 3 villages, leur montant s'est considérablement accru au cours de la contre-saison 1988, comme le montre le tableau suivant :

Endettement des exploitants vis-à-vis de l'A.V.. Crédit B.N.D.A.
(en F CFA)

	KM 26	NANGO	SASSA-GODJI
Hivernage 87	308 445	71 960	252 845
C.S. 88	1 270 130	251 600	553 115

Les O.P. n'avaient jusque là aucun moyen institutionnalisé d'éviter ce genre de situation. Les 4 villages viennent de décider, chacun en assemblée générale, la mise en place d'une procédure de contrôle du recouvrement : les exploitants sont désormais tenus de déposer en caution dans le magasin du village une quantité de paddy équivalente au montant de leur crédit de campagne. Si, à la date d'échéance fixée par l'O.P. (ou le comité de crédit à SASSA), l'exploitant n'a pas réglé sa dette, elle commercialisera son paddy et encaissera le produit de la vente.

23. LA COLLECTE PRIMAIRE.

231. Organisation du travail.

Il y a dans chaque village plusieurs équipes d'une dizaine de personnes. Ces équipes se relaient chaque jour pour charger et décharger la bascule et charger les sacs dans les camions de l'Office. Quelques peseurs dirigent ces équipes, lisent les poids et les enregistrent.

	KM 26	NANGO	SASSA	SAGNONA
Peseurs	3	2	3	3
Equipes de manoeuvres	3	2	3	?

Les peseurs sont rémunérés, mais les manoeuvres, qui sont des jeunes du village, ne le sont pas.

232. Enregistrement des pesées.

Le paddy est soumis à une première pesée dans le village, puis à une pesée contradictoire à la rizerie de MOLODO. La D.P.R. a conçu un système d'enregistrement qui permet la confrontation des deux pesées. Il est utilisé dans les 4 villages. Il fonctionne de la manière suivante :

- Chaque pesée est enregistrée dans un premier tableau par un des peseurs.

Fiche de pesée. (4)

Date	N° F ¹¹¹	Nom	Nombre de pesées	Nombre de sacs	Poids
12.2.88	136	B. Traoré	1	12	970
			1	12	968
			1	12	964
			1	12	962
			1	6	480
			5	54	4344
12.2.88	87	O. Jara	1	12	980
			1	12	972
			⋮	⋮	⋮
			⋮	⋮	⋮
			1	8	965
			20	236	19504

Quand une quantité de paddy correspondant au chargement d'un camion de l'O.N. a été pesé, un bordereau d'expédition est rempli par un des peseurs. Il comporte en son centre un tableau où vont être reportés les résultats de la pesée au village (pour chaque exploitant) et ceux de la pesée à l'usine (pesée de tout le chargement).

Bordereau d'expédition.

nombre de sacs	pesée village	pesée usine
→ 54	→ 4 344	
→ 236	→ 19 504	
290	23 848	23 706

Le poids usine est inscrit par un des peseurs, qui part avec le camion à l'usine. L'Office tolère une différence entre les deux

4. Tous les documents de collecte primaire sont en bambara.

poids tant qu'elle est inférieure à 1% du poids du chargement. Si le poids usine est inférieur de plus de 1% à celui du village, c'est le poids usine qui est retenu par l'O.N., bien qu'il existe une formule permettant de faire une pondération. Dans ce cas, la diminution de poids va être répartie entre tous les exploitants ayant des sacs dans ce chargement, au prorata du nombre de sacs qu'ils y avaient.

Les bascules sont aussi utilisées pour peser le riz vendu par les exploitants à des commerçants. Le Ton du KM 26 perçoit alors auprès du paysan 1 franc par kilogramme pesé.

24. LE BATTAGE.

241. Le personnel du battage .

Le tableau 3 décrit les effectifs du battage. On constate que les animateurs, qui ont été formés à toutes les tâches ainsi qu'à la tenue des documents, occupent un certain nombre de postes liés à cette activité.

Le poste de dépanneur, prévu par la D.P.R., a été supprimé dans les 4 villages. Les conducteurs font les petites réparations et, pour les pannes importantes, les batteuses sont envoyées aux ateliers du Projet Arpon.

Les équipes de manoeuvres sont stables au cours d'une saison. Les 5 ou 6 membres sont recrutés dans le village au début de la campagne de battage et travaillent tous les jours jusqu'en fin de campagne.

242. Achat d'intrants.

Les achats de carburant et de lubrifiant sont préfinancés par les sommes déposées sur le compte bloqué de la B.D.M. (fonds

d'amortissement des batteuses). C'est la D.P.R. qui donne l'autorisation de débloquent ces fonds, au vu des besoins exprimés par les bureaux des O.P.. Le carburant est acheté par tickets de 200 litres, l'huile et la graisse sont prises en une seule fois. Tous les achats sont réglés au comptant. Après le battage, les sommes sont reversées au compte bloqué.

243. Emploi des frais de battage: tableau 4.

TABEAU 3 - LE PERSONNEL DU BATTAGE DANS LES VILLAGES

	Km 26	NANGO	SASSA GODJI	SAGNONA
Conducteurs	5 2ème génération	4 dont 2 animateurs	3 (animateur)	4
Mode de recrutement	Sur concours	Choisis/A.V.	Choisis/A.V.	Sur concours
Formation	Par animateurs anciens conducteurs	D.P.R.	D.P.R.	Par animateurs
Rapporteur	1 (animateur)	0	1 (animateur)	1
Responsable frais de battage	2 (dont président Ton)	1 + 2 adjoints pour le suivi dans les champs	2	1
Manoeuvres	5	6	5	5
Responsable ingrédients	1	1	1	1
Responsable batteuses		1	1	

TABLEAU 4 - EMPLOI FRAIS DE BATTAGE - HIVERNAGE 1987

	KM 26	NANGO	SASSA-GODJI	SAGNONA	OBSERVATIONS
Semences et avances vivres	33 T	-	2,4 T	37 T	
<u>Commercialisation</u>					
- 1. Paddy					
* ON	oui	oui	oui	oui	
* Commerçants	oui	oui	oui	oui	
- 2. Riz blanc					
Commerçants	oui	non	non	non	Le prix de vente du riz blanc aux commerçants a été discuté en A.G. (au Km 26)

25. LA SACHERIE.

L'O.N. n'a payé les ristournes de 1987 et de 1988 (c'est à dire celles de l'hivernage 86, de la contre-saison 87, de l'hivernage 87 et de la contre-saison 88) qu'en novembre 1988. Ce retard a entraîné des modifications dans l'organisation de l'activité. Les O.P. n'ont pas payé le crédit sacherie consenti par la B.N.D.A. en 1986 ce qui a conduit celle-ci à ne pas le renouveler l'année suivante. Pour l'hivernage 1987, les O.P. ont encore acheté des sacs à l'Office.

En novembre 1988, celui-ci a réglé les soldes qu'il devait (ristourne - valeur des sacs achetés pour l'hivernage 1987) au Ton du KM 26 et aux A.V. de NANGO et de SASSA. L'A.V. de SAGNONA a un solde de sacherie débiteur vis-à-vis de l'O.N., en raison des très faibles quantités de paddy qu'elle lui a livrées durant l'hivernage passé. Celui-ci ne lui a encore rien réclamé jusqu'à maintenant.

Sitôt les paiements effectués, la B.N.D.A. a demandé aux O.P. des 3 autres villages de régler leur crédit sacherie de 1986 rapidement.

Dans les 4 villages, une ristourne est prélevée sur chaque sac de paddy vendu à un commerçant (ceux-ci emportent le riz dans leurs propres sacs) depuis l'hivernage passé, et ce parce que l'O.N. ne payait plus. L'an passé, elle se montait à environ 2000 F.CFA par tonne dans les 4 villages, alors que le barème O.N. était de 1350 F en 1987 et de 2850 F en 1986.

26. LE CREDIT SOCIAL INDIVIDUEL EN ESPECES.

TABEAU 5

	Km 26	NANGO	SASSA	SAGNONA	OBSERVATIONS
Nature	-	Maladies Cérémonies	Maladies Cérémonies Impôts Cotisations	Maladies Cérémonies	Le Ton du Km 26 ne fait pas de crédit individuel mais il semble qu'il prenne en charge les cotisa- tions diverses demandées à tous les exploitants
Intérêt	-	0	10 %	20 %	
Durée	-	-	3 mois au delà majo- ration de l'intérêt	Remboursement à la récolte qui suit	

3.

LES DOCUMENTS DE GESTION: ETUDE COMPARATIVE ENTRE LES 4 VILLAGES.

Les documents utilisés dans les 4 villages ont été décrits de manière détaillée dans "Etude de la décentralisation de la gestion en direction des organisations paysannes"(5). Le but de l'étude présentée ici est de tenter une comparaison des modes de gestion des 4 O.P. à partir des documents qu'elles utilisent. Les tableaux comparatifs réalisés ne permettent pas à eux seuls de tirer des conclusions, mais mettent cependant en lumière certains phénomènes.

Contrairement à ce qui a été fait dans la description du mémoire, on a retenu ici les documents d'une seule saison pour chaque activité. Dans une partie descriptive, la mention de toutes les formes de documents rencontrés peut présenter un intérêt, car elle rend compte de la diversité des formes créées dans les villages. Ici par contre, il importe de savoir combien de documents sont utilisés, à un moment donné, pour gérer une activité.

5. Mémoire de I. Sacko de l'I.P.R. de KATIBUGU, Décembre 1988.

31. NOMBRE DE DOCUMENTS TENUS PAR ACTIVITE.

	KM 26	NANGO	SASSA	SAGNONA
Appro.	3	5	6	5
Crédit A.V.	7	6	4	3(6)
Récupération redevance-eau	2	2	5	-
Collecte- pesée	4	5	4	4
Battage	12	4	7	6
Sacherie	1	5	1	3
Trésorerie, banque	7	3	1	1

En faisant les sommes en colonne, on n'obtient pas le nombre total de documents présents dans les villages car un même document est parfois utilisé pour le suivi de plusieurs activités, et est donc compté plusieurs fois.

On constate d'importants écarts entre les nombres de documents tenus dans chaque village pour certaines activités. Ces différences ont des origines diverses. Un nombre élevé de documents traduit, selon les cas :

- un développement plus important de l'activité
- l'enregistrement d'une quantité supérieure d'informations et une meilleure maîtrise de l'activité
- une dispersion des informations.

6. Tous les documents concernant le crédit n'ont pas été vus à SAGNONA.

Pour l'approvisionnement, il y a peu de documents au KM 26 car les distributions sont regroupées dans quelques tableaux, alors qu'à SASSA, par exemple, elles sont dispersées et enregistrées dans plusieurs tableaux. Le même commentaire peut être fait pour la redevance-eau.

Pour le poste crédit A.V., le nombre plus important à NANGO et au KM 26 s'explique par l'existence d'avances-vivres villageoises dans ces 2 villages et de semences villageoises au KM 26. De plus, dans ce village, il y a un tableau pour le recouvrement de chaque dette (engrais, vivres, semences, boeufs, impayés de la contre-saison) ce qui permet au Ton de connaître la situation de chaque type de crédit.

Pour la collecte primaire, les 4 documents conçus par la D.P.R. sont tenus dans les 4 villages. A NANGO, il y a un tableau récapitulant les quantités livrées à l'O.N. par chaque paysan.

En ce qui concerne le battage, le faible nombre de documents à NANGO s'explique par l'absence de rapports de battage. Ces rapports, que ce soit ceux conçus par la D.P.R. ou ceux faits au KM 26, n'apportent pas d'informations supplémentaires mais ne font que centraliser celles enregistrées dans les rapports du conducteur. Au KM 26, le nombre élevé est dû non seulement à la tenue de bilans de ce type, mais aussi au fait que les ventes de frais de battage (qui se font en paddy et en riz blanc) sont l'objet d'un enregistrement systématique dans 2 tableaux.

Les différences dans les nombres de tableaux utilisés pour la sacherie semblent correspondre à une plus ou moins grande maîtrise de l'activité. D'après les propos des membres des bureaux, la sacherie est mal gérée à SASSA et au KM 26.

Le nombre de documents de trésorerie reflète bien sa situation dans les villages. Les responsables du Ton du KM 26 ont une connaissance correcte des mouvements d'argent et tiennent des livrets pour chaque compte en banque. A NANGO la situation de la

caisse semble aussi assez claire. A SASSA et à SAGNONA en revanche, très peu de mouvements d'argent sont enregistrés. Il n'y a pas de livre de caisse à SAGNONA.

32. ORIGINE DES DOCUMENTS.

	KM 26	NANGO	SASSA	SAGNONA
Documents fournis par l'encadrement	11	10	14	13
Documents fournis mais modifiés par l'O.P.	1	2	0	0
Documents conçus par des membres de l'O.P.	19	5	1	7
Documents conçus par des membres de l'O.P.	1	9	10	0
Total	32	26	25	20

Les documents conçus par l'encadrement rencontrés dans les 4 villages sont à peu près les mêmes. Il s'agit principalement de ceux mis au point par la D.P.R. pour le battage et la collecte primaire. Ceux qu'elle a conçu pour la sacherie sont tenus à NANGO et à SAGNONA. Très peu de documents ont été modifiés, les 2 de NANGO ont été traduits en arabe.

Le tableau rend compte du travail réalisé par l'agent d'appui dans les villages. A NANGO et à SASSA, la plupart des documents conçus au niveau du village l'ont été par les agents d'appui

tandis qu'ils l'ont tous été par des membres de l'O.P. dans les 2 autres villages. Il faut signaler que dans ces 2 villages la quasi totalité des tableaux a été créée par un seul animateur.

33. LES PERSONNES IMPLIQUEES DANS LA TENUE DES DOCUMENTS.

	KM 26	NANGO	SASSA	SAGNONA
Nombre de personnes tenant des documents (hors agent d'appui)	5	4	6	4
Nombre de documents tenus par l'agent d'appui	1	11	11	1(7)
Répartition des documents entre les membres de l'O.P.	15(S.G.) 9 (anim.) 3(R. ing) 1(Prés.) 1(R. sac)*	5(R. sac.) 3(R.A.) 3(peseur) 2(Trés.)	4(anim.) 3(peseur) 2(anim.) 2(anim) 2 1	6(R.A.) 5(S.G.) 3(Rap.) 3(R. sac)

(*) S.G. : Secrétaire Général. R. sac. : responsable sacherie
 Anim. : animateur. Rap : rapporteur. Prés. : président.
 R.A. : responsable à l'approvisionnement
 R. ing : responsable des ingrédients. Trés. : trésorier.

Ne sont pas comptés dans ce tableau les conducteurs car leur nombre, fonction de celui des batteuses, introduirait un biais dans la comparaison. Chaque conducteur tient les 2 documents conçus par la D.P.R..

Les nombres de personnes tenant des documents dans les 4 villages sont proches et assez faibles. Ils sont compris entre 5 et 7.

Comme on l'a déjà constaté précédemment, l'agent d'appui fait une grande partie du travail à NANGO et à SASSA. Au KM 26, il ne

tient qu'un seul document, de même que l'agent de suivi de SAGNONA.

La répartition est très inégalitaire au KM 26. Le secrétaire et un animateur tiennent les 3/4 des documents, et ce sont les plus importants : approvisionnement, crédit, collecte primaire, trésorerie. Les documents sont mieux répartis à SAGNONA.

34 LANGUE DE REDACTION DES DOCUMENTS.

	KM 26	NANGO	SASSA	SAGNONA
Bambara	26	12	14	19
Arabe			5	
Français	6	9	11	1

Il y a une très forte corrélation entre ce tableau et le tableau précédent. Les agents d'appui tenant tous leurs documents en français, et tous les membres des O.P. le faisant en bambara, il est logique que l'on en rencontre beaucoup en français à NANGO et à SASSA, et très peu à SAGNONA et au KM 26. Dans ce village, sur les 6 qui le sont, 4 sont des imprimés remis par les banques ou par le C.A.C..

4.

DIAGNOSTIC DE LA GESTION DES O.P..

41. ORGANISATION GENERALE DU TRAVAIL AU SEIN DE L'O.P..

Le nombre de personnes engagées dans des activités des O.P. est assez faible dans tous les villages, comme le révèle le tableau suivant:

	KM 26	NANGO	SASSA	SAGNONA
Nombre de personnes engagées dans des activités de l'O.P.	12	9	14	9
Nombres de personnes tenant des des documents	6	5	7	5

Si il y a des écarts importants pour le premier chiffre entre les différents villages, en revanche les nombres de personnes effectuant un suivi des activités sont assez proches.

Pour chaque village, le chiffre de la 2^{ème} ligne est inférieur à celui de la 1^{ère}. Cette différence a 2 origines :

- Certains responsables en titre sont peu ou pas alphabétisés et ne peuvent de ce fait tenir de documents. C'est le cas notamment des trésoriers des 4 villages. Il ont été désignés en raison de la confiance que les villageois ont en eux et non pour leur capacité à tenir des livres de caisse.
- Certains responsables d'activité en titre ne participent pas en fait à leur gestion.

On a vu précédemment qu'il y a dans chaque village 2 ou 3 personnes qui tiennent l'essentiel des documents. Ce sont eux qui font la plus grande partie du travail de gestion. Dans les 4 villages, ils assument les mêmes fonctions : recouvrement des crédits, récupération des frais de battage, suivi de la collecte, commercialisation, enregistrement des mouvements de trésorerie. Ils suivent en fait toutes les opérations où des sommes d'argent sont en jeu.

Ces principaux responsables sont :

- Au KM 26 , le secrétaire général et un animateur.
- A NANGO, l'agent d'appui et le responsable à l'approvisionnement.
- A SASSA GODJI, l'agent d'appui et un animateur.
- A SAGNONA, le secrétaire général, qui est animateur, le responsable à l'approvisionnement et le responsable à la production.

Les animateurs jouent un rôle important au KM 26, à SASSA et à SAGNONA, les agents d'appui à NANGO et à SASSA.

Dans ces 2 derniers villages, à l'heure actuelle, l'agent d'appui est indispensable. Ces 2 agents n'ont pas rempli leur rôle, qui consistait à former les membres du bureau afin qu'ils puissent gérer les activités par eux-mêmes.

L'importance des animateurs peut s'expliquer par plusieurs phénomènes :

- Ce sont a priori les personnes les mieux alphabétisées des villages.
- Jusqu'à cette année, ils n'étaient pas rémunérés par les O.P. pour leur travail d'alphabétisation. Les bureaux, en compensation, leur ont confié des tâches rémunérées. Ainsi, à NANGO et à SASSA-GODJI, les animateurs sont conducteurs ou rapporteurs. Au KM 26 et à SAGNONA, en revanche, l'importance du travail qu'ils accomplissent ne saurait s'expliquer par ce seul fait. Les bureaux des 4 villages viennent de prendre la décision de payer les animateurs 5 000 F CFA par mois.

- Ce sont eux qui ont reçu l'essentiel des formations à la gestion dispensées par l'encadrement. La D.P.R. a opté pour cette formule "médiatisée" de formation des villageois. Elle implique un effort de mobilisation des villageois et un surcroît de travail de la part des animateurs.

La faiblesse du nombre de responsables ne s'explique pas par un manque de personnes alphabétisées. En effet, leur nombre est, dans tous les villages, supérieur à celui des individus gérant une activité, comme le montre le tableau suivant :

Situation de l'alphabétisation dans les villages.

	KM 26	NANGO	SASSA	SAGNONA
Nombre de néoalphabètes	20	17	16	15
Nombre d'auditeurs	35	12	20	33

Il y a dans tous les villages un certain nombre de personnes qui ne sont pas impliquées dans les activités de l'O.P. et qui pourraient, avec un minimum de formation, accomplir certaines tâches. Deux phénomènes peuvent expliquer cette situation :

- Un certain manque de motivation de la part des paysans. Ils ont plus un comportement d'usager que de coopérateur. Ceci tient au fait qu'ils sont peu informés de la gestion des activités et de l'utilisation des fonds de l'O.P..

- L'existence d'un contrôle de l'O.P. par un sous-groupe du village, qui est clairement apparente au KM 26. Les postes sont occupés à 50 % par une seule famille et la quasi-totalité par des membres du clan constitué autour de cette famille. Ce contrôle de l'O.P. donne à ceux qui l'assurent un pouvoir sur le village - décision d'accorder le crédit aux membres, choix de l'affectation des bénéfices - et leur permet aussi de s'octroyer les rémunérations. Dans les autres villages, l'existence d'un tel contrôle n'a pas été constatée.

42. L'ORGANISATION DES ACTIVITES.

421. Les approvisionnements.

Les opérations d'approvisionnement auprès de l'O.N. (engrais avant 1988, semences et vivres pour certains villages) sont généralement bien menées par les O.P.. Leur rôle est toutefois mineur dans cette activité, il se limite à passer une commande.

L'opération d'approvisionnement en engrais pour la campagne d'hivernage 1988 a, en revanche, impliqué un réel engagement de leur part. Elle a été l'occasion pour les O.P. de se regrouper et d'établir des relations économiques avec des opérateurs autres que l'Office. Elle a aussi conduit à une plus grande implication des simples membres qui ont été amenés à se prononcer sur les décisions à prendre. Il en a été de même pour l'opération d'approvisionnement en boeufs de labour.

Les O.P. ont bénéficié de l'appui du Projet pour mener ces expériences, mais elles ont déjà repris les contacts par elles-mêmes pour les renouveler.

422. Le crédit de campagne.

Face aux problèmes des impayés, les O.P. ont, dans un premier temps, réagi de différentes manières. L'A.V. de SASSA a prélevé sur l'argent des frais de battage pour régler la B.N.D.A.. C'est une procédure dangereuse, car elle n'incite pas les exploitants à régulariser leur situation. Le Ton du KM 26 a prélevé sur ses fonds pour payer la B.N.D.A., mais a aussitôt après demandé à la gendarmerie de convoquer les débiteurs. Cette mesure s'est révélée très incitative. Le système de dépôt de paddy en caution, adopté dans les 4 villages, semble cependant être le moyen le plus intéressant pour résoudre le problème des impayés. Il faudra voir comment il sera appliqué.

Si les O.P. parviennent à récupérer avant l'échéance la totalité des crédits, elles vont pouvoir dégager un bénéfice important. La B.N.D.A. accordant le crédit à un taux annuel de 9 % à l'O.P. et celle-ci le rétrocédant à un taux forfaitaire de 10%, la commission perçue par elle s'élève à 3,25 % du montant total de l'enveloppe pour une durée d'échéance de 9 mois (durée moyenne du crédit de campagne)(8).

D'autre part, encore récemment, les O.P. versaient les sommes payées par les exploitants avant l'échéance sur leur compte courant à la B.N.D.A., et réalisaient ainsi un manque à gagner. Cette année, le Ton du KM 26 et l'A.V. de NANGO ont ouvert des comptes d'épargne à la B.N.D.A. sur lesquels ils versent désormais ces sommes.

423. Autres crédits accordés par l'O.P..

On a vu que la situation est très différente d'un village à l'autre.

Le Ton du KM 26 utilise une grande partie de ses ressources au profit de tous les exploitants, en leur fournissant toutes les semences et les vivres dont ils ont besoin, à un prix moins élevé que l'O.N.. De plus, ces opérations rapportent des revenus au Ton.

L'A.V. de SASSA-GODJI rend assez peu de services à l'ensemble des villageois. Elle accorde des crédits en espèces à des individus. L'examen de la liste des attributaires révèle que ces crédits bénéficient essentiellement aux membres du bureau, et que certains ont été accordés il y a plus de 2 ans et ne sont toujours pas remboursés. Il ne s'agit plus là de crédit social, mais plutôt de détournements de fonds à apparence légale.

L'A.V. de NANGO a peu développé les activités semences et avances-vivres villageoises, mais pratique un crédit social qui semble plus équitable.

8. Le différentiel de taux s'obtient en faisant : $10\% - ((9\text{mois}/12\text{mois}).9\%) = 3,25\%$

A SAGNONA d'importants montants de crédits individuels ne sont pas recouvrés, mais l'A.V. utilise les ressources de battage pour fournir d'importantes quantités de vivres aux villageois.

424. La collecte primaire.

Les seules difficultés rencontrées par les O.P. dans cette opération sont dues à l'incapacité de l'O.N. à enlever le paddy rapidement et parfois à le payer. Il arrive également que l'O.N. ne paie pas le paddy vendu par les O.P. avant la fin de la campagne, en vue de recouvrer un éventuel solde de dettes O.P./O.N..

Aucune ristourne-collecte n'avait été payée jusqu'à fin 1988, et ce depuis le transfert de l'activité. Il semblerait que l'O.N. ait réglé tous les montants dus aux villages à ce titre. En l'absence de cette ristourne, l'activité procurait des ressources au seul Ton du KM 26, bien que les dépenses liées à cette activité soient importantes dans tous les villages (les rémunérations des peseurs sont les plus élevées de toutes).

L'Office a proposé cette année une "avance-collecte" en espèces aux O.P., à distribuer aux exploitants, avances que celles-ci devront rembourser en paddy. Ceci présente un risque pour l'O.P., qui accroît son niveau d'endettement envers l'O.N. ainsi que le niveau d'endettement des paysans envers elle. Le KM 26 a pris en A.G. la décision de refuser cette avance. Les autres villages l'ont acceptée.

425. Le battage.

Les opérations de battage sont bien maîtrisées dans les 4 villages. On note cependant des écarts importants de consommation et de temps de travail pour une même quantité battue d'un village à l'autre. Les enquêtes n'ont pas permis de déterminer si ces

écarts sont dus à des problèmes de maîtrise technique, d'organisation du travail ou à des malversations.

C'est l'activité la plus rémunératrice pour les O.P.. Le tableau ci-dessous indique le montant des frais de battage de l'hivernage 1987, et celui de la part théorique revenant au Fonds Villageois (10/80).

	KM 26	NANGO	SASSA	SAGNONA
Total frais de battage	7 700 000	4 650 000	4 350 000	5 520 000
10/80	963 000	582 000	544 000	665 000

Toutes les rémunérations versées dans le village sont payées à partir des revenus dégagés par cette activité.

426. La sacherie.

Le KM 26 et SASSA-GODJI ont eu des problèmes de sacherie ces derniers temps. Au KM 26, de nombreux sacs ont été perdus au cours de l'hivernage 1987 et de la contre-saison 1988. A SASSA, il y a eu pénurie de sacs au cours de la campagne de commercialisation de l'hivernage 1987, ce qui a entraîné des interruptions du battage.

La rizerie est en partie responsable de ces difficultés. Les villages ont souvent beaucoup de difficultés à y récupérer leurs sacs, et un certain nombre y sont mis hors d'usage. Il semble cependant que les responsables de la sacherie de ces 2 A.V. aient mal fait leur travail. Les bureaux ont décidé de les remplacer cette année.

Quand, comme cela a été le cas pour NANGO, SASSA-GODJI et SAGNONA au cours de l'hivernage 1987, les villages livrent de faibles quantités de paddy à l'Office, le montant de la ristourne versé par ce dernier ne suffit plus à couvrir le coût d'achat des sacs. La ristourne que font payer les O.P. aux commerçants devra

donc être calculée précisément et systématiquement perçue, ce qui n'a pas toujours été le cas jusqu'à maintenant.

43. ANALYSE DES DOCUMENTS DE GESTION.

Les documents utilisés pour l'approvisionnement et le crédit prennent des formes très variées selon les villages. Même à l'intérieur des villages, il n'y a pas de modèle qui soit repris chaque année. Ils sont tous tenus de manière satisfaisante et permettent d'effectuer les recouvrements dans de bonnes conditions. On peut cependant faire les remarques suivantes :

- Les informations sont dans certains cas très dispersées. Les différentes distributions sont parfois enregistrées dans plusieurs tableaux, voire même dans des cahiers distincts. Ceci rend le travail de recouvrement très fastidieux, car le responsable doit feuilleter plusieurs documents pour chaque paysan. C'est notamment le cas à SASSA-GODJI. Le système d'enregistrement des recouvrements utilisé au KM 26 au cours de l'hivernage 1988 nous a par contre paru assez intéressant, par le regroupement des informations qu'il opère. Il est présenté en annexe.

- C'est seulement au KM 26 et à NANGO qu'ont été vus des documents récapitulant les sommes payées par les exploitants et ce qui leur reste à payer en fin de campagne.

- Dans aucun des villages il n'y a de documents où soit identifiée la commission de recouvrement. Elle n'apparaît pas dans les documents de trésorerie.

Les documents conçus par la D.P.R. pour la collecte primaire, le battage et la sacherie sont fonctionnels. Ceci est attesté par le fait que la plupart sont utilisés dans les villages. Ces

documents ne donnent cependant pas d'informations économiques sur les activités.

C'est là que réside la principale faiblesse du type de suivi des activités réalisé. Si celles-ci sont techniquement bien gérées dans la plupart des cas, aucune n'est l'objet d'un calcul économique quelconque. A SAGNONA et à SASSA la situation de la caisse n'est pas connue des membres du bureau.

Vue l'imbrication des activités, il est impossible aux responsables d'avoir une connaissance même empirique des résultats de chaque activité et donc de communiquer aux membres de l'O.P. les bénéfices réalisés. Ceux-ci peuvent donc penser que l'argent de l'O.P. est mal utilisé, voire détourné.

La mise en place d'un système de comptabilité comprenant un compte d'exploitation par activité et un compte d'exploitation générale permettrait de lever le voile sur la gestion de l'O.P.. Les bénéfices étant identifiés et communiqués à tous les membres, leur utilisation pourrait être discutée en assemblée générale. Les membres étant ainsi informés et associés à la prise de décision, ils seraient alors plus intéressés à participer au travail de gestion des activités. De plus le calcul des résultats par activités permettrait de repérer celles qui sont réellement intéressantes pour l'O.P..

5.

Le principe d'organisation du système comptable exposé ici a été élaboré par Dominique Gentil. Il l'a déjà présenté(1). Nous rappelons dans une 1^{re} partie les principaux éléments de ce schéma général.

51. DESCRIPTION DU SCHEMA GENERAL.

Le type de gestion proposé ici se fixe comme objectif le calcul du résultat économique de chaque activité. Pour ce faire, un compte d'exploitation par activité est réalisé.

Dépenses	Recettes
----- Total dépenses	----- Total recettes
Résultat d'exploitation (positif)	résultat d'exploitation (négatif)

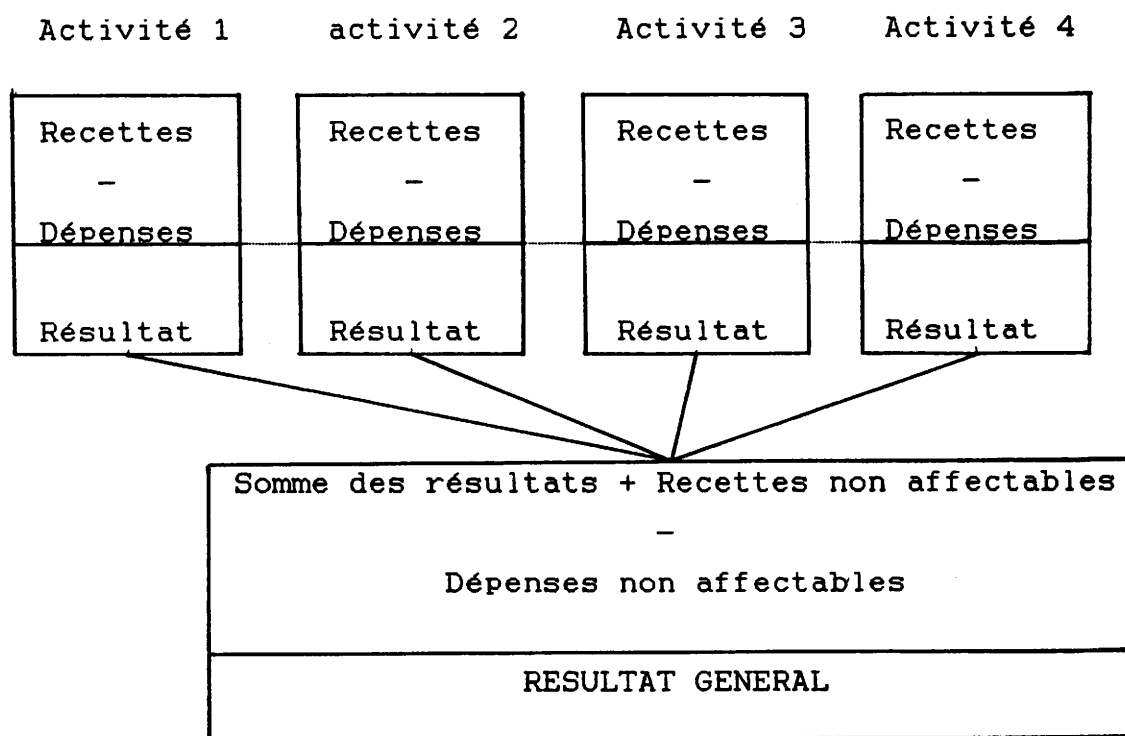
Ceci implique la tenue d'un livre de caisse pour chaque activité, enregistrant les dépenses et les recettes directement

1. D. Gentil : "Rapport de mission à l'O.N., 10 au 22 octobre 1988"

affectables à chaque activité. Un certain nombre de documents annexes doivent être tenus. Ils sont déterminés de façon à permettre le calcul de chacun des postes du compte d'exploitation. Ils peuvent être selon les cas, une fiche de stock, une fiche de pointage du travail, une fiche de commercialisation...

En fin d'année, un compte d'exploitation doit être réalisé. Il permettra le calcul du résultat global de l'O.P.. En recettes seront portés le total des résultats des activités, mais aussi les recettes non affectables directement à une activité (intérêt des comptes d'épargne par exemple). En dépenses seront portées les dépenses non affectables à une activité (amortissement des magasins par exemple).

Le système global peut être représenté de la manière suivante:



52. DESCRIPTION DU SYSTEME D'ENREGISTREMENT COMPTABLE.

521. Crédit B.N.D.A.

Le compte d'exploitation :

Dépenses	Recettes
- Montant réglé par l'O.P. à la B.N.D.A. (y compris éventuelles pénalités de retard facturées par celle-ci).	- Montants perçus par l'O.P. auprès des exploitants (y compris pénalités de retard).
- Frais de contentieux.	- Produit de la vente du paddy récupéré auprès des exploitants.
Total dépenses	Total recettes
RESULTAT	

Pour pouvoir calculer les montants versés par l'O.P. à l'O.N., un livre de caisse doit être tenu. Les sommes perçues avant l'échéance étant parfois versées sur un compte d'épargne, le livret de caisse d'épargne doit être tenu. Il faut également un document enregistrant les remboursements à la B.N.D.A. (à partir de la caisse ou du compte d'épargne).

Les montants payés par les paysans seront enregistrés dans le même livre de caisse. Ils sont d'abord portés dans un document de recouvrement. En fin de journée de recouvrement, le total des sommes perçues sera calculé et porté dans le livre de caisse.

Quand les exploitants règlent en paddy, leur remboursement peut être enregistré dans le même document. Ce paddy est ensuite vendu à l'Office. Le produit de cette vente sera porté dans le livre de caisse.

En résumé, il faut 4 documents annexes pour pouvoir tenir le compte d'exploitation de l'activité "Crédit B.N.D.A." :

- Un livre de caisse enregistrant les sommes payées par les exploitants, le produit de la vente du paddy reçu en remboursement du crédit, les remboursements directs à la banque et les versements au compte épargne.

- Un livret de caisse d'épargne.

- Un document récapitulant les montants payés à la B.N.D.A..

- Une fiche de recouvrement du crédit.

522. Approvisionnement.

Les opérations d'approvisionnement en engrais et en boeufs menées en 1988 ont entraîné des coûts. Les O.P. n'ont pris aucune mesure particulière pour couvrir ces frais. Il y a lieu de les récapituler dans un tableau, afin qu'elles puissent se rendre compte du coût total de l'opération.

Dépenses	Recettes
- Frais de courrier et de téléphone.	
- Frais de déplacement des responsables délégués.	?
- Frais de déchargement (2)	
TOTAL.	

L'établissement de ce compte implique la tenue d'un livre de caisse.

2. En cas de déchargement par une main-d'oeuvre rémunérée.

523. Battage.

Le compte d'exploitation :

Dépenses	Recettes
- Frais de main-d'oeuvre.	-Paddy-frais de battage vendu à l'O.N..
- Carburant.	-Paddy-frais de battage vendu aux commerçants.
- Lubrifiant.	-Paddy-frais de battage cédé à d'autres activités .
- Entretien. réparations. pièces détachées.	
- Accessoires divers (gants, montres..)	
- Versement au compte bloqué d'amortissement.	
-----	-----
Total dépenses	Total recettes
RESULTAT	

Le livre de caisse du battage enregistrera toutes les dépenses et recettes.

Documents annexes :

- Les conducteurs et manoeuvres du battage n'étant payés qu'en fin de campagne, un document de pointage du travail doit être tenu. Il en existe un, qui a été conçu par la D.P.R. et qui est tenu dans tous les villages. C'est le tableau "baaradenw nali seben".

- Il faut une fiche de stock pour le carburant et une pour le lubrifiant.

- Un document mentionnant le montant des frais de battage dû par chaque exploitant. Un tableau a été conçu par la D.P.R. : "malogosisara ka seben". Il est utilisé dans le 4 villages.

- Un document de stock pour les accessoires du battage. La D.P.R. en a conçu un : "mininw marabaa ka seben".

- Une fiche de commercialisation. qui va enregistrer les ventes de sacs de paddy aux commerçants à leur prix de vente.

- Une fiche récapitulant les quantités de paddy livrées à l'O.N..

- Une fiche de stock pour les sacs de paddy conservés dans le village (3) pour être distribués en semences et vivres. Cette même fiche pourra être utilisée lors de la distribution de paddy.

524. Sacherie.

Le compte d'exploitation :

Dépenses	recettes
- Achat de sacs vides.	- Ristourne versée par l'O.N..
- Frais de réparation des sacs.	- Ristourne perçue auprès des commerçants.
- Achat de ficelles.	- Vente de sacs hors d'usage.
Total dépenses	Total recettes
RESULTAT.	

Le livre de caisse va enregistrer les achats de sacs. le versement des ristournes, le produit de la vente des sacs usés.

3. Ce paddy sera valorisé dans le compte d'exploitation à 70 F.CFA le kilogramme.

Documents annexes :

- Une fiche de stock pour les sacs et une pour les ficelles. Cependant, la seule fiche de stock ne permet pas d'assurer la récupération dans de bonnes conditions. Parmi les sacs de paddy du paysan, certains vont à la rizerie, d'autres sont remis à l'O.P. en paiement de dettes, d'autres sont conservés par lui quelque temps. Il faut un document enregistrant les distributions faites à chaque paysan, et leur affectation. Il pourrait prendre la forme suivante :

nom	nombre de sacs pris par l'exploitant	nombre de sacs livrés à l'O.P en paiement de dettes.	nombre de sacs expédiés à l'O.N.	nombre restant dû par l'exploitant

- L'enregistrement de la perception des ristournes payées par les commerçants peut se faire dans la fiche de commercialisation, si on l'aménage de la façon suivante :

date	nombre de sacs vendus	prix	ristourne	prix total
10-1-88	3	3.6 500- 19 500	3.155- 465	19 965

En fin de journée, le total des ristournes peut être fait et porté dans le livre de caisse.

525. Collecte primaire-pesée.

Le compte d' exploitation :

Dépenses	Recettes
- Entretien bascule.	- Ristourne collecte versée par l'O.N..
-(Dotation aux amortissements.)	- Frais de pesée perçus auprès des exploitants.
-----	-----
Total dépenses.	Total recettes.
RESULTAT	

Un livre de caisse doit être tenu qui enregistrera toutes ces dépenses et recettes.

Si l'O.P. met en place un fonds d'amortissement. les sommes qui y seront versées seront portées dans le compte d'exploitation.

526. Semences et avances-vivres villageoises.

Il est possible de faire un seul compte d'exploitation pour les deux activités, les deux crédits étant accordés dans les mêmes conditions dans les 4 villages.

Le compte d'exploitation :

Dépenses	Recettes
- Stock initial	- Stock final
- Achat de paddy à l'activité battage.	- Sommes remboursées par les exploitants.
- Traitement pour conservation des grains.	- Vente à l'O.N. du paddy récupéré auprès des exploitants.
Total dépenses	Total recettes
RESULTAT	

Seront enregistrés dans le livre de caisse les achats de produits de traitement en dépenses, les remboursements en espèces des exploitants et le produit des ventes de paddy à l'O.N. (paddy remis par les exploitants en paiement de ces crédits) en recettes.

Documents annexes :

- La fiche de stock du paddy-frais de battage conservé par l'O.P. mentionnée précédemment.
- Un document de recouvrement.

527. Crédit social.

Le compte d'exploitation :

Dépenses	Recettes
- Crédits accordés aux exploitants.	- Remboursements des exploitants.
RESULTAT	

Un livre de caisse doit être tenu ainsi qu'un document de recouvrement, mentionnant les sommes avancées aux exploitants et les montants qu'ils remboursent.

CONCLUSION.

La création des A.V. à l'Office du Niger a été imposée de l'extérieur et a été réalisée très rapidement. On aurait pu penser qu'elles n'allaient être que des structures vides, un avatar supplémentaire de la politique de coopérativisation. Force est pourtant de constater que ces organisations paysannes ont bien pris en charge certaines activités et en ont développé d'autres.

Le desserrement des contraintes imposées par l'O.N. (suppression de la police économique, libéralisation de la commercialisation) a contribué à créer un climat plus propice à la prise d'initiatives par ces groupements. La responsabilisation des O.P. par le transfert du battage a été un élément moteur de leur développement, car cette activité, tout en leur fournissant des ressources, a constitué un pôle de structuration.

L'instauration de l'octroi du crédit B.N.D.A. aux O.P. du Retail a contribué à renforcer leur rôle dans les villages et tend à leur conférer une personnalité morale de fait, à défaut d'une personnalité morale de droit (à l'exception du Ton). Ces mêmes O.P. se sont regroupées pour réaliser certaines opérations (approvisionnement en engrais et en boeufs de labour), ce qui atteste d'un certain degré de maturité. Elles ne sont pas de simples intermédiaires entre l'O.N. et les paysans, mais commencent à se comporter en véritables agents économiques autonomes. Toutes les O.P. n'ont cependant pas atteint un même degré de maturité. Le Ton du KM 26 et l'A.V. de SAGNONA ont davantage développé des activités de service à l'ensemble des exploitants que les 2 autres A.V.. Le Ton du KM 26 a fait souvent preuve d'une plus grande lucidité, par exemple en refusant de s'engager dans des actions risquées : octroi de crédit individuel en espèces, acceptation de l'avance-collecte proposée par l'O.N..

L'examen de l'organisation interne de ces groupements a révélé que très peu de leurs membres prennent une part active dans le travail qu'elles effectuent, et que la plupart ont plus un comportement d'usagers que de coopérateurs. La mise en place d'un

systeme comptable etablissant les resultats economiques de chaque activite, et leur presentation a tous les membres en fin de campagne, en permettant la discussion des decisions les plus importantes pour l'O.P. (affectation des benefices) en A.G., et en etablissant la transparence sur les mouvements d'argent, induirait une nouvelle structuration des relations au sein de l'O.P.. D'autre part cela pourrait etre l'occasion de faire participer activement un grand nombre de membres au travail de gestion, si, comme cela est souhaitable, un responsable est designe pour la tenue de chacun des documents rendus necessaires par ce systeme comptable.

ANNEXE :

Les documents de recouvrement des crédits des exploitants du KM 26 utilisés au cours de l'hivernage 1988.

Les responsables utilisent :

Un tableau résumant l'ensemble des dettes de chaque exploitant envers le Ton :

F ¹¹	Nom	Vivres		Semence		Engrais				Dettes C.S.			Boeufs	
						Urée		P ₂ O ₅						
		A	P	A	P	A	P	A	P	A	Pn	T	A	P

Abréviations utilisées :

A : valeur monétaire de la dette.

P : équivalent en paddy.

Pn : montant de la pénalité.

T : montant total de la dette.

Cinq tableaux pour le recouvrement :

- Un pour la dette du paysan correspondant au crédit B.N.D.A. (c'est à dire pour l'engrais seulement au KM 26).
- Un pour les impayés de la contre-saison.
- Un pour l'avance-vivres.
- Un pour les semences.
- Un pour l'annuité boeufs de labour.

Ils ont tous la forme suivante :

Date	F ¹¹ =	Nom	Montant payé	Solde	Sign. paysan	Sign. resp. récup.	Sign. Trésorier

Abréviations utilisées :

Sign. : signature.

Resp. récup. : responsable de la récupération des dettes.

Ce système a l'avantage de regrouper toutes les dettes de tous les exploitants envers le Ton dans un seul tableau. La tenue d'un tableau par type de crédit pour le recouvrement permet en fin de campagne de calculer l'argent que le Ton a reçu pour chacun de ces différents crédits et l'argent qui lui reste à récupérer.