Bureau Ségovien d'Ingénierie Conseils
BP : 244 Tél : 320 925
SEGOU

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple – Un But – Une Foi

Etude de Suivi-Evaluation sur les zones du PCPS

Campagne 1998/99

Financement PCPS – Niono -

Janvier 2000

I. Introduction

Le Projet Centre de Prestations de Services (PCPS) a maintenant quatre années d'existence.
Initié dans la zone de Niono pour fournir des appuis financiers, juridiques et techniques aux organisations paysannes et aux producteurs en vue d'améliorer leurs performances économiques et financières, le PCPS s'est étendu aujourd'hui à l'ensemble de la zone Office du Niger.
A la date de l'évaluation (Août 1999), 77 OP ont adhéré sur lesquelles 61 organisations paysannes pour 57 villages ont passé un contrat d'appui avec le PCPS :

15 à Niono
11 au Kouroumari
16 à Molodo
10 à N'Débougou
9 au Macina

L'étude a concerné ces 61 organisations.

Les OP adhérentes sont constituées par :

43 Associations Villageoises (AV)
14 Groupements (GIE)
3 Tons Villageois (TV)
1 Coopérative

Les adhésions continuent et la situation a pu évoluer entre temps.
En plus des organisations paysannes, les actions du PCPS concernent aussi les exploitants individuels qui peuvent bénéficier de ses appuis sur la base également d'un contrat. Un ensemble de 15 exploitations familiales reparties entre 4 villages de la zone de Niono bénéficient depuis deux ans environ des interventions du PCPS

Welintiguila N7	3 exploitations
Ténégué N10	6 exploitations
Medina km39	3 exploitations
Niono Coloni km26	3 exploitations

Un conseiller en gestion est spécialement chargé du suivi de ces exploitations familiales.

En termes de bénéficiaires directs, les interventions du PCPS concernent environ 4237 familles exploitant 13092,85 ha en riz pour une production de 44.000 tonnes[1] de paddy.

Globalement, les actions du PCPS ont contribué à améliorer la situation des OP adhérentes qui ont pu acquérir de nouvelles compétences face à la gestion de leurs propres affaires. Par rapport au reste de la zone Office du Niger, les OP bénéficiant des actions du PCPS se caractérisent par :

- une meilleure cohésion sociale due à une meilleure transparence dans la gestion,
- une assez bonne maîtrise de la gestion (notamment du crédit),
- un accroissement de la productivité due certainement à une meilleure couverture des superficies en engrais.

Mais des disparités souvent importantes existent entre les OP concernant leur niveau de performance souvent liée à leurs dates d'adhésion au programme PCPS.

---

[1] Il s'agit de la production battage effectivement enregistrée par les Organisations Paysannes adhérentes.

Schématiquement les OP peuvent être classées en 3 groupes selon leur date d'adhésion au PCPS

- le premier constitué par les 10 OP de la zone de Niono qui ont servi de base pour le lancement du programme. Ces OP ont adhéré en 1995.
- Le deuxième comprend les OP adhérentes des zones de Molodo, N'Débougou et Kouroumari ayant adhéré en 1996-1997.
- enfin le troisième concerne principalement les OP de la zone du Macina. Ces OP ont adhéré en 1998 – 1999.

La présente étude a pour objet de faire le point de la situation de l'ensemble de ces OP en contrat avec le PCPS et les centres. Il s'agit d'établir la situation initiale des OP de la troisième génération (dont la plus forte proportion est située dans la zone du Macina) et également d'apprécier l'évolution de la situation des autres OP qui ont déjà fait l'objet d'évaluations antérieures.
Les actions du PCPS sont mises en œuvre dans les OP par des prestataires de services : les conseillers chargés de fournir les appuis nécessaires aux organisations villageoises.

L'étude aura également pour objectifs d'apprécier le travail de ces conseillers et d'en analyser les évolutions.

En finalité, l'étude devra dégager une vue d'ensemble sur tout le dispositif mis en place et formuler des recommandations à l'attention de tous les partenaires impliqués, afin qu'ils améliorent leurs performances globales.

Elle fait suite à deux précédentes évaluations réalisées respectivement en 1997 et en 1998 pour apprécier les interventions du PCPS.

Par rapport au passé, cette évaluation se déroule dans un contexte et un environnement socio-politique caractérisés par des évolutions institutionnelles et organisationnelles remarquables au nombre desquelles on peut citer :

- le nouveau contrat Plan, Etat-Office du Niger – Exploitants agricoles, qui est entré en vigueur depuis le 1er Janvier 1999. L'actuel contrat Plan (qui a pris en charge les faiblesses du précédent contrat Plan) vise plusieurs objectifs dont certains ont un caractère très novateur :
  - la promotion des aménagements par les investisseurs privés,
  - la mise en œuvre d'une politique d'extension des terres avec si possible la participation des paysans,
  - l'élaboration et la mise en œuvre des protocoles de gestion des terroirs villageois avec les communes rurales.

Dorénavant, le financement exclusif des aménagements par l'Etat n'est plus la seule alternative ; d'autres investisseurs notamment les bénéficiaires eux-mêmes pourront intervenir pour réaliser les nouveaux aménagements.

- le démarrage effectif de la décentralisation avec l'élection des conseillers communaux et la mise en place des structures de gestion communale à tous les niveaux. La zone Office du Niger compte 13[2] communes rurales.

Les programmes du PCPS devront dorénavant prendre en compte ces nouveaux partenaires dans l'élaboration et dans la mise en œuvre des programmes.

[2] 10 dans le cercle de Niono, 3 dans le cercle de Macina.

- l'existence de deux syndicats d'exploitants agricoles qui, au lieu de travailler en symbiose, sont en situation de crise avec le risque d'entraîner des perturbations dans les organisations mises en place au niveau des OP adhérentes du centre.

- le renouvellement des différentes structures, de la chambre d'Agriculture et donc l'arrivée de nouveaux responsables dans ces instances de décisions.

- et enfin la signature de la nouvelle convention de financement pour une nouvelle phase de 4 ans du PCPS dans la zone de l'ON.

II. Présentation de l'Etude de Suivi – Evaluation

La présente étude s'inscrit dans le cadre des évaluations organisées par le PCPS en vue d'apprécier l'efficience des actions qu'il mène auprès de certaines organisations paysannes de la zone Office du Niger.
Troisième du genre confiée au BSIC, cette évaluation vise essentiellement trois objectifs :

1- Faire le point de la situation des Organisations Paysannes ayant passé un contrat d'appui avec le PCPS et les centres sur les zones de Niono, Molodo, N'Débougou, Kouroumari et Macina :
- Etablir la situation initiale des OP nouvellement adhérentes (dont la majorité se trouve dans la zone du Macina)
- Apprécier l'évolution de la situation des autres OP et enregistrer leurs appréciations.

2- Apprécier l'organisation du travail des conseillers et les actions réalisées et d'en analyser les évolutions.

3- Recueillir l'avis des bénéficiaires sur les prestations effectuées ainsi que leurs connaissances et appréciations du PCPS et des centres.

2.1. Considérations méthodologiques

Les données recueillies ont deux origines :
- la documentation existante
- et les enquêtes conçues et réalisées dans le cadre de l'étude.

La phase de recherche documentaire (identification, compilation, analyse) a été relativement facile. Les documents intéressant l'étude ont été consultés à plusieurs niveaux :

Le PCPS
Les Centres Faranfasi So des zones
Les OP adhérentes
Le GIE Delta-Conseils
L'Office du Niger....

Les enquêtes réalisées à l'aide d'une équipe d'enquêteurs appuyés par un superviseur ont permis de sillonner l'ensemble de la zone. A l'aide de fiches de renseignements et des grilles d'entretien, l'équipe a rencontré à tous les niveaux des responsables OP et de centres, des membres ordinaires, des conseillers prestataires de services.....Les informations recueillies à ces niveaux concernent tous les aspects se rapportant aux actions du PCPS :

- Par OP adhérentes les informations ont porté sur :
  - les indicateurs quantitatifs
    nombre de membres
    superficie cultivée
    productions battues, moyens de production (intrants), la commercialisation,...
  - les indicateurs qualitatifs :
    la cohésion sociale – Entente au sein de l'OP
    le niveau de maîtrise de l'organisation
    le niveau de maîtrise de la gestion
- Par Centre Faranfasi So
  L'historique de la mise en place
  Les ressources humaines
  Les actions réalisées

Les ressources financières

- Au niveau des Conseillers
  Les actions réalisées
  La cohésion du GIE mis en place...
  Les difficultés rencontrées et les suggestions pour améliorer les programmes

- Par membre ordinaire
  La connaissance du PCPS et du centre Faranfasi So (la différence entre les deux structures)
  l'appréciation du travail des conseillers
  l'attente par rapport au dispositif mis en place

- Par responsables
  Auto-évaluation des postes
  Appréciation du travail des conseillers et des actions menées
  Attente par rapport au dispositif
  Recommandations pour l'avenir.

2.2. Déroulement de la Mission

Globalement, le travail a pu se faire sans grandes difficultés. A tous les niveaux, l'équipe de la mission a rencontré des partenaires intéressés et surtout disponibles pour donner les informations.
Néanmoins, il convient de signaler certains aspects qui ont quelque fois gêné le déroulement normal de la mission :

- l'hivernage a été particulièrement abondant cette année et les fortes pluies enregistrées ont perturbé le travail au niveau de certaines OP, obligeant les enquêteurs à rester sur place 2 voire 3 jours pour rencontrer les responsables et/ou les membres des OP.

- tous les conseillers n'étaient pas présents, ce qui n'a pas facilité le contact des enquêteurs avec les OP,

- l'absence de certains responsables par endroits qui n'a pas permis de disposer de toutes les informations nécessaires,

- Les écarts entre les chiffres communiqués par les responsables OP et ceux enregistrés au niveau des conseillers ont conduit à un rapprochement souvent long et fastidieux pour harmoniser les données.

III. Résultats de l'Evaluation

Ils sont présentés par centre (5) conformément aux termes de référence.
Mais auparavant, il convient de donner certaines indications sur les informations recueillies au cours de la présente évaluation :

- Nombre de membres :
La notion de familles a été retenue. La famille correspond le plus souvent à l'exploitation car de plus en plus, les grandes familles ayant en leur sein plusieurs exploitations commencent à disparaître dans la zone.

- Rendement agronomique
Tous les chiffres communiqués ont pour source l'Office du Niger.

- Production battue enregistrée par l'OP
Les informations ont été données le plus souvent en nombre de sacs par les responsables. Ensuite pour déterminer les poids, on a multiplié le nombre de sacs par une moyenne qui varie d'une OP à l'autre selon le type de sac utilisé : 75 à 80 kg / sac. Les fonds de gerbier ne sont pas enregistrés dans cette production battue.

Les prix utilisés pour valoriser cette production ont été fixés soit par les OP, soit calculés directement à partir des informations du marché.

- Battage : Pour une question de simplification, on a incorporé aux résultats du battage, ceux du décorticage pour les OP disposant de décortiqueuses.

- Approvisionnement en intrants
Les prix ont varié selon les OP et le mode de financement (crédit ou autofinancement). Mais les quantités indiquées ne prennent pas en compte les approvisionnements obtenus directement par certains individus en dehors des OP.

- Commercialisation
Les données recueillies sont assez précises. Elles concernent en général les remboursements en natures des crédits et les frais de battage qui font l'objet d'un suivi correct.

- Stocks
Il s'agit des stocks existants lors du passage des enquêteurs en Août 1999.

- Situation financière
Toutes les données recueillies sont assez précises. Les chiffres indiqués par les responsables lors des enquêtes ont été tous comparés à ceux des conseillers. Mais certaines informations n'ont pu être obtenues en l'absence de bilan.

- Investissement annuel réalisé
En général les investissements portés au titre des réalisations de l'année (1998/1999) concernent le plus souvent les batteuses : soit de nouvelles acquisitions, soit des remplacements de moteurs ou autres pièces de rechange. On doit noter tout de même deux cas de construction : 1 école de 3 classes et 1 magasin.

Au niveau des indicateurs qualitatifs, les informations ont été obtenues le plus souvent dans des conditions laborieuses en l'absence de documents.

- Cohésion sociale – Entente – Maîtrise de l'organisation
Certaines informations sont à prendre avec réserve comme :

+ Nombre d'assemblées générales tenues dans l'année : certaines OP affirment avoir tenu une centaine d'AG !
+ Nombre de participants aux AG : les chiffres sont indicatifs
+ Volume de réunion du Bureau
Par contre les autres informations ci-après semblent assez correctes :
+ Existence d'un règlement intérieur : cette information est disponible partout (oui ou non)
+ Degré de respect des règles collectives
La notation des enquêteurs a été quelque peu arbitraire en l'absence d'autres moyens d'appréciations. Mais le travail a été accompli après indications des responsables sur le comportement des membres de l'OP vis à vis des règles établies et en prenant en compte leur avis sur la note proposée.
+ Degré de maîtrise des fonctions :
Par centre Faranfasi So, 3 responsables ont été interrogés dans ce cadre. Des fiches remplies sont disponibles à cet effet.
+ Suivi et taux de réalisation des décisions prises
La réponse donnée par la majorité des responsables présents a été surtout inscrite
+ Adéquation entre décisions du Bureau et décisions de l'AG : Si l'AG suit les décisions du Bureau, l'adéquation est notée bonne ou assez bonne. Si l'AG change totalement la décision du bureau l'adéquation est notée mauvaise.

● Maîtrise de la gestion
Existence et tenue des documents pour les responsables présents et qualité des enregistrements : les appréciations ont été portées après en général consultation des documents par l'enquêteur pour en déterminer le niveau d'actualisation de fiabilité et de lisibilité.

Tableau de synthèse générale

Ensemble des centres	Niono		Macina		Molodo		Kouroumari		N'Débougou		Total Général	Moyenne Générale
	Total centre	Moyenne centre	Total centre	Moyenne centre	Total centre	Moyenne centre	Total centre	Moyenne centre	Total centre	Moyenne centre		
1. Nombre de membres (familles)	974	75	667	81	1217	76	574	51	805	81	4237	847
2. Superficies (ha)	3050.8	234.67	1956,37	279.48	3835,77	239.73	2236.5	223.65	2013.41	201.34	13092.85	2618.57
3. Quantité battue (T)	12233.04	943.32	6271,48	895.92	10678.18	762.73	6394.67	639.47	8309.73	923.3	43887,1	8777,42
4. Résultat battage (M F CFA)	30.974	4,42	8,744	1,25	12,288	1.228	5.016	0.836	6,451	0,921	63,476	12,695
5. Couverture des besoins (t)												
• En Urée (kg/ha)	502,55	194,09	127,2	82,8	205,25	147,9	221,6	141,3	330,6	166,2	1387,2	146,45
• En DAP (kg/ha)	327,8	121,9	78,45	49,39	89,5	63,75	125,75	69,8	187,25	89,78	808,75	78,92
(Moyenne e kg/ha)												
6. Quantité commercialisée												
• Paddy (T)	96,47	16,08	178,44	25,49	229,46	25,49	568,5	81,2	188,36	37,67	1276,86	255,37
• Riz DP (T)	1397,2	116,43			97,95	7,53	9,89	4,945	395,6	39,56	1900,64	380,128
• Oignon (T)			136	68							136	27,2
• Tomate (T)			8	4							8	1,6
7. Valeur des stocks (M FCFA)	33,54	16,77	7,872	3,936	3,28	1,64	2,296	0,765	41,49	8,3	88,478	17,7
8. Résultat financier global (M FCFA)	26,861	4,47	3,125	0,520	7,47	0,679	3,830	0,766	14,718	2,10	56,004	11,2
9. Total des actifs (M F CFA)	559,178	69,89	12,689	6,3449	60,598	30,299	139,38	34,84	288,07	32,0	1059,915	211,98
10. Degré endettement (%)	--	30.15	--	11,1	--	24,72	--	26,82	--	18,02	--	22,16
11. Créances M frs	200,215	28,60	2,0	2,0	105,67	8,12	114,0	19,0	93,35	9,335	515,235	103,05
12. Endettement total en M frs	271,926	24,72	70,933	11,80	290,79	20,77	190,39	21,15	109,45	10,945	933,384	186,68

NB : Les moyennes par centre sont calculées en fonction des OP dont les informations ont pu être disponibles.
Par exemple si dans un centre seuls les résultats financiers de 2 OP sont disponibles, la moyenne de ce centre correspond au total divisé par 2 et non par le nombre total d'OP.

Nombre d'organisations paysannes adhérentes

Centres	AV	GIE	TV	Coopérative	Total
Niono	8	6	1	--	15
Macina	7	1	--	1	9
Kouroumari	7	3	1	--	11
Molodo	13	2	1	--	16
N'Débougou	8	2	--	--	10
	43	14	3	1	61

Nombre d'adhérents / centre

Centres	Nbre de membre (familles)	Moyenne par centre (familles)	Observations
Niono	974	75	Le chiffre de l'OP du km26 n'est pas compris en compte (donnée non disponible)
Macina	667	81	
Kouroumari	574	51	
Molodo	1217	76	
N'Débougou	805	81	
	4237	73	

NB : Pour les deux tableaux, il s'agit bien des situations lors du passage des enquêteurs au mois d'Août 1999.

Evolution du nombre des adhérents
Situation par zone

	1997 – 1998	1998 - 1999	Ecart
Kouroumari	10	11	1
Molodo	9	16	7
N'Débougou	8	10	2
Niono	8	15	7
Macina	--	9	9
	35	61	26

Sur la période les nouvelles adhésions représentent 26 OP : soit 74,28% d'augmentation en une année. Compte tenu du fait que les conditions d'adhésion sont particulièrement pour les contraignantes OP (paiement de cotisations, engagement à participer aux différentes formations organisées...), ce résultat doit être considéré comme une performance, en tout cas un bon indicateur que les interventions du PCPS vont dans le sens des besoins des OP de la zone ON.
La preuve, on a assisté récemment à des divisions au sein de certaines OP adhérentes du PCPS (cas de Touba, Faba-Coura, Km26, N7...). Aucune des parties n'a démissionné pourtant du PCPS !

Répartition des OP par date d'adhésion
Situation par centre

Centres	1er groupe 1995	2ème groupe 1996-97	3ème groupe 1998-1999	Total
Kouroumari	--	5	6	11
Macina	--	--	9	9
Molodo	--	10	6	16
Niono	7	3	5	15
N'Débougou	--	5	5	10
	7	23	31	61

NB : Il s'agit bien des OP en contrat avec le PCPS quand on considère l'ensemble des adhésions au nombre de 77, le 3ème groupe augmente de 16 OP réparties ainsi qu'il suit :

Kouroumari	1
Molodo	13
Macina	2

Répartition par niveau de performance
(Situation par centre)

Centres	Niono				Macina				Molodo				N'Débougou				Kouroumari				Total Général
Notation	1	2	3	T	1	2	3	T	1	2	3	T	1	2	3	T	1	2	3	T	
Bien	2	1	1	4	--	--	1	1	--	1	--	1	--	2	1	3	--	2	2	4	13
Abien	3	1	--	4	--	--	3	3	--	3	2	5	--	1	1	2	--	2	3	5	19
Passable	2	1	4	7	--	--	4	4	--	6	4	10	--	2	3	5	--	1	1	2	28
Médiocre								1													
				15				9				16				10				11	60

NB : 1-2-3 correspondent aux dates d'adhésion (1 pour le 1er groupe, 2 pour le 2ème groupe et 3 pour le 3ème groupe).

. Les 13 OP classées « Bien » comprennent :
- 2 OP 1er groupe
- 6 OP 2ème groupe
- 5 OP 3ème groupe

. Les 19 OP classées « Abien » comprennent :
- 3 OP 1er groupe
- 9 OP 2ème groupe
- 7 OP 3ème groupe

. Les 29 OP classées « Passable » se répartissent entre ::
- 2 OP 1er groupe
- 11 OP 2ème groupe
- 16 OP 3ème groupe

. 1 médiocre

Evolution Endettement et créances
Situation par centre

	Endettement total M frs		Créances M frs	
	1997-1998	1998-1999	1997-1998	1998-1999
Kouroumari	226,83	190,39	69,78	114,0
Molodo	325,495	290,79	32,212	105,67
N'Débougou	232,228	109,45	13,99	93,35
Niono	310,506	271,951	118,4	200,215
Macina	--	70,933	--	2,0
	1095,059	933,383	234,382	515,235

L'endettement a diminué de 161,676 M au niveau de tous les centres tel qu'il ressort du présent tableau. La maîtrise de la gestion, les plans de rééchelonnement établis avec les banques ont nettement favorisé les remboursements des dettes et la confiance s'instaure progressivement entre les banques et les OP.
Mais cette tendance générale favorable cache certaines disparités entre les OP qui n'ont pas le même niveau de performance.
A l'inverse de façon générale, les créances ont augmenté considérablement. Elles ont été multipliées par 2,2 en une année. Contrairement à l'idée selon laquelle les OP auraient prêté 2,2 fois plus ; la situation trouve sa justification dans les différentes clarifications réalisées par les conseillers pour établir les situations réelles d'endettement, situations ayant débouché sur des listes de créanciers.
L'accroissement des créances apparaît dès lors comme une bonne chose. Mais, il reste la question difficile du recouvrement des créances constituées pour l'essentiel de <u>créances internes.</u>
Par ailleurs la comparaison entre les créances et les dettes est très révélatrice de la situation qui s'améliore. Alors que les créances représentaient seulement 21,4% de l'endettement total en 1997-1998, elles correspondent en 1998-1999 à 55,2% :

Niono	73,62%
N'Débougou	85,29%
Molodo	36,33%
Kouroumari	59,87%
Macina	2,8%

Production des membres (situation par centre)

	Riz			Oignon ou l'ail			Tomate		
Centre	Sup. ha	Product. T	Valeur M FCFA	Sup. ha	Product. T	Valeur M FCFA	Sup. ha	Product. T	Valeur M FCFA
Niono	3050,8	12233,04	1285,87	*	1169,3	94,10	*	10,05	1,256
Macina	1956,37	6271,48	650,118	*	136	13,6	*	8,0	1,0
Kouroumari	2236,5	6394,67	701,85	19	155,2	11,64	--	--	--
Molodo	3835,77	10678,18	1069,065	52,9	35,05	3,64	--	--	--
N'Débougou	2013,41	8309,73	829,006	--	--	--	--	--	--
	13092,85	43887,1	4535,91	71,9	1495,55	122,98		18,05	2,256

Les chiffres de production de riz concernent les quantités battues effectivement enregistrées par les OP. Ils ne sauraient alors être considérés comme des chiffres de productions réalisées car ne prenant pas en compte les fonds de gerbier et surtout ayant été recueillis par sac valorisé (selon les indications des responsables OP) à 70, 75 et 80 kg l'unité..

Concernant les autres spéculations (oignon, tomate), les estimations ont été faites par panier et par sac pour déterminer les productions.

Ici également, les chiffres sont indicatifs et le suivi à ce niveau manque de rigueur.

Les valorisations ont été faites à partir des prix moyens pratiqués sur les différents marchés :

- Autour de 100 F le kg de paddy
- 80 F le kg d'oignon
- 125 F le kg de tomate

Données économiques et financières en millions de F CFA (situation par centre)

Centres Faranfasi So	Valeur Product. *	Recettes battage ou autres activités	Résutat battage ou autres activités	Endettement total				Total charges	Total recettes	Résultat	Total actif	Degré endette-ment %
				Crédit camp.	Autres crédits	Impayés	Total					
Niono	1353,973	179,59	30,974	117,61	7,295	147,046	271,951	80,04	100,908	26,861	559,178	30,15
Macina	665,387	22,615	8,744	41,66	7,277	21,866	70,803	32,64	35,766	3,125	12,689	11,1
Kouroumari	712,428	30,49	5,016	76,105	0,2915	113,999	190,39	5,316	9,149	3,830	139,38	26,82
Molodo	1069,065	28,987	12,288	53,48	--	237,307	290,79	11,705	19,175	7,47	60,598	24,72
N'Débougou	829,006	44,98	6,451	65,03	0,72	43,7	109,45	129,844	148,03	14,718	288,07	18,02
	4629,86	306,662	63,473	353,885	15,58	563,918	933,384	259,545	315,549	56,004	1059,91	22,16

* Il s'agit ici de la valeur de toutes les productions des OP (riz, oignon, tomate, poisson).

Approvisionnement en Intrants (situation par centre)

Centres Faranfasi So	Urée			DAP			Financement			
	Qté en sacs	Valeur M Frs	Taux couverture kg/ha	Qté en sacs	Valeur M Frs	Taux couverture kg/ha	Crédit	Auto-financement	Total	% Auto-financement
Niono	10051	94,97	194,09	6556	71,05	121,91	118,44	47,6	166,04	28,6
Macina	2544	25,714	82,8	1569	15,76	70,9	38,732	2,92	41,65	7,0
Kouroumari	4640	50,44	141,3	2607	28,46	69,8	77,79	1,118	78,91	1,4
Molodo	4105	42,41	147,9	1790	18,937	63,75	53,45	7,85	53,45	--
N'Débougou	6612	70,609	165,35	3745	39,686	90,19	87,863	22,445	117,025	19,17
	27952	284,143	146,45	16267	173,893	78,92	376,275	81,93	457,3	14,04
En tonne	1397,6			813,350						

Ces quantités d'engrais représentent respectivement 17,02% et 19,15% de l'urée et du DAP utilisés dans la zone ON au cours de la période[3]

Les doses selon ces données sont assez faibles car inférieures aux recommandations des services techniques de l'ON (200 kg Urée et 100 – 150 kg DAP à l'ha). Les quantités des centres de Niono et N'Débougou sont acceptables car supérieures aux moyennes de l'ON : 164,95 kg Urée et 86,76 kg/ha DAP[4].

[3] En 1998 – 1999 les engrais utilisés à l'ON pour les 2 saisons sur les 5 zones étaient chiffrés à 8207 tonnes d'urée et 4246 tonnes de DAP (Source DADR Division Suivi Evaluation)

[4] En 1998 – 1999 les superficies mises en culture (riz) étaient de 48935 ha sur les 5 zones (Source DADR Division Suivi Evaluation)

Commercialisation (situation par centre)

	Paddy		Riz DP		Oignon		Tomate		Valeur stock en M F CFA				Total
Centres	Quantité en T	Valeur M Frs	Quantité en T	Valeur M Frs	Quantité en T	Valeur M Frs	Quantité en T	Valeur M Frs	Paddy	Riz	Engrais	Autres	
Niono	96,47	11,73	1397,2	268,5	*	0,66	*	0,28	13,17	2	11,64	6,73	33,54
Macina	178,44	21,27	--	--	136	13,6	8	1,05	0,11	0,002	--	7,76	7,872
Kouroumari	568,5	71,08	9,89	1,87	--	--	--	--	0,442	--	1,389	0,465	2,296
Molodo	229,46	25,61	97,95	20,304	35,05	3,64	--	--	0,75	1,389	0,901	0,240	3,28
N'Débougou	188,36	21,65	395,6	81,68	--	--	--	--	18,74	22,75	--	--	41,49
	1261,23	151,34	1900,64	372,35	171,05	17,9	8	1,33	33,21	25,13	13,93	15,195	88,478

- données non disponibles

Les ventes de paddy et de riz par les OP concernent en général les quantités récupérées au titre de remboursement des crédits. Il faut tout de même signaler dans le chiffre du centre de Niono en riz que 996 tonnes ont été réalisées par l'association Jekafeere qui regroupe plusieurs OP de la zone dans le cadre de la commercialisation.

Par rapport à la production totale, ces quantités sont relativement faibles comme quoi les OP s'impliquent très peu dans la commercialisation depuis la libéralisation.

Investissements réalisés au cours de la campagne 1998/99 en millions de F CFA (situation / centre)

Centres	Source de Financement		
	Crédit	Fonds propre	Total
Niono	12,75	25,88	38,63
Macina	6,75	--	6,75
Kouroumari	1,91	2,9	4,81
Molodo	3,2	5,34	8,54
N'Débougou	13,39	28,26	41,65
	38	62,38	100,38

Pour réaliser des investissements, les OP adhérents ont surtout utilisé leurs fonds propres (62,14% des financements). Il y a là le signe d'une situation financière qui s'améliore.

Les investissements portent essentiellement sur l'acquisition de batteuses et de pièces de batteuses.

Notons également deux cas de constructions :

1 magasin

1 école à 3 classes.

Avis de bénéficiaires

Pour l'ensemble des 5 zones, 180 membres ordinaires (dont 60 femmes) ont été interrogés pour recueillir leurs avis sur un certain nombre de questions. Mais il faut préciser que la majorité des femmes se sont abstenues de donner une réponse au motif qu'elles ne seraient pas informées.

Les réponses concernent les aspects suivants :

- de la connaissance du dispositif Faranfasi So

La majorité des personnes interrogées connaissent les centres et peuvent même citer dans certains cas jusqu'à 4-5 responsables. Ici l'effet « génération » joue fortement. Les membres des OP de 1ère et 2ème génération appréhendent mieux la situation à cause certainement du travail accompli à leur niveau. Les membres des OP de la 3ème génération sont par contre moins sûrs dans leur réponse et font la confusion entre les responsables des centres, les conseillers et même le personnel du Projet : Massa COULIBALY du Projet est cité dans une OP comme responsable d'un centre. Ce phénomène est surtout accentué dans la zone du Macina ce qui semble logique vu que les actions n'ont même pas démarré au niveau de certaines OP.

A côté de ces réponses, une proportion non négligeable de personnes affirment tout simplement ne « rien savoir » de tout ce dispositif . Là, l'effet génération ne joue pas, dans la mesure où les réponses enregistrées dans la zone du Macina sont très voisines de celles à Niono.

- de la différence entre le PCPS et Faranfasi So

A ce niveau, les réponses ont été tellement diverses et variées qu'il est préférable de les livrer en l'état pour mieux appréhender la situation et certainement élaborer une meilleure stratégie d'information.

Faranfasi So (types de réponse)
- est une organisation propre des paysans
- donne des directives et des conseils
- intervient dans la gestion
- travaille seulement avec l'AV
- organise les OP
- forme les responsables sur la gestion du crédit
- sensibilise et informe les paysans
- correspond à une branche du PCPS

PCPS (type de réponse)
- apporte l'aide et l'assistance en matière de crédit
- intervient dans le domaine financier
- travaille avec tout le village
- s'occupe du suivi des actions
- a mis le centre en place

Ces réponses montrent bien l'importance du travail déjà accompli pour assurer l'information des bénéficiaires (certaines réponses sont convenables). Mais des efforts sont toujours nécessaires pour améliorer la compréhension, indispensable pour une meilleure participation des bénéficiaires.

Enfin, un groupe de personnes interrogées s'inscrit dans la catégorie de « je ne sais » ! Elles ne seraient au courant de rien, ce qui paraît plutôt curieux vu toute la stratégie déployée en matière de communication par le PCPS.

- des actions menées par les centres dans les OP

Pour ceux qui ont bien voulu s'exprimer, les actions énumérées à l'actif des centres dans leurs OP sont les suivantes par ordre d'importance :
- l'alphabétisation (formation des responsables et ouverture des centres dans les villages),
- mise en place des documents de gestion dans les OP suivie de formation sur ces documents,
- appui à la gestion transparente des crédits,
- mise en place de statuts et règlement intérieur dans les OP,

Les autres estiment soit qu'ils ne savent pas, soit qu'il n'y a pas eu d'actions menées dans leurs OP par le centre.

- de l'efficacité des actions menées

La majorité donne une réponse positive pour les motifs suivants :
- les dépenses de l'OP sont bien maîtrisées,
- le bilan de la campagne a été connu,
- l'OP connaît maintenant ses crédits,
- la confiance est revenue entre les membres de l'OP,
- les impayés ont diminué,
- les problèmes de crédit avec les banques sont réglés

Ceux qui donnent une réponse négative ont pour motifs :
- l'information ne circule pas : cas du Chef de Village de Ségou-Coura qui affirme n'être au courant de rien !
- les responsables ne travaillent pas bien car ne maîtrisent pas leurs postes.

- de l'appréhension des responsables OP

Les réponses vont de très bons à mauvais. Les raisons évoquées pour justifier les différentes appréciations sont :

- Très bons
  - Les responsables ont aidé à payer les crédits
  - Ils donnent beaucoup d'informations
  - Ils cherchent de bons partenaires pour l'OP
  - Ils travaillent bien en général

- Bons
  - Les problèmes de l'OP sont résolus
  - Les responsables sont transparents et disponibles
  - Ils respectent les recommandations des conseillers
  - Ils ont aidé à approvisionner l'OP en engrais
  - Ils informent correctement.

- Mauvais
  - Ils ne maîtrisent pas leurs postes
  - Ils ne donnent pas d'informations
  - 2 ou 3 personnes seulement travaillent

L'appréciation « Bon » représente la plus forte proportion de réponses. « Mauvais » et « Très bon » sont assez équilibrés (même proportion). Ils représentent des situations exceptionnelles.

- de l'appréciation du travail des conseillers par les membres ordinaires

Elle est bonne pour la plupart des réponses. Les actions menées par les conseillers tourneraient autour des aspects suivants :

Formation sur le crédit
Information sensibilisation
Organisation des assemblées générales
Contrôle des tâches (vérification des documents)

- des recommandations pour l'avenir

La diversité des réponses autorise là également à les livrer en l'état pour mieux cerner les préoccupations des uns et des autres :

- entente entre l'OP et Faranfasi So
- continuité dans le travail des conseillers
- développement du maraîchage
- impliquer tout le village à toutes les actions
- développer le volet alphabétisation
- travailler à augmenter les rendements
- rechercher de bons partenaires pour les OP
- développer tout le village
- insérer les femmes dans les programmes
- construire des écoles et des centres socio-sanitaires
- améliorer la disponibilité en vivres
- améliorer l'équipement des OP et des exploitants

Ces recommandations, dont certaines se recoupent, posent en réalité le problème global de « développement » objectif que le monde recherche effectivement leur prise en compte peut aider à l'élaboration de programmes plus adaptés aux préoccupations des bénéficiaires.

Caractérisation des responsables de Centre

Les entretiens ont été organisés avec 3 responsables par centre sur la base du volontariat et de la disponibilité. Les résultats suivants ont été observés :

- Répartition des responsables interrogés par type de fonctions

Présidents	5
Vice Présidents	1
Organisateurs	2
Secrétaires généraux	2
Trésoriers	2
Secrétaires à l'alphabétisation	2
Secrétaires chargés des relations extérieures	1/15

- Autres fonctions

Responsables ayant une seule fonction	4
Responsables ayant 2 à 3 fonctions	9
Responsables ayant plus de 3 fonctions	2

- Moyenne d'âge des responsables

	43 ans
Age Minimum	32 ans
Age Maximum	54 ans

- Niveau de formation des responsables

Supérieur	1
Secondaire	1
Second cycle fondamental	5
Premier cycle	1
Alphabétisé	3
Franco-arabe – école coranique	4

- Composition des familles des responsables

Taille famille inférieure à 10 membres	3
Taille famille entre 10 à 15 membres	2
Taille famille entre 16 à 20 membres	4
Taille famille supérieure à 20 membres	6

- Position au sein des familles

Chefs de famille	5
2ème personnalité de la famille	8
3ème personnalité de la famille	1
4ème personnalité de la famille	1

- Equipement des exploitations

Bien équipées	12
Très bien équipées	3

- Autres Activités (en dehors des activités agricoles)

Aucune	12
Autres dont :	3
Bijoutier	1
Eleveur	1
Commerçant	1

- Moyens de déplacement (disponibilité en moyen)
  14 responsables ont au moins 1 moyen de déplacement
  1 responsable n'aurait aucun moyen

Il ressort de ces investigations les constats suivants :

- les responsables de centre sont en général des personnalités de leurs villages. D'âge mûr et en général formé, ils occupent tous une position assez confortable au sein de leurs familles : seulement 2 sur 15 sont respectivement 3ème et 4ème personnalité dans leurs familles
- ils sont issus dans l'ensemble de familles nombreuses : 10 responsables sur 15 ont des familles comprises entre 16 et 20 membres et plus de 20 membres. Les familles sont en général bien équipées en moyens de productions : charrue, bœufs, décortiqueuses, tracteur...
- apparemment les responsables interrogés n'auraient pas d'autres activités en dehors de la riziculture et du maraîchage (3 seulement seraient occupés à d'autres activités : commerce. élevage, artisanat)
- Mais ce sont des personnes assez sollicitées dans leurs communautés. En plus des responsabilités au niveau des centres, ils ont d'autres fonctions sociales, politiques, administratives. La majorité des responsables interrogés s'occupe au moins de 2 à 3 fonctions.

Le Président actuel du centre Faranfasi So de Niono est le type de responsable illustrant bien cette situation :

- Chef de famille
- Délégué Général des exploitants de l'ON
- Secrétaire Général de l'AV de son village
- Secrétaire à la commercialisation du Faso Djigui (PACEM)
- Membre de la Chambre d'Agriculture
- Conseiller communal
- Membre du Conseil Economique et Social du Mali.

En définitive, il apparaît clairement que ce sont les mêmes individus qui se voient confier toutes les charges de leur communauté. Les choix sont surtout basés sur la confiance, qui assure une certaine sécurité dans la gestion des affaires communautaires. On pense également que les responsables issus par ailleurs de grandes familles constituent une garantie pour assurer la stabilité de la communauté. Effectivement, avec ces responsables, l'adéquation entre décisions du bureau et de l'assemblée générale est relativement bonne .

Malgré ses avantages, ce système comporte certains inconvénients qui s'accommodent mal de la gestion communautaire :

- la concentration de tous les pouvoirs entre les mains des mêmes personnes avec le risque de créer une <u>élite villageoise</u>
- le blocage des activités : les rendez-vous manqués sont très fréquents avec ces types de responsables qui ne peuvent pas s'occuper correctement d'une tâche interpellés qu'ils sont sur plusieurs fronts
- l'existence de clans souvent antagoniques dont l'affrontement conduit à des éclatements.

Les conseillers prestataires de services

Prestataires de services recrutés soit par les centres, soit par le PCPS (cas des conseillers assistants), les conseillers sont chargés d'assurer les appuis nécessaires aux OP conformément aux objectifs définis.

La zone compte actuellement 13 conseillers

- 10 conseillers en gestion
  - 5 titulaires
  - 5 assistants

- 3 conseillers juridiques
  - 1 conseiller stagiaire recruté à titre temporaire

Sur les 5 zones de l'Office du Niger, les conseillers sont repartis à raison de :

- 2 conseillers en gestion / centre soit
  1 conseiller en gestion titulaire + 1 assistant

- 1 conseiller juridique pour 2 centres

Il faut préciser que le conseiller juridique de Niono s'occupent du seul centre de Niono.
Par rapport à leur niveau de formation, les conseillers de la zone ont les profils suivants :

Conseiller en gestion

- 2 niveau maîtrise (Ecole Nationale d'Administration)
- 2 niveau DUG (Diplôme Universitaire Général) EHEP
- 5 niveau BT (Brevet Technique)
- 1 niveau CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle)

Tous les conseillers juridiques sont du niveau maîtrise (Diplôme de l'Ecole Nationale d'Administration ou équivalent).

Par rapport à leur ancienneté dans la zone, la situation est la suivante :

2 conseillers en gestion ont 4 ans
3 conseillers juridiques ont 3 ans
7 conseillers en gestion ont 1 an
1 conseiller en gestion a moins d'un an (Il a été recruté en 1999).

Pour leurs rémunérations, les conseillers sont repartis entre les centres et le PCPS :

- les conseillers titulaires sont à la charge des centres
- les conseillers assistants sont rémunérés par le PCPS

Activités menées par les conseillers

Les tâches courantes des conseillers n'auront pas changé.
Pour les conseillers en gestion, elles concernent :

- la formation des membres du bureau des OP sur la tenue des documents de gestion,
- le suivi périodique de la tenue des documents, des opérations de battage, crédit, commercialisation, des comptes bancaires,
- les conseils pratiques sur les programmes d'investissement,
- l'appui au recouvrement des dettes et des créances, ainsi que dans tous les domaines contribuant à l'amélioration de la situation des OP.

Pour les conseillers juridiques, elles portent essentiellement sur :

- la formation / information des OP sur différents textes législatifs et réglementaires
- l'appui aux OP :

• dans l'élaboration de leurs statuts et règlements intérieurs, ainsi que des contrats avec les partenaires
• dans la récupération des créances
• dans le règlement des conflits et litiges (internes et externes).

Chaque OP bénéficie directement des appuis des conseillers à travers un programme élaboré mensuellement au niveau du centre.

Auparavant une évaluation du programme antérieur est effectué pour apprécier le niveau des réalisations ainsi que les difficultés apparues. Le programme est établi au cours d'une réunion mensuelle (dont la date est la même par centre. Exemple : chaque 1er Vendredi du mois pour le Macina) à laquelle participent les conseillers et les responsables du centre. Le responsable du PCPS assiste à toutes les réunions des centres sauf en cas d'empêchement.
Les responsables des centres et le Chef du PCPS sont chargés en principe du suivi et de la supervision des programmes sur le terrain. Mais de l'avis même des conseillers le suivi par les responsables de centre est très irrégulier voire inexistant.
Par contre le Chef du PCPS effectue un suivi assez large en fonction de sa disponibilité.

Activités menées par le GIE Delta-Conseils

Les conseillers ont mis en place, il y a une année un GIE dénommé Delta-Conseils. Seuls les conseillers titulaires en sont membres. Les activités des conseillers s'exercent normalement à travers cette organisation qui sert d'interface entre eux, le PCPS, les centres ainsi que d'autres partenaires.
Delta-Conseils est géré par un conseil d'administration de 7 membres. Ses ressources ont en général trois origines :

- les cotisations membres modulées en fonction de l'ancienneté :
  + les anciens conseillers paient chacun 5.000 F CFA par mois
  + les nouveaux conseillers paient entre 10.000 à 25.000 F chacun par mois
- les produits d'exploitation (les recettes obtenues à travers des contrats particuliers)
- les subventions du PCPS.

Ces ressources sont utilisées pour le fonctionnement général de l'organisation, la formation et le suivi des stagiaires sur le terrain. Au titre de l'année écoulée, les autres interventions du GIE Delta-Conseils ont porté sur les activités suivantes :

- la formation des membres des comités de surveillance et des comités paritaires de l'ON. Le financement de cette formation a été assuré par le PCPS.
- une consultation juridique en faveur du SYCOV de Bla (Région de Ségou)
- la formation sur les fonctions du Syndicat Thème : Défense des droits des exploitants en conformité avec la loi
- la formation des responsables des villages encadrés par le PRMC dans les cercles de Ségou et Bla.

Pour la réalisation de ces activités, les membres du GIE perçoivent uniquement des perdiem et des frais de déplacements.

Delta-Conseils dispose actuellement de certaines ressources mais en l'absence d'un bilan financier, il n'a pas été possible de connaître exactement le niveau de ses finances ni même d'apprécier sa capacité d'autofinancement.

Evaluation des activités menées par les conseillers

L'analyse des comptes rendus mensuels et des fiches de suivi mensuel révèle que les prestations effectuées par les conseillers dans les OP sont conformes aux tâches prescrites. Néanmoins les situations sont différentes selon l'ancienneté des OP :

- Pour les OP de la première génération, les activités essentielles sont :

Conseillers en gestion

- l'appui comptable avec mise en place et suivi de la tenue des outils de gestion
- la formation des responsables des OP
- l'appui au recouvrement des crédits et des créances avec le plus souvent l'élaboration d'un plan de rééchelonnement des crédits en accord avec les institutions financières
- la préparation des Bilans et compte d'exploitation

Conseillers juridiques

- la formation / information sur les textes législatifs et réglementaires
- l'appui pour le règlement des litiges et conflits
- l'appui pour l'élaboration des contrats

- Pour les OP de deuxième génération

Les activités du conseiller en gestion sont presque les mêmes que dans les OP de première génération. Mais le suivi sur la tenue des documents est plus renforcée ainsi que la formation des responsables.
Celles du conseiller juridique portent surtout sur l'appui à l'élaboration des statuts et règlements intérieurs ainsi que la formation / information sur les textes législatifs et réglementaires. On note à ce niveau des cas d'appui dans le règlement des conflits.

- Pour les OP de troisième génération

Les activités concernent essentiellement l'information et les investigations.
Information pour bien expliquer les objectifs du PCPS et ses missions par rapport aux centres.
Investigations pour établir des situations initiales devant servir de repère pour mesurer les évolutions.
Globalement les activités menées par les conseillers ont contribué à améliorer la situation des OP. Par rapport à l'année écoulée, le travail est effectué à partir d'une programmation mensuelle qui prend toujours en compte les faiblesses du programme antérieur.

Les améliorations constatées dans la situation des OP adhérentes sont certainement la résultante de tous ces efforts.

Mais les programmes n'avancent pas au même rythme surtout au niveau des conseillers en gestion pourtant en surnombre par rapport aux conseillers juridiques.
L'exemple frappant ici est la non production de bilans dans 28 OP. Cependant il faut nuancer ce constat car 31 OP n'avaient qu'une année d'ancienneté auprès des centres !

Les causes objectives de cette situation sont sûrement de plusieurs ordres, mais force est de constater une insuffisance notoire dans le suivi et la supervision du travail des conseillers de façon générale.

IV. Conclusions et recommandations

Avec l'adhésion des OP de la zone du Macina, on peut affirmer sans risque de se tromper que le PCPS s'est définitivement installé dans la région Office du Niger.

- Sur les 77 OP adhérentes, 61 ont passé un contrat d'appui avec les CPS. Ces OP se répartissent entre trois groupes en fonction de leurs dates d'adhésion :

  - premier groupe comprenant 7 OP : date d'adhésion 1995
  - deuxième groupe 23 OP ayant adhéré en 1996-1997
  - troisième groupe 31 OP date d'adhésion 1998-1999

- Toutes les OP adhérentes ne pratiquent pas la riziculture. Trois OP ont adhéré pour des activités telles que :
  - Le maraîchage = 1 OP
  - La pisciculture = 1 OP
  - La commercialisation = 1 OP

- Les relations entre les 5 centres de Prestations de Services ne sont pas encore formalisées. Mais les 4 centres de Molodo, N'Débougou, Kouroumari et Macina ont bénéficié du centre de Niono qui a été la première structure mise en place.

Les centres disposent de ressources propres financées par les cotisations des OP membres. Mais ils n'ont pas encore atteint leur autonomie financière et fonctionnent grâce aux subventions du PCPS.

- En moyenne, la zone compte 847 familles par centre. L'effectif le plus élevé est enregistré à Molodo avec 1217 familles alors que le Kouroumari a le plus faible effectif 574 familles.
- La production battue effectivement enregistrée par les OP se chiffre à 44.000 T environ soit en moyenne quelques 9.000 tonnes par centre.
- Le battage constitue la principale activité génératrice, de revenus aux OP. au total le battage a procuré environ 64 millions aux OP (soit 13 millions par centre). Par rapport aux quantités battues, ce résultat est relativement faible.
- En terme d'utilisation d'engrais, la couverture des besoins est acceptable par rapport aux doses recommandées et les moyennes générales de l'Office du Niger

  Urée 146,45 kg / ha
  DAP 78,92 kg / ha

Les centres de Niono et de N'Débougou ont un taux de couverture supérieur aux moyennes de l'Office du Niger pour les deux types d'engrais.

- Le GIE Delta-Conseils mis en place par les conseillers renforce davantage son organisation interne en générant des ressources propres basées à la fois sur les cotisations des membres et les produits d'exploitation. Mais Delta-Conseils est encore tributaire des subventions du PCPS pour la prise en charge d'une partie de son fonctionnement.
- Les conseillers prestataires sont au nombre de 13 repartis entre 10 conseillers en gestion et 3 conseillers juridiques.

Le profil de formation des conseillers juridiques est relativement uniforme : tous sont du niveau supérieur. Par contre, les conseillers en gestion ont des niveaux de formation différents : niveau supérieur, secondaire et primaire.
Mais cette diversification de profil n'aura pas eu d'incidence fâcheuse sur leurs prestations qui sont bien appréciées par les bénéficiaires interrogés.

- Les responsables de centres qu'on a pu interroger (3 par centre) se caractérisent par un certain niveau de formation, une bonne position sociale au sein de leur communauté, une relative aisance.....Mais ils sont tous assez sollicités dans leur milieu car s'occupant d'autres fonctions sociales, politiques, administratives.
- Les bénéficiaires interrogés au cours de l'évaluation (180 personnes dont 60 femmes) apprécient positivement d'une manière générale les actions menées par les centres dans les OP. Néanmoins, ils ont formulé des recommandations pour améliorer la situation globale de leurs organisations.
    - développement de l'alphabétisation
    - augmentation des rendements du riz
    - développement du maraîchage
    - recherche de bons partenaires pour les OP dans le cadre de la commercialisation et l'approvisionnement en intrants
    - construction d'écoles et d'infrastructures socio sanitaires.....

Par rapport aux évaluations antérieurs, la mission a enregistré des performances assez remarquables. Entre autres résultats positifs il faut noter :

- l'accroissement du nombre d'OP adhérentes
    - de 35 OP en 1997-1998
    - à 61 OP en 1998-1999

- la diminution de l'endettement de 161, 676 millions et l'accroissement des créances de 280,853 millions suite aux différentes clarifications réalisées par les conseillers dans le cadre d'une meilleure maîtrise de la gestion.

- un effort réel d'autofinancement pour l'acquisition des intrants et la réalisation d'investissements communautaires.
    - 14% du financement pour les intrants
    - 62% pour les investissements réalisés

- l'amélioration de la performance générale des OP :

	1998	1999
Bien	8	13
Abien	5	19
Passable	17	28
Médiocre	5	1
	35	61

Mais le niveau de performance des OP n'est pas lié aux dates d'adhésion. A titre d'exemple les 13 OP classées « Bien » comprennent :

- 2 OP du 1er groupe
- 6 OP du 2ème groupe
- 5 OP du 3ème groupe

En d'autres termes, la performance des OP n'est pas fonction des dates d'adhésion, ce qui s'explique par le phénomène de la capitalisation d'expériences dont bénéficient les nouvelles OP adhérentes.

- la création au niveau de chaque zone de l'ON d'un centre de prestations regroupant les OP adhérentes
- le renforcement du GIE Delta-Conseils qui devient dorénavant le répondant pour les prestations des conseillers.

Ces performances ne doivent cependant pas cacher les faiblesses et insuffisances enregistrées ça et là au cours de l'évaluation :

- les OP perdent de la ressource à cause d'un suivi insuffisant des opérations de battage. Les quantités enregistrées sont inférieures aux productions réalisées. Il semble que les producteurs dissimulent une partie de leurs productions pour éviter de payer tous les frais de battage. Par ailleurs, les fonds de gerbier ne sont généralement pas pris en compte dans l'évaluation finale de la production. Ce phénomène est assez grave lorsqu'il s'agit de batteuses privées qui ne sont pas bien suivies.
- les OP s'intéressent très peu aux productions maraîchères, les données recueillies en terme de superficie et de production ne sont pas très précises
- l'intervention des OP est très insuffisante dans la commercialisation par rapport au niveau de la production. Les quantités commercialisées par les OP sont inférieures à 5000 tonnes de paddy pour production enregistrée évaluée à environ 44.000 tonnes (1276,86 tonnes de paddy, 1900,64 t de riz). En d'autres termes, la commercialisation est assurée par les producteurs eux-mêmes
- le niveau relativement important de l'endettement global des OP : 22% de la valeur de la production. Néanmoins il faut noter que les OP retrouvent progressivement la confiance des institutions financières
- l'importance des créances constituées pour l'essentiel de créances internes dont le recouvrement reste peu probable si des mesures énergiques ne sont pas envisagées
- l'insuffisance voire l'inexistence d'un mécanisme efficace de suivi et de supervision du travail des conseillers dont certains doivent fournir des efforts pour améliorer leurs prestations globales
    - 28 OP n'ont pas eu leurs bilans de fin d'année
    - les procès-verbaux ou comptes rendus de réunions et d'assemblées s'ils sont tenus ne mentionnent pas des informations telles que la liste des présences, les décisions prises
    - les documents de gestion au niveau de certaines OP ne sont pas bien tenus

- le recul de certaines OP en terme de performance générale.

Du niveau 1 ou 2, des OP se sont retrouvées au niveau 3 à la suite de crises survenues en leur sein (cas du N7 dans le centre de Niono). Dans le même ordre d'idées, des OP sont également restées stationnaires. Mais les crises ayant conduit à l'éclatement de ces OP n'ont pas entraîné leur démission du PCPS. Cependant, il a fallu reprendre les activités déjà réalisées (formation de responsables, élaboration de textes organiques,...)

- avec l'adhésion de nouvelles OP pour des activités de maraîchage, commercialisation, pisciculture, le système actuel des cotisations basé sur le battage du riz n'est plus viable.
- Enfin, le coût des prestations est relativement élevé par rapport au nombre des OP adhérentes dont les ressources mobilisées s'avèrent insuffisantes face aux besoins. Seul le centre de Niono peut à la rigueur supporter les charges des prestataires (conseillers + chargé d'alphabétisation) sur ressources propres. Pour le reste, la subvention du PCPS est indispensable.

Afin d'améliorer la situation actuelle, la mission formule les recommandations suivantes :

- Par rapport au battage, la solution pour enregistrer effectivement les quantités produites résulte d'un suivi plus rigoureux et efficace. L'équipe chargée des opérations du battage doit à cet effet être plus motivée par une rémunération conséquente car le travail nécessite une présence permanente dans les parcelles au moment du battage.
- Par rapport aux productions maraîchères, procéder à un inventaire exhaustif de la situation au niveau de chaque OP : superficie, production...Le suivi des Exploitations familiales constitue le cadre idéal pour réaliser cette opération. Ce travail peut être confié au conseiller chargé des Exploitations familiales pour établir la situation initiale. Ensuite, il sera facile de suivre les évolutions futures.
- Par rapport à la commercialisation, il est urgent de réfléchir sur une stratégie qui permette aux OP et aux centres d'intervenir plus efficacement dans la commercialisation

des produits. L'expérience de Jekafeere est certes heureuse, mais elle reste insuffisante face à l'importance de la production. Avec l'existence des 5 centres, les OP adhérentes doivent pouvoir développer une certaine capacité de négociation si elles se mettaient ensemble pour vendre. Dans le même ordre d'idées, elles peuvent créer une centrale d'achat pour leur approvisionnement en engrais. L'idée de la fédération des centres peut se construire sur de telles opérations.

L'étude recommande d'organiser un séminaire sur la question, regroupant l'ensemble des OP du PCPS afin de procéder à une analyse approfondie devant déboucher sur une stratégie d'intervention.

- Par rapport au niveau actuel de l'endettement, l'objectif recherché doit viser un degré d'endettement inférieur à 20% de la production pour sortir de la zone à risque. Les différents rééchelonnements négociés grâce aux interventions des conseillers sont à renforcer car constituant une solution appropriée pour éponger progressivement les dettes antérieures des OP sans compromettre les possibilités d'accès à de nouveaux crédits. Mais la maîtrise de l'endettement global d'une OP dépend essentiellement d'une maîtrise au niveau individuel de ses membres ce qui s'inscrit dans le programme de suivi des exploitations familiales.
- Par rapport aux créances, l'étude recommande de négocier également un rééchelonnement au niveau interne pour amener chaque créancier identifié à rembourser les sommes dues. Pour les créances externes, l'appui des conseillers juridiques sera requis comme c'est le cas pour leur recouvrement.

La rigueur doit être observée surtout au niveau interne dès lors que le rééchelonnement est accepté. Un laxisme à cet niveau est en général porteur de toutes les crises qui peuvent conduire à l'éclatement de l'organisation.

- Par rapport à la supervision du travail des conseillers, la mission recommande d'instituer un mécanisme de supervision plus régulière pour faire avancer convenablement les programmes élaborés par les conseillers. A l'instar des Centres du Projet Gestion Rurale du Mali Sud, ce travail peut être confié à des inspecteurs (peu importe l'appellation) qui vont sillonner périodiquement les centres pour appuyer les actions des conseillers. Cette activité devra être prise en charge financièrement par le PCPS. Son rythme ainsi que son contenu sont à définir avec le GIE Delta-Conseils, le PCPS et les centres.
- Par rapport au recul de certaines OP

La solution à ce problème réside au niveau interne. Le recul d'une OP résulte en effet de crises issues du mauvais fonctionnement général de l'organisation. Il y a « problème » toujours au sein d'une OP lorsque une partie de ses membres a le sentiment qu'on lui cache certaines informations ou bien que les avantages de l'organisation ne lui profitent pas.

L'étude recommande en conséquence d'appréhender mieux les causes profondes des crises afin de leur trouver les solutions appropriées. Cette action relève de la responsabilité du PCPS et des centres qui doivent aborder la question à chaque niveau avec sérénité, rigueur et surtout sans parti pris. Une fois les responsabilités situées, les solutions sont faciles à envisager et donc à mettre en œuvre.

- Enfin pour améliorer l'autofinancement par les centres du coût des prestations, la mission préconise soit de relever le niveau des cotisations par OP, soit d'augmenter le nombre d'OP adhérentes.

La deuxième solution est plus facile à envisager vu le potentiel existant en nombre d'OP. A cet effet, l'étude rappelle une recommandation qui n'a jamais été réalisée : l'adhésion des OP féminines. La zone ON recèle beaucoup d'OP féminines et les bénéficiaires interrogés ont particulièrement recommandé lors de la présente évaluation, l'implication des femmes dans les programmes du PCPS.

Annexes

- Modèle Analyse composition des membres du Bureau Faranfasi So
- Grille d'entretien avec les conseillers CPS
- Liste des Adhérents des Centres Faranfasi So
- Termes de référence Etude de Suivi-évaluation sur les zones du PCPS

ANALYSE COMPOSITION DES MEMBRES DU BUREAU DE FARANFASI SO

1	2	3	4	5	5 bis	6	7	8	9	10
Nom & Prénom	Fonction au sein de Faranfasi So	Autres Fonctions	Age	Composition Famille	Position au sein de cette famille	Surface cultivée Riz - maraîchage	Autres activités	Equipement de l'exploitation	Niveau Formation	Autres Observations

Grille d'entretien avec
Les Conseillers du CPS

Nom.....

Prénom .....

Qualification.....

Date de recrutement au CPS.....

- Confusion oui ou non entre le Projet et le CPS.....

  .....

- ON - Point des relations (en évolution - stationnaire - en détérioration)

  .....

- Autres partenaires (à préciser) type de relation.....

  .....

- Comment votre travail est organisé avec le CPS?

  Programmation

  Réalisation

  Supervision - contrôle

  Autres

- Par rapport à l'année dernière, quels sont les changements que vous avez observés chez les adhérents (qualitatifs et quantitatifs)?

  .....

  .....

- Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées dans votre travail?

  + avec les OP

  + avec les responsables du CPS

  + avec le Projet

+ avec les autres partenaires

- Quelles solutions préconisez-vous pour résoudre ces difficultés ?

  .....

  .....

  .....

- Quels sont les appuis que vous recevez des autres conseillers (préciser l'importance de ces appuis) ?

  .....

  .....

  .....

- Extension des activités dans les autres villages (zones) votre recommandation pour améliorer la situation

  .....

  .....

- Enumérez les actions que vous avez menées au cours de l'année

  + Formations (thèmes, cibles)

  + Interventions en comptabilité gestion

  + Interventions dans le domaine juridique

  + Autres interventions

- Proposer une classification des OP.....

  niveau 1

  niveau 2

  niveau 3

  Quelle est l'OP qui pose le plus de problème?.....

  .....

  Quelles en sont les raisons.....

  .....

Conclusion

Vos recommandations dans l'avenir

Pour le CPS.....

.....

.....

Pour les adhérents.....

.....

.....

Pour le Projet.....

.....

.....

Liste des adhérents des Centres Faranfasi So

I. Centre Faranfasi So de Niono (9 AV/TV et 6 GR)

1- AV de Ténégué / N10
2- Ton de Niono-Coloni / km26
3- AV de Wérékéla / N8
4- AV de Sériwala / Km30
5- AV de Tissana / N9
6- AV de Sagnona /N6
7- AV de Welintiguila / N7
8- AV de Bagadadji Km36
9- AV de Niessoumana / N6 bis
10- GR Danaya (de Médina /km39)
11- GR Jɛkafeere (constitue de 15 AV/TV)
12- GR Gnongon Dèmè (Km39)
13- GR SABALI (Kouyan Golobala)
14- GR Benkadi n°1 Koyan Coura
15- GR Sabugnouman Koyan Pegena

II. Centre Faranfasi So de Molodo (17 AV/TV et 12 GR)

1- AV de Sokourani
2- AV de Siby
3- AV de Faba-Coura
4- AV de Quinzambougou (MII)
5- AV de Missira (7D)
6- AV de Némabougou
7- AV de Kérouané M5
8- AV de Cocody
9- AV de Pando CAMP
10- AV de CAMP de Dja
11- AV de Adama CAMP
12- AV de Yorosso
13- AV de Touba
14- AV de Molodo II
15- AV de Djaka Wéré
16- AV Kiban
17- AV de Niaminani
18- GR Sabuyuma Touba
19- GR Kokadji Bekaye wèrè
20- GR kélégna M2
21- GR Nionkodèmè M2
22- GR Molodo-Bamana (Commission III)
23- GR Kanoubaya-Siby
24- GR Araba (Touba)
25- GR Janto Yerela de Niamina
26- GR Binkady (II) Kiban
27- GR Fanta Djiki Touba
28- GR Djekabara I Kiban
29- GR Commission (I) M1
30- GR Cesiri Faba-Coura
31- GR Benkadi Kati-Coura (7G)

III. Centre Faranfasi So de N'Débougou (8 AV/TV et 2 GR)

1- AV de B1 N'Gnombougou
2- AV de ND2 Sangarela
3- AV de B6 Bolibana
4- AV de ND8 Boye Boye
5- AV de 10 Coura
6- AV de ND 14
7- AV de B10
8-. AV de Fassoun
9- GR de Jekabaara de B6 Bolibana
10- GR de Sabugnuma B10

IV. Centre Faranfasi So de Kouroumari (7 AV/TV et 5 GR)

1- AV Dogofry Ba
2- AV de Némabougou SK14
3- AV Marka- Singo
4- AV Darsalam
5- AV Koutiala-Coura
6- AV de Kourouma
7- AV de Dia - Coura
8- GR Ben be soro yiriwa Sansanding - Coura
9- GR-Sabugnuman Markala-Coura KO
10- GR Jegeyiriwaton Dia-Coura K18
11- GR Cqsiri Dia-Coura K18
12- GR Yiriwali Dogofry – Ba

V. Centre Faranfasi So de Macina (8 AV et 3 GR)

1- AV Djidjan
2- AV Kossouga
3- AV Tongolo Coura
4- AV Djoro Coura
5- AV Segou Coura
6- AV Tomi
7- AV Bassan Coura
8- AV de Darsalam
9- Coopérative des maraîchers de Macina "Yeelen"
10- GR Louthan Coura
11- GR Teriya de Dioro Coura

TERMES DE REFERENCE
ETUDE DE SUIVI-EVALUATION
SUR LES ZONES DU PCPS

Objectifs :

1- La présente étude doit permettre de faire le point de la situation des Organisations Paysannes ayant passé un contrat d'appui avec le PCPS et les centres sur les zones de Niono, Molodo, N'Débougou, Kouroumari et Macina.
- Il s'agit d'établir la situation initiale de la zone de Macina qui permettra d'analyser les évolutions de leurs adhérents.
- Pour les autres zones, il s'agit d'apprécier l'évolution de la situation des adhérents et enregistrer leurs appréciations.
- Un point particulier sera fait sur la " performance " du centre Faranfasi So de Niono

2- L'étude aura également pour objectifs d'apprécier l'organisation du travail des conseillers et les actions réalisées (quantitativement et qualitativement) depuis le dernier suivi-évaluation (1998) et d'en analyser les évolutions.

3- Enfin l'étude s'intéressera à l'avis des bénéficiaires sur les prestations effectuées ainsi que sur leurs connaissances et appréciations du PCPS et des centres.

Contenu de l'étude

1- Evaluation quantitative et qualitative de la situation des adhérents

Ce travail s'effectuera sur la base des indicateurs utilisés en 1998 et de ceux élaborés lors de la mission d'évaluation de V. BEAUVAL (voir en annexe).
L'analyse de la situation sera faite de façon quantitative et qualitative, l'avis des responsables et des conseillers sera recueilli à cet effet à partir de grilles d'entretien précises.
Chaque Organisation Paysanne aura donc un dossier constitué des éléments suivants :

- Tableau des indicateurs a) quantitatifs
  b) qualitatifs
  } en annexe
- Commentaires sur les indicateurs
- Avis du conseiller, des responsables de l'OP et des membres

2- Evaluation de l'évolution des Centres et Comités

- Analyse des comptes-rendus de réunions (bureau, AG....), des contrats et conventions passés avec les partenaires du centre (situation au jour des enquêtes), de la situation budgétaire (cotisation)
- Entretiens avec les responsables et les simples adhérents.

3- Evaluation du travail des conseillers

- Cela pourra s'effectuer à partir des fiches mensuelles de suivi / conseillers, plus des entretiens avec les conseillers eux-mêmes, les bénéficiaires des prestations, les responsables du centre pour le (s) conseiller (s) en contrat avec le centre.
- Une appréciation sera faite de l'organisation et de l'esprit d'équipe des conseillers à travers leur GIE.

4- Appréciation de l'évolution globale du dispositif

Une vue d'ensemble doit être dégagée sur l'évolution du dispositif "Fédération Centre -Adhérents - Conseillers", et être resituée dans le cadre des évolutions en cours au niveau local et national.

5- Synthèse et Analyse comparative

Appréciation globale sur les activités du PCPS, du travail effectué par les conseillers, de la perception des OP bénéficiaires sur les perspectives des appuis fournis.

6- Recommandations

Des recommandations pratiques devront être formulées à l'attention des différents partenaires : Projet - Centres - Conseillers afin qu'ils améliorent leurs performances et s'orientent vers un dispositif professionnel autonome et pérenne.

Chronogramme de l'étude

1. **Préparation**: 5 jours

   - Elaboration et présentation fiches / Grilles - enquêtes - entretiens
   - Préparation / Formation 5 enquêteurs + 1 superviseur
   - Formation des nouveaux enquêteurs

2. **Enquêtes / Entretien Terrain** **15 jours**

   - NB : Le choix des OP concernées se fera avec les conseillers (en moyenne 10 par zone)

   10 jours par enquêteur et par zone en moyenne (Macina -Niono -Molodo – N'Débougou - Kouroumari)

3. **Restitution / Rédaction** **25 jours**

- Mise en forme traitement des données	10 jours
- Analyse / rédaction	10 jours
- Restitution / rapport provisoire / réaction	5 jours
- saisie et dépôt du rapport définitif	10 jours