

RÉPUBLIQUE DU MALI
MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT RURAL ET DE L'ENVIRONNEMENT
CELLULE D'APPUI À LA MISE EN OEUVRE DU PLAN D'ACTION

Projet de centre de prestations de service
Niono Mali

MISSION D'APPUI GENERAL
PCPS / NIONO

Evaluation de la première année et orientations

Juin 1996
E. Beaudoux

I.R.A.M.
Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement
49, rue de la Glacière - 75013 Paris - Tél: (33.1) 44.08.67.67 - Fax: (33.1) 43.31.66.31
@: iram@globenet.org

Liste des sigles et abréviations

AADR	Associations d'Aide au Développement Rural
AV	Association Villageoise
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole
CAC	Centre d'appui aux coopératives
CAMOPA	Cellule d'Appui à la Mise en Oeuvre du Plan d'Action
CICF	Centre International de Conférence et de Formation
CPGFE	Comité Paritaire de Gestion des Terres
CPE	Comité de Partiteur
CPS	Centre de Prestations de Services
FDV	Fond de Développement Villageois
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
IER	Institut d'Economie Rurale
OACM	Organisations Associatives Coopératives et Mutualistes
OFM	Observatoire du Foncier du Mali
ON	Office du Niger
PCPS	Projet Centre de Prestations de Services
PGR	Projet de Gestion Rurale
URDOC	Unité de Recherche et Documentation

Sommaire

	Page
1 - LE CONTEXTE DU PROJET	4
1.1. Les évolutions dans la filière rizicole	4
1.2. Les avancées de l'organisation professionnelle des producteurs dans la zone de Niono	5
1.3. La place des producteurs organisés dans la zone de l'Office du Niger	6
1.4. L'évolution du contexte institutionnel	8
2 - LE PROJET PCPS	9
2.1. Un démarrage difficile	9
2.1.1. Les origines du projet	9
2.1.2. Les enjeux du projet sont de plusieurs ordres	10
2.1.3. Le démarrage du projet a été marqué par un contexte difficile pour plusieurs raisons	10
2.2. La première phase : de janvier 1995 au comité de pilotage d'avril 1996	11
2.2.1. Les adhérents au centre	12
2.2.2. Les services apportés	13
2.2.3. Le montage institutionnel amorcé	16
2.2.4. Le bilan des adhérents du CPS et des partenaires du PCPS	19
2.2.5. Bilan par rapport aux principaux enjeux	21
2.3. La deuxième phase du projet : de avril 1996 à la fin de l'année 1996	22
2.3.1. Consolider et développer les services aux organisations de producteurs	23
2.3.2. Consolider institutionnellement le Centre de Prestations de Services	29
2.3.3. Organiser le suivi évaluation	30
2.4. Troisième phase du projet : année 1997	35
2.4.1. Pérenniser la mise en oeuvre du CPS de façon autonome par rapport au PCPS	35
2.4.2. Appuyer la mise en place d'autres centres de prestations de service	36
2.4.3. Contribuer sur la base de l'expérience du CPS à l'organisation de la filière rizicole et à la mise en place de la politique nationale de promotion des OACM	36
ANNEXES	38

Les commentaires n'engagent que l'auteur du rapport mais beaucoup d'orientations résultent de discussions avec l'équipe du projet.

La mission d'appui général réalisée par Etienne Beaudoux (IRAM) du 14 au 28 Mai 1996 auprès du projet PCPS, dans le cadre des missions générales d'appui, avait un triple objectif : évaluer la première année d'activité, contribuer à la préparation de la deuxième année sur la base des orientations du Comité de pilotage réuni le 9 Avril 1996 et participer à la réflexion sur les perspectives opérationnelles et institutionnelles pour la dernière phase du projet et l'après projet (cf : termes de référence en annexe N° 9).

La mission a débuté par une réunion avec la CAMOPA à Bamako et avec la Direction générale de l'Office du Niger à Ségou. L'ensemble des acteurs impliqués directement ou indirectement ont été consultés : les adhérents du centre de prestations de services, l'équipe des responsables et des techniciens du CPS, le projet et ses partenaires dans la zone de Niono (cf programme de la mission en annexe N° 8).

Une réunion de restitution a été organisée à Ségou le 27 Mai pour rendre compte des premiers éléments de bilan et débattre d'hypothèses d'orientation. Un aide mémoire de fin de mission a été remis aux participants. Une réunion finale de fin de mission avec la CAMOPA à Bamako a eu lieu le 28 mai 1996.

1 - LE CONTEXTE DU PROJET

1.1. Les évolutions dans la filière rizicole

L'amélioration de la situation économique des paysans de la zone de l'Office du Niger pour qui a connu cette zone il y a une quinzaine d'années est remarquable. Elle est liée essentiellement à une meilleure maîtrise de l'eau dans les zones réaménagées, à une diffusion généralisée du repiquage, et à l'utilisation importante d'engrais qui ont permis une augmentation des rendements.

De plus, les années récentes dans la zone de l'office du Niger ont été marquées par des effets positifs de la dévaluation: augmentation du prix du paddy plus important que celle des intrants agricoles, commercialisation sous forme de riz blanc grâce à la diffusion du décorticage permettant de récupérer de la plus value, et bénéfice sur les autres spéculations (spécialement tomate et échalote).

Tous les indicateurs de mesure des changements ne sont pas positifs: notons particulièrement deux milliards et demi d'impayés des producteurs dans la zone de l'office suite au dérapage en matière de remboursement après la campagne de commercialisation 1992/1993.

Cette évolution s'est faite dans un contexte institutionnel en pleine évolution marqué par un désengagement de l'Etat se concrétisant par la redéfinition du rôle de l'Office du Niger centré sur la gestion des aménagements et son retrait d'autres fonctions (rizeries, entreprise de travaux...). Le processus engagé n'a pas encore pleinement abouti.

Les nouveaux textes à paraître prochainement (décret portant organisation de la gérance des terres affectées à l'office et arrêté interministériel portant cahier des charges fixant les clauses et conditions de gestion et d'exploitation des terres affectées à l'Office du Niger) ainsi que le contrat plan Etat/Office du Niger/exploitants agricoles, fixent le nouveau cadre juridique.

1.2. Les avancées de l'organisation professionnelle des producteurs dans la zone de Niono

Si nous retenons la zone de Niono, zone d'intervention du projet PCPS, plusieurs indicateurs montrent que l'amélioration de la maîtrise par les producteurs des conditions de la production et de la commercialisation a avancé par certains aspects mais qu'elle est loin d'être acquise :

- en matière d'approvisionnement en engrais et en boeufs quelques opérations novatrices avaient été entreprises par des groupements entre 1987 et 1992 dans le cadre du projet Retail. Ainsi le groupement Sahel rassemblant 7 villages eut l'initiative en relation avec le Fonds de Développement Villageois (FDV) du lancement d'appels d'offre pour l'achat d'engrais et d'opérations groupées d'achat de boeufs. Des opérations du même type sont à signaler à l'initiative de l'AV de Sériwala avec 4 autres villages (groupement G).
Pour des raisons de mauvais remboursements, le groupement Sahel ne poursuit pas cette activité, et en matière d'approvisionnements beaucoup de groupements paysans dépendants de l'accès au crédit n'ont plus de maîtrise de leurs approvisionnements et dépendent de "coups" avec des commerçants.
- en matière de commercialisation, des AV ont tenté de maîtriser les fluctuations des cours en faisant du stockage; mais d'une part la gestion de ces stocks n'a pas toujours été réussie (des ventes effectuées en fin de campagne ayant été réalisées à des prix inférieurs au prix d'achat aux producteurs) et durant les campagnes 1991-92 et 1992-93 beaucoup d'AV ont été victimes du non paiement de commerçants auxquels avaient été consentis des paiements différés. Les conséquences sont encore très sensibles au niveau de l'endettement auprès des institutions bancaires (BNDA et FDV). La tendance actuelle est donc plus à la commercialisation au cas par cas qu'à une stratégie de négociation de contrats.
- en matière de crédit, le contre effet des mauvaises opérations de commercialisation est très sensible. Il a été noté une corrélation entre le taux d'endettement et le fait que des AV aient des créances impayées sur des opérations de commercialisation, et il existe d'ailleurs une concordance dans le temps entre ces déboires (1992-1993) et les dérapages sur les remboursements.
A cela s'ajoutent les dysfonctionnement intérieurs de beaucoup d'AV qui ont freiné le développement de stratégies de redressement, hypothéquant l'accessibilité des AV au crédit de campagne.

Aujourd'hui seul 1/3 des AV de la zone de Niono sont en situation normale vis à vis de la BNDA . Certaines AV (par exemple Wellingtiguila qui doit 22 millions au FDV) sont amenées à convenir d'un arrangement avec des commerçants pour que ceux ci aident à couvrir les dettes afin d'être éligible au crédit auprès des institutions financières.

Plusieurs initiatives convergentes de construction d'un système financier décentralisé laissent espérer un assainissement à terme de la fonction Epargne/crédit : "les caisses villageoises d'épargne et crédit autogéré" (21 caisses) promues par le CIDR, les "caisses rurales mutuelles du Delta" à l'initiative du FDV (27 caisses existantes et 7 en création) et les caisses du SDID. Ces caisses ne permettent pas actuellement de faire face aux besoins de financement de la campagne .

- en matière de gestion du foncier, plusieurs évolutions ont marqué la gestion des terres aménagées sur la zone de l'Office : sur la base du décret de gérance des terres affectées à l'Office du Niger du 29 mars 1989, des comités techniques de gestion du terroir villageois ont été actifs dans l'attribution des parcelles aménagées, préparant la commission de gestion des terres dans la zone Retail, et aujourd'hui le "comité paritaire de gestion des terres" prévu par le nouveau décret d'organisation de la gérance.
- en matière de gestion des redevances un comité paritaire de gestion a été mis en place sur Niono en 1990 et étendu aux autres zones en 1991.
Aujourd'hui le nouveau décret portant organisation de la gérance des terres affectées à l'Office du Niger instaure "un comité paritaire" de gestion des fonds affectés à l'Office du Niger instaure "un comité paritaire" de gestion des fonds d'entretien du réseau secondaire (CPGFE) et un comité paritaire de partiteur (CPE).

1.3. La place des producteurs organisés dans la zone de l'Office du Niger

Deux types de structures de producteurs organisés à l'office du Niger peuvent être distinguées :

- des organisations à vocation générale ou spécialisée : 145 AV, 9 TONs, 222 groupements GIE, 80 groupements féminins et plus de 50 caisses d'épargne crédit,
- le réseau des représentations paysannes soit spécifiques à l'ON : les délégués et les différents comités paritaires, soit à vocation générale : le réseau des chambres d'agriculture.

a) Concernant les organisations à vocation générale ou spécialisées, notons qu'elles se diversifient :

- d'une part les Associations Villageoises ont été généralisées depuis 1984 à l'Office du Niger. Certaines font preuve aujourd'hui d'initiative et de capacité d'organisation mais beaucoup s'enlisent dans des problèmes de gestion interne et externe (avec la banque particulièrement). Donc ce qui caractérise ces AV c'est leur grande hétérogénéité et beaucoup d'AV sont en recomposition interne avec la multiplication de groupements à l'intérieur. On peut d'ailleurs faire l'hypothèse qu'avec l'émergence des communes et la gestion de réalisations et infrastructures au niveau de ces communes, l'intérêt "collectif" actuel des AV pour le centre de santé ou l'école ira en diminuant..ce qui aura sûrement un effet de recomposition des AV.
Un fait inquiétant doit être signalé, c'est l'absence d'initiatives inter AV si ce n'est aujourd'hui la gestion du CPS !

- d'autre part des groupements ayant souvent pris l'appellation de GIE (près de 300 sur la zone de l'ON), souvent des groupements de circonstance ou de façade en vue de contourner l'inaccessibilité de l'AV au crédit, du fait de l'endettement. Cependant il existe aussi certains de ces groupements pouvant tout à fait constituer un nouveau vivier de structures professionnelles organisées dans la mesure où ils se sont organisés en réaction contre la malhonnêteté et l'incompétence de responsables d'AV. Certains de ces groupements s'intéressent au CPS, par exemple le groupement de Danaya N° 1 qui vient d'adhérer compte 15 familles qui cultivent 83 hectares et ont acheté une batteuse en commun.

b) Concernant le réseau des représentations paysannes il est encore formel et devra trouver sa légitimité et sa place dans les instances paritaires prévues dans le décret de gérance et le contrat plan.

Le réseau des "délégués Office" mis en place à une époque de forte dépendance à l'égard de l'Office a certainement besoin d'être redynamisé, et les nouvelles instances paritaires (pour le foncier et la redevance) doivent faire l'apprentissage de leurs responsabilités et / ou confirmer leurs premiers acquis.

En tout état de cause, toutes ces représentations paysannes ne pourront réellement exister (au delà de l'existence formelle) que si tous les acteurs de la filière jouent le jeu.

Le réseau "chambre d'agriculture" joue un rôle de type syndical au niveau de la région, étant formellement consulté sur les questions agricoles; mais il manque de consistance au niveau local.

1.4. L'évolution du contexte institutionnel

Le nouveau décret portant organisation de la gérance des terres affectées à l'Office du Niger et le contrat plan Etat/Office du Niger/exploitants agricoles, créent un cadre institutionnel contribuant à une organisation interprofessionnelle de la filière avec répartition des rôles entre les différents acteurs ; mais la mise en oeuvre de cette réforme ne se fera pas automatiquement.

Cette évolution du contexte institutionnel renvoie au repositionnement des services de l'Etat par rapport à des opérateurs privés et des organisations professionnelles pour remplir des tâches nécessaires au bon fonctionnement des aménagements et de la filière : réparateurs de matériels, entrepreneurs de travaux pour les entretiens des infrastructures, soins aux animaux... le recentrage de l'Office du Niger sur ses tâches de gestionnaire des aménagements et le principe posé dans les textes de la responsabilisation des producteurs laissent entier cette nécessité de l'émergence de nouveaux opérateurs, et la nécessaire répartition des rôles entre opérateurs privés faisant des actions commerciales, services de l'administration assurant des tâches de service public et opérateurs professionnels apportant des services à leurs membres.

Pour les producteurs, longtemps dépendants de l'Office du Niger (avec les facilités que cela entraînait pour eux en matière d'approvisionnement et de commercialisation) leur capacité d'être véritablement acteurs dans la filière doit se construire progressivement. A cet effet deux orientations devraient être mises en oeuvre :

- favoriser l'accès des producteurs à l'information et leur maîtrise de cette information (c'est une condition sine qua non pour réussir la responsabilisation des AV et autres organisations),
- développer l'aptitude des producteurs à gérer leurs propres organisations et à promouvoir des initiatives et des organisations inter villageoises du type de celles qui avaient été expérimentées pour l'approvisionnement et la commercialisation sur la zone du Retail. En ce sens le dispositif institutionnel pratiqué dans le cadre du PCPS contribue à cette ligne de travail puisque une association porte juridiquement le centre de prestations de services, cette association professionnelle étant administrée par des représentants des AV membres.

Association professionnelle signifie une structure gérée/contrôlée par les professionnels (la forme associative étant la plus utilisée à cet effet mais n'étant pas exclusive) et agissant au service de ses membres, donc, dans une logique de service et non dans un but commercial, ce qui n'exclut pas une facturation des services rendus.

Notons enfin que les organisations de producteurs devront dans les prochaines années trouver leur articulation avec les structures communales qui vont se mettre en place, puisque actuellement beaucoup d'AV suppléent à l'absence de fonds communaux pour financer des infrastructures scolaires et sanitaires... par exemple l'AV de Seriwala, AV à 4 Km de la ville de Niono affiche dans ses réalisations: une école communautaire, l'électrification du village, et a en projet: un centre de santé communautaire, l'extension de l'école de 3 à 6 classes et un pont sur le canal Grüber....

Sur le plan institutionnel le paysage risque d'être marqué par l'émergence des communes mais aussi par l'évolution de la législation des organisations associatives/coopératives et mutuelles (OACM). Cette nouvelle législation accordera la personnalité juridique aux AV (et leur donnera donc vis à vis de l'Office la légitimité qu'elles n'ont pas actuellement). Encore faudrait il que les dispositifs d'accompagnement à la mise en oeuvre de cette nouvelle législation impulsent des formes d'organisation de producteurs diversifiées et appropriées aux fonctions à remplir (pour éviter de renouveler l'opération des AV standard et des GIE fantôme).

2 - LE PROJET PCPS

2.1. Un démarrage difficile

2.1.1. Les origines du projet

Sur la base des réalisations des organisations paysannes durant la phase de réhabilitation de la zone Retail, le rapport de synthèse de fin de projet Retail 2 proposait "la création d'un centre de prestations de services géré par les AV volontaires" et ayant pour objet trois domaines d'activités : la comptabilité, la gestion et les prestations de services à la demande.

La convention générale signée entre la République du Mali et la Caisse Française de Développement le 19 janvier 1994 prévoyait un financement pour une troisième phase d'un projet d'intensification comprenant: le réaménagement de 1300 hectares de parcelles, une contribution pour la restructuration de l'Office du Niger, et la mise en place d'un dispositif complémentaire à celui de l'Office pour la mise en valeur, s'articulant autour d'un centre de prestations de services chargé de fournir les appuis nécessaires (juridiques, financiers, techniques...) aux groupements de producteurs, AV, GIE, Comités paritaires pour améliorer leurs performances économiques et financières et une unité de recherche et documentation (URDOC).

Le marché passé entre le Ministère du développement rural et de l'environnement et l'IRAM (opérateur pour la mise en place du PCPS) comportait un cahier des charges fixant les modalités d'exécution du centre de prestations de services et le mandat de l'opérateur à savoir :

- "à court terme fournir les appuis nécessaires (juridiques, financiers, techniques...) aux groupements de producteurs, AV, GIE, Comités paritaires pour améliorer leurs performances techniques et financières ,
- à moyen terme, consolider ces prestations à travers des relations professionnelles qui permettront leur prise en charge, au moins partielle, par les groupements eux mêmes (cf en annexe N° 5 le bilan du cahier des charges fixant les modalités d'exécution du centre de prestations de services et le mandat de l'opérateur)".

2.1.2. Les enjeux du projet sont de plusieurs ordres :

Techniques : (dans un sens large et non seulement agronomique) : apporter aux bénéficiaires les services appropriés dont ils ont besoin en complément à ceux disponibles, dans les domaines juridiques, financiers, comptables et technico économiques, pour permettre aux producteurs de mieux conduire leurs activités et d'être acteurs à part entière dans la filière rizicole.

Organisationnels : il s'agit de promouvoir des dispositifs d'appui aux producteurs apportés soit par des opérateurs privés compétents, soit par des structures contrôlées par les producteurs. L'hypothèse privilégiée dans le cadre du projet étant celle d'une association de services (selon l'ordonnance du 28 mars 1959) gérée par des représentants des bénéficiaires.

Financiers : il s'agit d'organiser au moins partiellement la prise en charge financière du service par les bénéficiaires avec l'obligation de résultat et de qualité que cela entraîne pour les prestataires.

Institutionnels : il s'agit d'une part de promouvoir un dispositif au service des producteurs, mais travaillant en complémentarité avec les autres acteurs de la filière dans le cadre du désengagement de l'Etat (l'Office du Niger en premier lieu, mais aussi les autres services de l'Etat (le CAC en particulier), les institutions financières et les organismes privés de formation).

Il s'agit aussi d'expérimenter de nouveaux outils permettant aux producteurs de jouer pleinement leur rôle dans les instances paritaires.

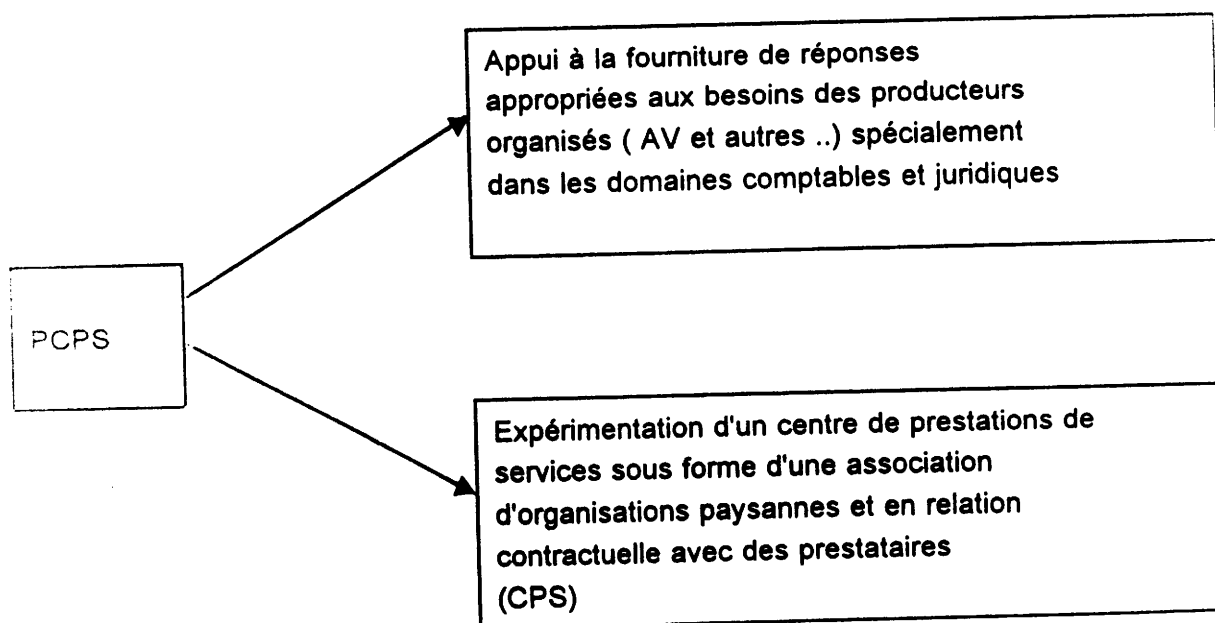
2.1.3. Le démarrage du projet a été marqué par un contexte difficile pour plusieurs raisons :

- Le projet a démarré en janvier 1995 alors que le projet Retail 2 était terminé depuis deux ans et que le PCPS devait donc être lancé dans un contexte qui avait changé.

- Durant les deux années écoulées le dynamisme de certaines organisations paysannes était retombé compte tenu de difficultés rencontrées dans des opérations de commercialisation et d'approvisionnement dans la zone de Niono.
- Le démarrage dans un contexte où des partenaires (les agents de l'ON particulièrement) ne partageaient pas les objectifs du projet. Percevant le CPS comme concurrent, ils étaient peu ouverts au développement de synergies.
- Les lenteurs dans la mise en place du comité de pilotage, réuni pour la première fois le 9 avril 1996 c'est-à-dire 12 mois après le démarrage du projet (cf la décision de création du comité de pilotage annexe N° 2 et le compte rendu du comité de pilotage annexe N° 1).
- Le changement du chef de Projet IRAM et la restructuration de la CAMOPA, tutelle du Projet, ont provoqué des difficultés supplémentaires.

2.2. La première phase : de janvier 1995 au comité de pilotage d'Avril 1996 (phase de lancement du PCPS)

La première phase du projet a eu une double portée : organiser l'apport de services particulièrement comptables et juridiques aux AV et lancer la mise en place du centre de prestations de services.



Un an et demi après le démarrage du PCPS un premier bilan des actions réalisées peut être fait sur cette année de mise en place, de diagnostic, de définition des outils et des méthodes de travail :

2.2.1. Les adhérents au centre

L'adhésion est libre pour toute personne physique ou morale dont les activités sont en rapport avec les objectifs du centre .(et moyennant le versement d'un droit d'entrée de 5000F Cfa). A ce jour il y a 8 adhérents : 7 AV/Ton de la zone de Niono en majorité du secteur Retail (Sériwala, Niono Coloni, Sagnona, Wélintiguila, Werekéla, Tissana, Ténégué), et récemment un groupement (Danaya N°1).

A noter que deux AV membres viennent de se retirer (Nango et Tigagabougo) en mettant en avant des raisons de renouvellement de son bureau pour l'une et de coût de l'adhésion pour l'autre. Il faut noter que le climat d'opposition au CPS qui a prévalu ces derniers mois dans la zone a certainement été déterminant dans ces démissions.

Caractéristiques des A.V. membres du CPS¹

Population : en moyenne 107 familles (minimum 50, maximum 203)

Les familles non résidentes représentent 21 % du total des familles (mais jusqu'à 30 % à Welintiguila).

Superficie : en moyenne par village 320 ha (sans tenir compte des doubles cultures) soit de l'ordre de 3 ha par famille.

Production : En moyenne la production est de 1.400 tonnes par village - des rendements élevés sont obtenus sur les terres réaménagées (7 t/ha) et des rendements faibles sur les terres non réaménagées (inférieure à 4 t/ha).

Crédit endettement :

Le montant du crédit de campagne est compris entre 6,2 et 49 millions de F. CFA (22 millions en moyenne), ce qui représente entre 11 et 20 % de la valeur de la production.

L'endettement cumulé (arriérés + crédit de campagne) représente en moyenne 33 % de la valeur de la production brute de la campagne.

¹ d'après Diagnostic rapide portant sur les AV adhérents au CPS

2.2.2. Les services apportés :

a) Dans le domaine de l'appui conseil en gestion et organisation des AV

La première démarche du Projet a été la réalisation d'un diagnostic concerté avec les associations villageoises adhérentes et un appui à leur réorganisation interne.

Ce premier bilan sur la situation et les problèmes majeurs de l'AV a été effectué au cours de réunions de présentation du PCPS dans les villages de la zone de Niono.

Ce travail a permis la production d'un diagnostic rapide portant sur les AV adhérentes au CPS (novembre 1995) avec mise au point d'une fiche de synthèse qui pourra servir d'outil de suivi des AV (cf annexe N° 3).

Des propositions d'amélioration du fonctionnement interne ont été faites concernant la redéfinition du profil des différents responsables de l'AV (avec la proposition de nommer un comptable) et l'adoption d'un règlement intérieur (le CPS ayant fait une proposition de règlement intérieur préparée par le conseiller juridique).

b) Dans le domaine de l'appui conseil en comptabilité gestion

Un bilan dans les AV adhérentes des outils comptables en place, de leur utilisation et des procédures de gestion a été effectué par le conseiller en gestion du CPS. Il est apparu une très grande hétérogénéité des documents utilisés et des niveaux d'utilisation.

Le projet a élaboré et testé une proposition de nouvelle démarche de comptabilité gestion reposant sur :

- un nombre de documents d'enregistrement limités, en bamanan, remplis par un responsable bien identifié,
- la distinction du trésorier et du comptable,
- l'adoption d'une comptabilité en partie double,
- la formation des différents responsables chargés d'enregistrements,
- l'appui d'un conseiller du CPS pour la tenue des documents et la sortie des résultats (fonction de suivi/contrôle).

Ce dispositif et les outils proposés ont été analysés et confirmés par une mission du PGR/Koutiala en Avril 1996.

Les nouveaux outils comptables ont été mis en place dans les AV adhérentes avec une formation à la procédure d'utilisation.

La formation des responsables des organisations paysannes a été effectuée pour 12 secrétaires généraux et présidents, 15 trésoriers et adjoints, 12 responsables de crédits et adjoints, 16 magasiniers et adjoints et 11 comptables et adjoints.

Un recueil de fiches de formation et un guide d'utilisation des documents ont été produits par le projet (guide d'utilisation des documents de comptabilité/gestion et recueil des fiches de formation).

La différence essentielle avec d'autres formations de ce type données dans la zone est la capacité de suivi du CPS au delà des formations, ce qui est très apprécié par les AV.

Au delà des nouveaux outils proposés le CPS développe un appui conseil spécialisé sur les opérations de battage (avec production d'un note de diagnostic et organisation de formations).

Notons enfin en matière de gestion l'organisation d'un atelier "gestion des organisations paysannes - gestion des exploitations familiales" en avril 1996 au Centre international de conférence et de formation CICF de Niono, atelier qui débouche actuellement sur un groupe de travail avec les partenaires concernés en vue de rechercher une harmonisation des interventions, des méthodes et des outils (cf : groupe de travail sur l'appui technico économique aux exploitants).

c) Dans le domaine juridique

Une originalité du PCPS est d'avoir développé une offre juridique aux AV qui s'est traduite par les actions suivantes :

- Conseil juridique aux AV :
 - élaboration et proposition d'un règlement intérieur pour les AV adhérentes,
 - appui juridique à trois AV pour le recouvrement des créances auprès de commerçants (dont un dossier a eu un début de résultat à Sériwala, les autres n'étant pas assez solides ... ce qui n'a pas été caché aux AV).
L'aide a consisté en la mise en relation avec un avocat, avec d'ailleurs un conseil dans un premier temps sur la négociation des honoraires et la vérification de la légalité des actes d'huissier.
- Etudes spécifiques et diffusion d'informations juridiques :
 - production d'une note d'observation sur le décret de gérance et le contrat plan,
 - rédaction d'une synthèse en bamanan dans le cadre d'un groupe de travail office/PCPS /exploitants,

étude de contrats type en matière de commercialisation (mais sur ce point compte tenu des déboires rencontrés par les paysans dans des opérations de vente avec paiement différé, aujourd'hui les ventes se font au comptant).

d) Dans le domaine foncier

Dans le cadre du projet "Retail" de réhabilitation un gros travail avait été fait sur le foncier, préparant l'adoption des dispositifs novateurs dans le contrat de gérance pour l'obtention du "permis d'exploiter" et la création d'instances paritaires de gestion du foncier.

De fait les paysans n'ont pas saisi cette possibilité du permis d'exploiter... qui à leurs yeux peut être risquerait de donner des garanties "saisissables" à la banque !

Le CPS a mené un travail d'étude des textes en vigueur et animer des débats/échanges sur ce thème dans les villages.

Par ailleurs un appui a été apporté à une commission informelle paysanne des "hors casiers" pour ses relations avec l'ON.

L'OFM a été saisi pour mener un travail d'identification sur les hors casiers. Un protocole quadripartite (OFM - ON - Commission - PCPS) a été préparé mais est actuellement sans suite du fait du non aboutissement de la signature du protocole.

e) Dans le domaine du financement des activités agricoles

Le rôle du CPS a été d'appuyer les AV adhérentes pour clarifier la situation de leur endettement vis-à-vis des institutions financières (BNDA et FDV principalement) et les appuyer pour proposer aux institutions financières un plan de règlement négocié.

Exemple : L'AV de Werekela doit 68 millions à la BNDA, les batteuses ont été saisies. Le CPS a proposé à l'AV de l'appuyer pour négocier avec la banque, mais le climat général de cette AV n'est pas à la clarté et les engagements des membres d'apporter 2 sacs par famille pour un premier remboursement n'ont pas été respectés... la position de la BNDA est d'exiger un commencement de remboursement comme préalable.... Au cours d'une assemblée récente il est apparu que l'appui du CPS sera de peu de poids sans volonté des responsables de redresser la situation.

Concernant l'assainissement de la situation financière des AV le CPS a fait des propositions méthodologiques aux institutions financières sur des modalités d'un plan de redressement de la situation de surendettement des organisations paysannes sur la zone de Niono (et de l'Office du Niger en général). Actuellement ces propositions "intéressent" les institutions concernées mais n'ont pas encore fait l'objet de la mise en oeuvre d'une stratégie de grande envergure.

Notons d'autre part que l'intervention du CPS sur de tels dossiers de négociation avec la Banque nécessite une demande claire de l'A.V. et un engagement d'exécution au risque sinon de décrédibiliser le CPS.

2.2.3. Le montage institutionnel amorcé

Le projet PCPS est caractérisé par plusieurs originalités du point de vue institutionnel :

a) Un dispositif d'appui géré par les professionnels

Dès le départ l'objectif proposé aux futurs adhérents au CPS est de mettre en place une structure professionnelle de services, c'est-à-dire ni publique, ni à vocation commerciale. Cette structure n'étant donc pas un service de l'administration, mais n'étant pas non plus une entreprise privée chargée de faire des affaires et d'en tirer un profit.

Cette structure mise en oeuvre sous une forme d'association à but non lucratif (selon l'ordonnance du 28 Mars 1959) a obtenu son récépissé de création le 28/02/1996 sous l'appellation "Faranfasi So" "l'endroit qui rend les choses plus claires".

L'association est administrée par un bureau de 6 membres élus. L'assemblée générale constitutive a eu lieu en décembre 1995, la prochaine assemblée aura lieu en juin et devra se prononcer sur les nouvelles adhésions éventuelles, sur l'utilisation des cotisations, et s'interroger sur quelques questions clef pour l'avenir :

- la dimension du centre en nombre d'adhérents,
- la sphère d'intervention dans l'avenir (seulement la zone de Niono ou plus largement),
- les obligations des membres adhérents et les conditions éventuelles de non poursuite de la collaboration avec des adhérents ne payant pas la cotisation,
- les conditions de l'équilibre financier.

b) Un système d'adhésion payante

Une cotisation annuelle de 5% des produits de battage a été instaurée, ce qui représente pour la première année la somme de 3 667 860 francs. 80 % ont été payés, ce qui est un signe d'engagement fort.

Ces cotisations représentent le tiers des charges du centre.

Actuellement l'indemnisation financière est basée sur les produits de battage .

Il faudra certainement envisager des évolutions quant à cette rémunération :

- d'une part certains groupements adhérents peuvent ne pas avoir de revenu de battage (si cette opération est assurée par des entrepreneurs privés) et avoir d'autres ressources non liées au battage. Dans ce cas la contribution financière aux frais du CPS pourra résulter par exemple d'une répartition des charges en fonction du nombre d'hectares ou de membres.
- d'autre part une autre évolution pourrait être envisagée pour mieux prendre en compte les services différenciés apportés aux membres en distinguant une cotisation forfaitaire pour les services comptables/gestion et une facturation des services complémentaires occasionnels (par exemple le conseil juridique).

c) Des relations contractuelles entre les différents partenaires

Actuellement le CPS et ses adhérents (AV ou autres groupements) passent contrat pour un service en comptabilité/ gestion d'une part et pour le conseil juridique d'autre part.

Le CPS offre à ses adhérents des services mis en oeuvre par des conseillers avec lesquels il a un contrat de prestations de services.

SITUATION DES COTISATIONS DE FARANFASI SO EN DOROME - FCFA
(1 doromé = 5 F.CFA)

Noms des adhérents	Droit d'entrée (Payés)		Cotisation à payer (Annuel 5 % battage)		Cotisation payée (Annuel 5 % battage)		Reste à payer	
	Montant en doromé	Montant en F. CFA	Montant en doromé	Montant en F. CFA	Montant en doromé	Montant en F. CFA	Montant en doromé	Montant en F. CFA
A.V. Ténégué (N 10)	1.000	5.000	84.640	423.200	84.640	423.200	---	---
A.V. Tissana (N9)	1.000	5.000	26.817	134.085	26.817	134.085	---	---
² A.V. Wérékéla (N8)	1.000	5.000	125.360	626.800	20.000	100.000	105.360	526.800
A.V. Welintiguila (N7)	1.000	5.000	52.626	263.130	25.000	125.000	27.626	138.130
A.V. Sagnona (N6)	1.000	5.000	55.819	279.095	40.000	200.000	15.819	79.095
³ A.V. Niono-Coloni (Km 26)	1.000	5.000	187.085	935.425	187.085	935.425	---	---
⁴ A.V. Sérwala (Km 30)	1.000	5.000	201.225	1.006.125	100.000	1.006.125	---	---
⁵ Groupement Danaya N° 1 (Km 39)	1.000	5.000	---	---	---	---	---	---
⁵ A.V. Nango (N3) et A.V. Tigabougou (N5)	1.000	5.000	---	---	---	---	---	---
TOTAL	10.000	50.000	733.572	3.667.860	483.542	2.923.835	148.805	744.025

² L'AV est dans une situation financière très difficile, cependant les négociations sont en cours pour trouver un Plan de Remboursement.

³ A.V. solvable, le paiement de la 2^e tranche de cotisation se fera après la commercialisation de leur stock de riz.

⁴ Nouvel adhérent.

⁵ A.V. démissionnaires.

d) Un service apporté par des prestataires privés en contrat avec le CPS

Les conseillers ont un contrat qui définit leurs tâches et en contrepartie une rémunération forfaitaire mensuelle de 75 000 francs est prévue.

Coût annuel d'un conseiller :

- indemnité 75.000 F x 12 mois	900.000
- fonctionnement et entretien moto : 50.000 F x 12 mois	600.000
- fournitures	100.000
- amortissement moto par an	270.000
Total	1.870.000

Actuellement la cotisation des adhérents (3.667.860 francs) représente le coût de deux conseillers.

Ces conseillers sont 4 au total : 3 conseillers en comptabilité/gestion et un conseiller juridique, ce qui évidemment correspond à une sur capacité pour le nombre d'adhérents au centre mais qui se justifie dans un premier temps pour le travail de prospection et mise au point méthodologique.

L'option a été prise de travailler avec un seul agent salarié assurant un rôle de permanent et des prestataires de services, ce qui a l'avantage pour le CPS de ne pas s'engager trop rapidement sur des charges fixes mais peut présenter à terme le risque d'une insuffisante disponibilité des prestataires (ce qui n'est pas le cas aujourd'hui du fait qu'il s'agit de prestataires jeunes n'ayant pas de clientèle hors CPS).

Si l'option prestataire en contrat avec le CPS a été adoptée au démarrage, elle pourra évoluer ultérieurement; le CPS pouvant avoir intérêt à travailler en partie avec des conseillers salariés et des vacataires spécialisés.

Les conseillers privés en comptabilité/gestion et en droit correspondent à des professions nouvelles en milieu rural dont le statut et le profil restent à fixer.

L'intérêt du dispositif actuellement mis en oeuvre réside dans le fait que le profil des conseillers résulte de la prise en compte des demandes paysannes puisque des représentants d'AV ont été associés à la sélection/recrutement.

Pour l'avenir, il conviendra certainement de veiller à la légalisation de ces professions de conseillers (légalisation de la profession et organisation des modalités d'exercice par exemple sous forme de GIE de prestataires privés).

Les conseillers des centres de gestion du PGR (Koutiala) sont confrontés au même problème. Des solutions pourront être recherchées en commun.

e) Le projet PCPS en appui à la mise en place du "centre de prestations de services"

Le projet a signé un protocole d'accord avec le centre CPS. C'est une initiative originale illustrant les rapports contractuels qui s'établissent entre le projet et le CPS et préparant les esprits sur le caractère provisoire du projet.

2.2.4. Le bilan des adhérents du CPS et des partenaires du PCPS

a) Au niveau des adhérents

- Les bénéficiaires les plus convaincus de l'intérêt du CPS sont paradoxalement ceux qui à priori auraient le moins besoin des services du CPS, c'est-à-dire ceux qui fonctionnent déjà correctement et qui savent se saisir des offres du centre (Sériwala, Niono Coloni par exemple).
Les membres de telles AV parlent de confiance, de transparence en ce qui concerne les outils proposés et de régularité du suivi
"la mise en place des documents a permis de savoir combien on a de recette, les soldes... de connaître la distribution de sucre à crédit..."
"le nouveau système permet de tirer un solde automatiquement et immédiatement".
- Au niveau des AV en difficulté et même en très grande difficulté (Sagnona, Wellingtiguila, Wérékéla..) il faudra certainement mettre l'accent sur une stratégie de réorganisation interne et de désendettement avant d'envisager une utilisation correcte des outils comptables. Dans cet esprit notons l'action citée entreprise à Wérékela d'appui à la négociation avec la BNDA pour un rééchelonnement.
- D'autres AV ont pu, en une année, améliorer sensiblement leur organisation et modifier leur situation d'endettement de façon très positive (exemple de Ténégué).
- Les membres du groupement qui vient d'adhérer (Danayaa N° 1) disent avoir entendu parler du CPS à la radio, ils ont retenu que ce centre doit aider les paysans dans leurs activités et les former en comptabilité pour "faire la part des choses".

b) Au niveau des non adhérents

Si l'argument mis en avant par les AV non adhérentes est principalement le coût de l'adhésion, notons que le climat général d'opposition au CPS qui a prévalu dans la zone avant la réunion du comité de pilotage en avril a nui à l'image de marque du CPS.

On peut faire l'hypothèse que ce qui sera déterminant pour l'avenir du CPS sera l'intérêt trouvé par ses membres aux services rendus... ensuite la diffusion se fera comme pour le repiquage! encore faut il que les responsables des AV aient intérêt à la transparence !

Il y a fort à parier que les prochains adhérents du CPS seront ou des AV solides dans lesquelles les responsables souhaitent améliorer leurs résultats en faisant un effort en matière de gestion et de choix des investissements , ou des groupements constitués en réaction contre des AV dans lesquelles les responsables n'ont pas intérêt à la bonne gestion ! entre les deux il n'est pas impossible que des AV en difficulté mais ayant la volonté de "s'en sortir" soient candidates pour maîtriser leur endettement, négocier avec la banque et éventuellement mettre en place des outils de suivi de leur situation.

c) Au niveau des partenaires du CPS :

L'option prise par le chef de projet a été de systématiquement informer et consulter les partenaires dans la zone.

- L'Office du Niger après une phase de réserve critique liée sans doute à un manque d'information vient de marquer son accord de collaboration par l'organisation de tournées communes d'information dans les villages de la zone.
Il demeure que la clarification des rôles entre le CPS et les agents de l'Office ne pourra résulter que d'une part d'une redéfinition concrète du rôle des institutions étatiques et administratives par rapport à des structures privées et professionnelles et d'autre part de l'appréciation comparée des services offerts, par les producteurs et leurs organisations.
- Les institutions financières (BNDA, FDV et CIDR - CVECA) ont une position de principe très favorable au CPS dans la mesure où le dispositif doit permettre une transparence des comptes.
- Le CAC (Centre d'Appui aux Coopératives) et le PCPS sont en cours de signature d'un protocole prévoyant l'acceptation par le CAC des documents conçus par le CPS et l'engagement de rechercher un plan comptable commun.
- La recherche agronomique : le CPS a des relations d'échange avec l'IER (spécialement l'équipe systèmes de production et gestion des ressources naturelles) et l'URDOC qui doivent être développées dans le cadre des groupes de travail prévus pour la prochaine campagne sur appui aux organisations et appui aux producteurs individuels.

- Les institutions privées de formation et conseil de la zone :

- le Centre International de Conseil et Formation (CICF) ancien Centre de Formation de l'Office (CFA) privatisé assurant une fonction de centre de formation et de bureau d'étude,
- l'Association d'Aide au Développement Rural (AADR) : association constituée d'anciens cadres de l'office ayant créé leur association d'intervention en gestion et ayant des contrats réguliers avec l'office pour des actions de formation.

Ces institutions sont ouvertes à la collaboration. Les groupes de travail qui vont démarrer devraient être une bonne opportunité de concrétiser cette volonté.

2.2.5. Bilan par rapport aux principaux enjeux :

Après cet inventaire des réalisations du CPS, de son montage institutionnel et des réactions de ses adhérents et partenaires on peut provisoirement conclure à des résultats quantitativement modestes (huit adhérents au CPS) mais qualitativement significatifs.

a) Par rapport aux enjeux techniques :

En matière comptable les outils et procédures ont été mis au point, mais l'offre d'outils comptables est surtout appréciée par les groupements paysans dont la situation générale est relativement saine. Pour ceux qui sont dans une situation de fort endettement leur priorité est davantage à un plan de redressement négocié avec les institutions financières. Là dessus des tentatives ont été faites par le CPS avec des résultats inégaux.

Les autres services apportés par le CPS (particulièrement le conseil juridique) correspondent à un besoin réel.

Sur les appuis concernant les fonctions de cogestion de la filière (gestion du foncier et des redevances particulièrement) les réalisations sont restées au niveau de l'information des producteurs.

b) Par rapport aux enjeux organisationnels :

L'hypothèse initiale de travailler avec des conseillers ayant un statut de prestataire privé s'est avérée applicable, mais c'est une formule qui reste à confirmer.

L'organisation du CPS sous forme associative a été concrétisée. L'association "Faranfasi So" doit maintenant trouver son équilibre de fonctionnement par rapport au projet.

c) Par rapport aux enjeux financiers :

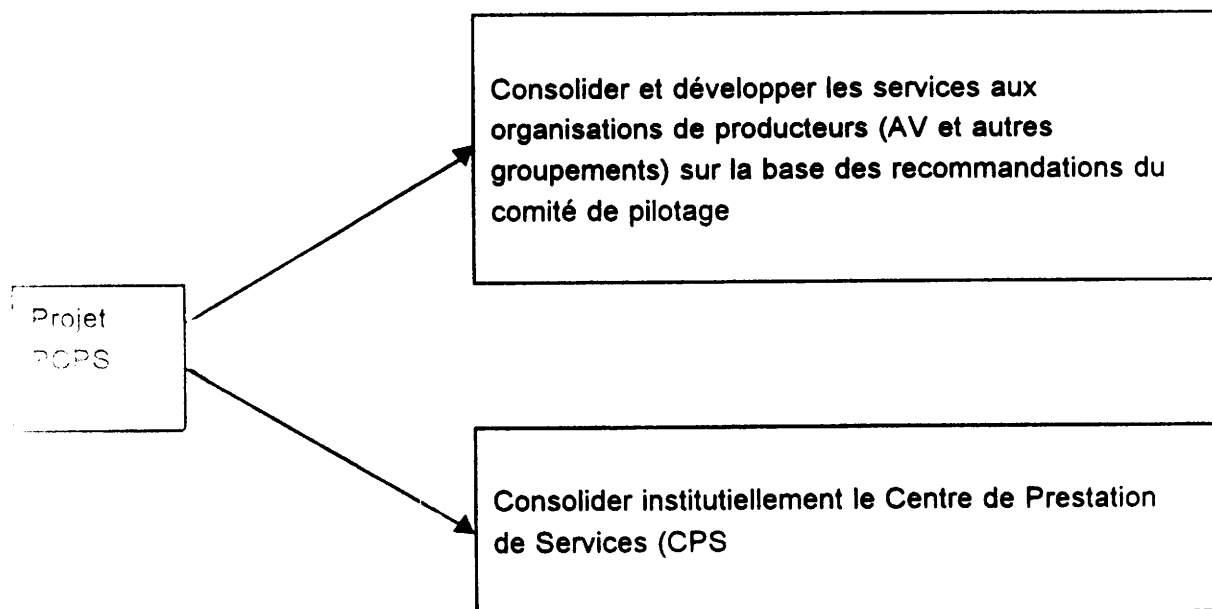
Les cotisations ont été versées à 80% par les adhérents, mais la détermination sur la base des frais de battage devra certainement être revue.

d) Par rapport aux enjeux institutionnels

Sur le plan institutionnel le CPS n'a pas encore trouvé sa place. Si plusieurs opérateurs sont sensibles aux complémentarités possibles (particulièrement les opérateurs financiers), cette complémentarité reste à construire avec l'Office du Niger. L'intérêt manifesté par les organisations de producteurs, sera déterminant à cet égard.

2.3. La deuxième phase du projet : d'avril 1996 à la fin de l'année 1996

Ce qui est appelé deuxième phase dans ce rapport est la période depuis le comité de pilotage d'avril 1996 jusqu'à la fin de l'année c'est à dire une phase de mise en oeuvre des recommandations du comité (cf prise en compte des recommandations du comité de pilotage page 27 et 28).



Si le comité de pilotage du 9 Avril marque le baptême du PCPS (et donc sa légitimité), il a également validé des propositions de travail du projet et fait des recommandations qui sont prises en compte dans le cadrage qui suit pour la seconde phase :

2.3.1. Consolider et développer les services aux organisations de producteurs (AV et autres groupements) en mettant l'accent sur les opérations suivantes :

a) Information dans les villages : Suite au comité de pilotage une campagne d'information conjointe CPS/Office du Niger vient d'être réalisée dans les villages de la zone et un programme régulier de séquences d'information à la radio avec d'autres partenaires (chambre d'agriculture notamment) va être négocié.

b) Les actions d'appui déjà lancées seront poursuivies mais en élargissant le public à d'autres groupements en dehors des AV.

A propos de cette diversification souhaitée par le comité de pilotage notons que l'élargissement du public concerné par les interventions du CPS sera poursuivi avec deux objectifs :

- soutenir les diverses formes d'organisations de producteurs à vocation technico économique (c'est-à-dire non seulement les AV mais aussi les groupements divers).

- appuyer les autres types d'organisations de représentation des producteurs dans le fonctionnement de la filière (spécialement les comités paritaires). Dans ce cas le rôle du CPS serait d'informer et former les membres paysans de ces comités.

c) La tenue à jour du diagnostic des AV et autres organisations de producteurs de la zone sera une priorité et l'homogénéisation des outils de suivi et de gestion recherchée.

Dans ce but le CPS pourrait prendre l'initiative d'un groupe de travail comprenant l'ensemble des opérateurs de la zone impliqués dans l'appui aux organisations rurales avec la participation de responsables paysans concernés, pour élargir la portée de ses interventions actuelles et les partager.

Ce groupe de travail serait nourri par trois études et expérimentations sur le suivi des AV et autres groupements, l'inventaire des fonctions remplies par ces groupements et les outils de gestion.

Groupe de travail sur l'appui aux organisations de producteurs

Suite aux recommandations du comité de pilotage du PCPS du 9 avril 1996 demandant d'approfondir les diagnostics et de les étendre à d'autres organisations paysannes de la zone de Niono, et suite à l'atelier sur la gestion des organisations paysannes tenu au CICF de Niono les 25 et 26 Avril 1996, il est envisagé de créer un groupe de travail comprenant, outre le CPS, l'office du Niger et les autres opérateurs de la zone avec des responsables paysans

Ce groupe de travail se réunira régulièrement et au départ pour lancer et superviser les travaux suivants :

1) Inventaire sur les fonctions remplies réellement par les organisations et groupements de producteurs dans la zone de Niono et articulation avec le secteur privé :

- tâches technico économiques :
 - . appui aux orientations de production des membres
 - . approvisionnement
 - . commercialisation
- fonctions crédit
- fonctions de cogestion
 - . pour le foncier
 - . pour la redevance
 - . pour la gestion de l'eau
 - . pour l'entretien et les travaux
- fonction de représentation.

Repérage des avancées/difficultés/appuis souhaitables et souhaités
Travail pouvant être confié à un bureau d'étude local (par exemple le CICF).

2) Programme de suivi d'AV et autres organisations de producteurs dans la zone de Niono

L'objectif serait de concevoir et mettre en oeuvre un outil commun de suivi des AV et autres groupements de la zone de Niono (tableau de bord permettant de suivre les évolutions) le PCPS ayant diffusé une grille d'analyse (diagnostic rapide portant sur les AV adhérentes au CPS) on recensera les autres outils utilisés par différents opérateurs, en vue de mettre au point un outil commun d'inventaire permanent et de suivi.

Une campagne sera lancée en concertation PCPS /ON pour élargir le suivi actuel des OP membres du CPS.

Un travail concerté avec L'IER dans le village de Tissana ou un travail de diagnostic est conduit serait une contribution à ce programme
(Protocole PCPS / ON et PCPS/IER)

3) Inventaire des outils de gestion des AV et autres organisations de producteurs

Travail confié à un opérateur local pour identifier les outils de gestion mis en place par différents intervenants (CAC, Office, FDV, PCPS....), mesurer l'utilisation et l'intérêt comparé de ces différents outils du point de vue des producteurs et des opérateurs concernés.

L'ensemble de ces travaux seront définis et suivis par le groupe de travail. Ils alimenteront les débats du groupe ayant pour objet la mise au point d'outils de suivi, la réalisation de l'inventaire régulier des organisations de producteurs, l'harmonisation des interventions.

d) En matière de comptabilité/gestion :

- élargissement de l'offre à d'autres groupements en dehors des AV, en liant davantage l'appui au travail d'organisation interne et de programmation des activités (par exemple une présentation sous forme de journées de formation vient d'être faite des résultats du battage de la campagne 1995/1996). C'est une forme de motivation à l'intérêt de la gestion tout à fait positive, avant même de proposer la mise en place d'outils (qui ne deviendront utiles que si la motivation à la gestion existe déjà),
- la restitution des résultats va être développée à partir des travaux de synthèse des enregistrements de la première année de suivi des AV adhérentes.

e) Lancement d'un travail sur l'appui aux exploitants individuels, conformément à la recommandation du comité de pilotage du 9 avril 1996.

Notons sur ce point que le conseil individuel en gestion n'est pas de même nature que le conseil à une organisation. Il implique des outils et une stratégie différents de ceux mis en oeuvre pour l'appui à des organisations.

Cependant un travail expérimental de type "conseil de gestion technico économique" pour des groupes d'agriculteurs en situation relativement homogène pourra être entrepris. Ce travail devrait permettre d'accumuler des références pour construire ultérieurement un système d'appui comptable à des opérateurs privés. La première question est d'avoir des types de groupes d'agriculteurs pertinents mais pas trop nombreux pour réaliser ce conseil de groupe.

A grands traits les différents groupes concernés pourraient être :

- les grandes exploitations familiales de 10 hectares et plus avec équipement important et famille nombreuse. Les responsables de ces exploitations se posent des questions de diversification, choix des investissements, enregistrement des données et /ou restitution de leurs comptes au sein de la famille pour restaurer la confiance et éviter les éclatements,

- les exploitations moyennes (3 à 10 hectares) avec un équipement suffisant mais des problèmes de main d'oeuvre. Les responsables sont préoccupés des différents itinéraires techniques possibles, du suivi de leur trésorerie, du renouvellement des équipements (spécialement les boeufs de trait),
- les exploitations surendettées de taille variable (petites ayant du mal à décoller, plus importantes avec des problèmes de gestion...).

Dans un premier temps un "groupe de travail sur l'appui technico économique aux exploitants" pourrait préparer cette orientation en s'appuyant sur des travaux spécialisés.

Groupe de travail sur l'appui technico économique aux exploitants

Conformément aux recommandations du comité de pilotage du PCPS du 9 Avril 1996, concernant l'appui aux exploitants individuels, il pourrait être créé un groupe de travail faisant suite à l'atelier sur la gestion des organisations paysannes et la gestion des exploitations familiales les 25 et 26 avril 1996.

Ce groupe de travail pourrait superviser entre autres trois travaux spécifiques confiés à des partenaires locaux.

- 1) Une étude typologique opérationnelle : en vue de déterminer des types d'agriculteurs ayant des situations/problèmes communs, pouvant faire l'objet de groupes de rencontre dans le cadre d'une démarche d'appui/conseil.

Il s'agirait d'une actualisation de travaux antérieurs de l'URDOC, s'appuyant sur des travaux en cours de l'IER (Equipe système de production et gestion des ressources naturelles).

(Protocole de travail liant PCPS/URDOC et IER)

- 2) Bilan de l'utilisation des carnets/cahiers de l'exploitant mis en place par l'Office du Niger en vue de mettre au point des outils légers en cohérence avec la production d'information du CPS sur les AV.
- 3) Repérage dans les résultats sortis pour les AV des informations concernant les exploitants individuels.
- 4) Préparation d'un programme expérimental d'appui technico économique à des groupes d'exploitants.

Expérimentation d'une démarche conseil de gestion avec des groupes.

Il s'agirait d'un programme d'études réalisées avec l'ON et d'autres partenaires intéressés dans la zone (dont les partenaires financiers). Ce travail débouchera sur un travail d'animation de journées avec des groupes de paysans volontaires.

f) Information et formation des producteurs des AV membres

Le CPS doit poursuivre et accentuer son travail d'information :

soit sur des thèmes techniques ou organisationnels directement opérationnels (passer un contrat avec un acheteur, préparer un dossier pour la banque, faire un dossier de demande de permis d'exploiter...),

soit sur des thèmes d'intérêt plus large :

- information sur les statuts des OACM
poursuivre l'information sur le décret de gérance et le contrat plan particulièrement avec les membres paysans des comités spécialisés,
- il a été envisagé au cours de la mission de valoriser en direction des producteurs sous forme d'un atelier, l'étude "analyse de la filière rizicole de la zone de l'Office du Niger et les perspectives à moyen et long terme" étude de Mars 1996.

Cet atelier serait préparé par l'élaboration d'un document pédagogique sur la filière rizicole. Il mettrait l'accent sur le fonctionnement du marché, la fixation des prix ...et les capacités de négociation des producteurs (cf Annexe N° 7).

En matière de formation l'accent pourrait être mis sur la formation de responsables :

- responsables aux sein des AV. Ces formations ont déjà été largement amorcées autour de l'utilisation des outils de gestion, elles seront poursuivies. Elles pourraient déboucher en fin d'exercice sur des séances d'analyse de groupe inter-AV avec les organisations candidates,
- responsables paysans dans les comités paritaires. Il s'agit de formations à la compréhension des documents utiles aux membres des comités : décret de gérance, contrat plan mais aussi les notes d'information transmises par l'office aux membres des comités... le travail de formation devrait porter sur l'analyse d'un problème, la recherche d'informations, la conduite d'une négociation.

g) Les services particuliers à la demande des adhérents pourront être apportés de deux façons :

- soit en réponse directe à des demandes qui sont faites au CPS (en matière juridique notamment),
- soit en orientant vers d'autres prestataires (par exemple en matière de santé des animaux de trait, ce qui correspond à une demande fortement exprimée actuellement par les paysans).

h) Poursuite de l'information auprès des différents partenaires du CPS pour développer des synergies et initier des actions communes.

Prise en compte des recommandations du comité de pilotage du 9 avril 1996

Objectif du comité de pilotage	Ce qui a été fait par le CPS avec ses partenaires	Ce qui doit être fait par le CPS et ses partenaires
<u>Poursuivre l'offre de services du CPS</u>	- 8 AV adhérentes - Sensibilisation relancée dans les villages de la Zone de Niono avec l'ON - 2 émissions à la Radio Rurale	- Terminer l'information dans les villages avec l'ON et prévoir d'autres modalités d'informations - Négocier un programme Radio régulier (avec chambre d'agriculture et autres partenaires)
<u>Appui à la gestion OACM</u> - Approfondir le diagnostic des AV/TV de la zone - Consolider les outils et méthodes	- <u>Diagnostic des AV adhérentes</u> . monographie des conseillers pendant leur stage de formation . fiche de diagnostic rapide par AV adhérente . synthèse du diagnostic - Elaboration des documents comptables et mise en place dans les AV adhérentes. - Elaboration de comptes de résultat/battage.	. Projet de groupe de travail - Poursuivre le diagnostic rapide des OP adhérentes (tableau de bord) - Extension de ce suivi à d'autres OP de la zone non adhérentes avec les agents ON (Protocole PCPS/ON précisant tableau de bord commun et modalités de mise en oeuvre) - Inventaire sur les fonctions des organisations et groupements en vue d'éclairer responsables paysans et opérateur d'appui (Etude éventuellement confiée au CICF) - Travail sur les outils de gestion des AV et autres groupements. Evaluation de ces outils. - Suivi de l'utilisation des documents et sortie des résultats.
<u>Appui à la gestion des exploitants agricoles</u> - Elargir aux exploitants agricoles individuels et groupements privés	- Travaux de clarification sur l'endettement interne et externe des adhérents. - Appui à la présentation de plan de remboursement des dettes auprès des organismes financiers.	- Mise en place d'un groupe de travail (ON, AADR, CICF...) - Vérifier les éléments technico-économiques des résultats de l'OP utiles aux agriculteurs membres des OP. - Etude opérationnelle des typologies utiles à une démarche d'appui technico économique des exploitants individuels. Protocole avec IER et URDOC pour actualiser les typologies existantes.

<u>Appui organisationnel</u>	<u>En interne aux organisations</u> . Règlement intérieur . Organisation intérieure par activité (y compris passation de contrats) <u>En Externe</u> Conseil juridique pour opérations commerciales et autres.... Traduction/diffusion de la synthèse du décret de gérance et contrat-plan	• Diffusion de l'information sur les nouveaux statuts des OACM • Développer cette fonction • Développer formation/Information sur <u>décret et contrat-plan</u> (+ travail avec les producteurs membres des <u>Comités paritaires</u> sur la zone de Niono) • Informer/former sur filières riz et position des agriculteurs et de leurs organisations pour négocier avec les commerçants. • Atelier de valorisation de l'étude "Analyse de la filière rizicole de la zone de l'Office du Niger et les perspectives à moyen et long terme"
<u>Affiner le montage institutionnel</u> - Mandat du projet PCPS pour les 3 ans	Création de l'association "Faranfasi So"	• Autonomiser l'association dans son fonctionnement et son financement par rapport au Projet. • Diversifier les cotisations. • Rechercher/Etudier les relais d'appui au Centre pour l'après projet cf Propositions du rapport
<u>Prendre en compte l'expression de besoins par l'Office</u>	Informations régulières sur activités	Examen des demandes de l'Office et Réalisation de protocoles.

2.3.2. Consolider institutionnellement le Centre de Prestations de Services (CPS)

L'année 1996 devrait être une année de consolidation du dispositif institutionnel :

- organisation de l'autonomie de l'association "Faranfasi So" par rapport au projet PCPS. L'assemblée générale de juin devrait, suite au budget prévisionnel adopté à l'AG de décembre 1995, examiner la répartition entre cotisations et subvention du PCPS en fonction des rentrées des cotisations et débattre de nouvelles règles de cotisation des membres (part fixe et paiement des services),
- organisation de la circulation de l'information avec le choix d'un correspondant "Faranfasi So" dans les villages non adhérents de la zone pour diffuser l'information sur les activités du centre et éviter les fausses informations,

- développement des partenariats avec des opérateurs locaux et l'ON soit dans le cadre des deux groupes de travail prévus qui seront un excellent moyen de créer des synergies, soit autour de thèmes de travail commun (le désendettement des AV avec les institutions financières...).

Il serait sain de privilégier le travail en partenariat sous forme de protocoles pour des opérations concrètes.

2.3.3. Organiser le suivi évaluation

Il serait souhaitable de mettre en place un dispositif interne de suivi des activités du CPS permettant l'évaluation. A cet effet l'accent devrait être mis sur les quatre aspects suivants :

- le suivi de la situation des AV
- le suivi des activités réalisées par le centre
- l'évolution du dispositif institutionnel CPS
- l'évolution du projet .

Le suivi évaluation pourrait être réalisé avec la contribution d'un consultant local en trois temps :

- l'adoption d'une méthode d'évaluation sur la base de la proposition faite pages suivantes,
- une mission de suivi à mi parcours en novembre 1996 (des contacts ont été pris à cet effet avec le "bureau ségovien" à Ségou),
- une mission d'évaluation en avril 1997 à laquelle pourrait être associé un membre du comité de pilotage et un évaluateur IRAM.

LE SUIVI EVALUATION

1 - APPRECIER LA SITUATION DES ADHERENTS (AV, tons, autres groupements)

On utilisera la fiche de synthèse produite par le projet et qui sera améliorée et expérimentée avec d'autres partenaires dans le cadre du groupe de travail "ad hoc" (groupe de travail sur appui aux organisations de producteurs).

Par ailleurs on poursuivra la tenue à jour de la fiche technique d'A.V. existante au niveau du CPS et les compte-rendus de réunions de village seront maintenus.

2 - APPRECIER LES ACTIONS MENEES AUPRES DES ADHERENTS

2.1. Appréciation globale

- Au niveau de l'effet de ces actions :

*Résultat : objectifs visés/réalisations (quantitatif et qualitatif)
les objectifs au moment de l'élaboration du programme et les résultats (mesure des écarts et repérage des éléments explicatifs)*

Efficacité : à quoi à servi cette action pour l'A.V. et ses membres ?

*Impact de cette action: économique
financier
social
technique
organisationnel,*

Efficience : les moyens mobilisés sont-ils en rapport avec les résultats obtenus ?

Le point de vue des bénéficiaires.

- Au niveau de la démarche méthodologique mise en oeuvre :

La démarche mise en oeuvre initialement ? Les adaptations ? Appréciation de la pertinence.

Les interventions pratiquées (caractéristiques, nombres...).

*conseil ponctuel
accompagnement (pour faire une démarche, mener une négociation...)
information
formation
offre d'outils méthodologiques pour la comptabilité
organisation d'échanges paysans
autres....*

2.2. Appréciation de chacune des actions

(en appliquant les critères : résultat, efficacité, impact, efficience, point de vue des bénéficiaires)

- **Organisation de l'AV :**

Redéfinition des postes

Règlement intérieur

Choix des hommes

Tenue des réunions

Aides à la prise de décision en interne

Aides pour démarche vis-à-vis de l'extérieur

Animation de réunions d'information

Travail avec bureau.

- **Appui comptable :**

Analyse de la situation (outils en place et procédures)

Proposition d'outils comptable

Formation à l'utilisation de ces outils

Appui à la mise en place des outils

Suivi de l'utilisation des outils.

- **Appui gestion :**

Appui à l'utilisation des ressources de l'AV

Appui à l'évaluation des demandes individuelles de crédit

Restitution de situation particulière (par exemple le battage)

Appuis spécifiques pour projets d'investissement.

- **Appui au recouvrement de créances externes :**

Etude diagnostic de situation

Explication sur situation du dossier

Mise en relation avec avocat.

- **Appui à l'organisation du battage :**

Etude de l'organisation

Etude du compte battage

Appui à l'organisation du chantier

Formation des équipes en battage

Appui à l'adoption des règles de paiement (récupération des frais de battage, procédures de pesée...).

- **Appui foncier :**

*Information sur décret de gérance
Animation de réunions sur situation foncière
Formation.*

- **Appui à la négociation du rééchelonnement des dettes :**

*Bilan (clarification sur les engagements en cours avec chaque partenaire financier)
Discussions en interne sur l'endettement
Etude des ressources réelles de l'AV (endettement et capacités de remboursement)
Animation en interne de la recherche d'un accord sur les propositions à faire à la banque
Formalisation d'un projet de plan de redressement à négocier avec la banque.*

- **Appui approvisionnement :**

*Appui à négociation de contrats
Appui en interne à la définition des besoins.*

- **Appui équipements :**

*Rééquipements en batteuses (dossier technique et financement)
Préparation de dossier pour autre équipement.*

- **Appui commercialisation :**

*Appui à la recherche de marchés
Formation sur : analyse de marché, détermination des prix.*

- **Appui aux membres de comités paritaires :**

*Aide à l'analyse d'informations reçues
Préparation d'une décision.*

3 - APPRECIER LE ROLE DU CPS DANS LA ZONE

3.1. Les effets : (en prenant en compte le point de vue des adhérents)

- **Résultats :** Nombre de groupements/AV adhérents
Interventions demandées.

- *Impact économique : amélioration de la situation économique des adhérents ?*
financier : amélioration de la situation financière des adhérents
social : effet sur le fonctionnement interne des groupements/AV
organisationnel : amélioration de l'organisation interne
- *Efficacité : l'intervention du CPS a-t-elle été déterminante dans l'évolution de la situation ?*
les adhérents sont-ils satisfaits des services rendus ?
- *Efficience : les moyens mis en oeuvre (moyens humains, en temps et en coût) sont-ils en rapport avec le résultat ?*

3.2. Les aspects institutionnels :

- *Le fonctionnement de l'association (venue aux réunions, participation aux décisions...).*
- *L'autonomie du bureau par rapport au projet.*

3.3. Qualité des prestataires et relations nouées avec ces prestataires

3.4. Relations avec les partenaires

3.5. Degré d'autonomie de financement.

4 - LE PROJET

Programme 1995 : prévu/réalisé.

Programme 1996 : prévu/réalisé.

Appuis à l'institutionnalisation du CPS.

Rôle méthodologique dans la qualité des prestations apportées.

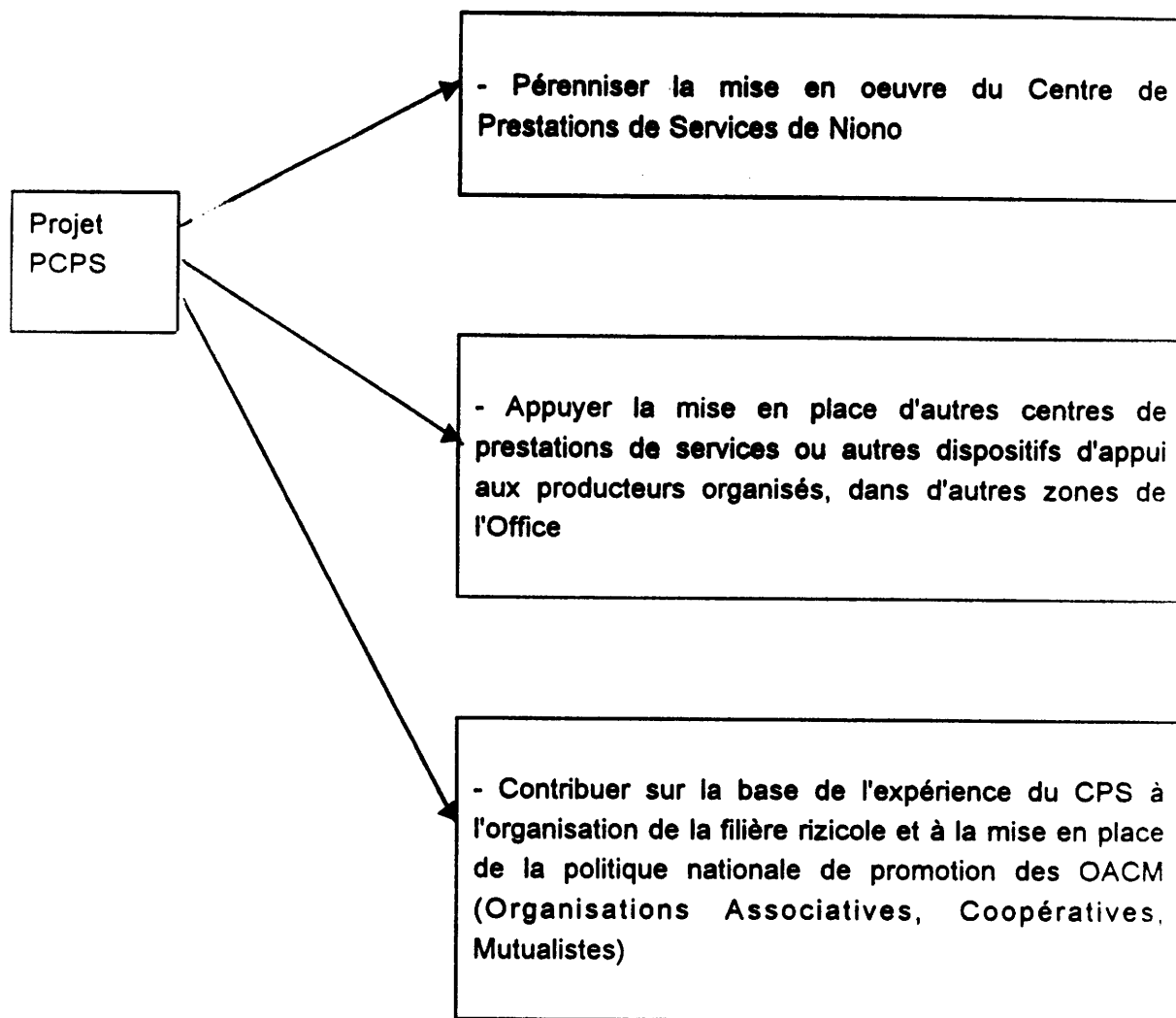
Relations avec les partenaires locaux.

Relations avec d'autres partenaires (CAMOPA...).

Coûts financement (autofinancement et subventions).

2.4. Troisième phase du projet : année 1997

Les propositions qui suivent s'appuient sur des discussions avec l'équipe du projet mais ne sont en l'état actuel que des suggestions faites à l'équipe pour, au delà des engagements actuels, préparer l'avenir du projet.



2.4.1. Pérenniser la mise en oeuvre du CPS de façon autonome par rapport au PCPS

- L'année 1997 sera déterminante pour réussir le développement des activités du CPS en matière d'appui conseil aux organisations de producteurs et à des groupes de producteurs individuels.

Le fonctionnement des deux groupes de travail avec des opérateurs de la zone et des responsables paysans devrait permettre d'avancer en matière de complémentarité des opérateurs.

- L'autonomisation du CPS dans son fonctionnement et par rapport au projet (PCPS) devra être confirmée.

2.4.2. Appuyer la mise en place d'autres centres de prestations de services ou autres dispositifs d'appui aux organisations de producteurs dans d'autres zones de l'office (extension / diversification)

Si durant la phase 2 du projet, la priorité sera accordée à la consolidation du CPS de Niono, il conviendra en phase 3 de préparer les conditions de l'extension.

L'extension pourrait faire l'objet d'une triple démarche stratégique :

- repérer dans les autres zones de l'office, les organisations de producteurs qui demandent des services du type de ceux offerts par le CPS. Dans un premier temps compte tenu du projet de réhabilitation de la CFD sur Molodo, cette zone d'extension pourrait être privilégiée.
Plusieurs hypothèses pourront être envisagées : l'extension de la zone d'intervention du CPS de Niono, le repérage d'opérateurs qui dans ces zones seraient intéressés à apporter ces services dans le cadre d'un protocole avec le CPS de Niono ou la création de nouveaux centres de services .
- préparer l'évolution du projet PCPS vers un dispositif permanent d'appui à des structures de services à des opérateurs. Cette cellule d'appui à des structures de type CPS pouvant assurer les fonctions d'appui méthodologique, de formation, de validation des comptes, de conseil spécialisé....

2.4.3. Contribuer sur la base de l'expérience du CPS à l'organisation de la filière rizicole et la mise en place de la politique nationale de promotion des OACM (organisations associatives coopératives et mutualistes)

Le cahier des charges fixant les modalités d'exécution du centre de prestations de services et le mandat de l'opérateur précise; "il sera utile que des relations suivies d'information et de concertation soient établies entre la cellule d'appui à la mise en oeuvre du plan d'action (CAMOPA) et le CPS.

En effet, dans la mesure où le CPS constitue une innovation en matière d'appui aux organisations de producteurs, on peut faire l'hypothèse que certains acquis méthodologiques

et institutionnels puissent aider à la structuration de la filière rizicole par l'expérimentation concrète des tâches et responsabilités confiées aux représentants des producteurs, et leurs organisations pour le bon fonctionnement de la filière.

D'autre part la nouvelle législation en préparation pour les organisations associatives coopératives et mutualistes sera mise en oeuvre avec des mesures d'accompagnement, qui pourraient être utilement testées dans la zone de Niono.

ANNEXES

- Annexe 1 - **Compte-rendu du comité de pilotage**
- Annexe 2 - **Décision portant création du comité de pilotage**
- Annexe 3 - **Tableau de synthèse de la situation des adhérents**
- Annexe 4 - **Situation comparée PCPS/PGR**
- Annexe 5 - **Bilan du cahier des charges fixant les modalités d'exécution du centre de prestations de services et le mandat de l'opérateur**
- Annexe 6 - **Documents consultés**
- Annexe 7 - **Projet d'atelier pour les producteurs sur "Filière riz"**
- Annexe 8 - **Programme de la mission**
- Annexe 9 - **Termes de référence**

ANNEXE N° 1

COMPTE RENDU DU COMITE DE PILOTAGE DU 9 AVRIL 1996

SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

Le Comité de Pilotage du Projet de Centre de Prestations de Services de Niono, nommé par décision n° 0133/MDRE SG du 7 mars 1996 de Monsieur le Ministre du Développement Rural et de l'Environnement, a tenu sa première session le mardi 9 avril 1996 au Centre International de Conférences et de Formation (CICF) de Niono.

Les travaux ont été présidés par le Docteur Bokary TRETA Représentant le Ministre du Développement Rural et de l'Environnement. Ont pris également part aux travaux tous les membres du comité de Pilotage (liste en annexe) excepté le Représentant de la Caisse Française de Développement/Agence de Bamako, en mission dans le nord du Mali.

La présente session a examiné :

- le rapport d'activités de l'année 1995 ;
- l'orientation, le Programme et le budget 1996 ;
- les questions diverses.

Dans son allocution d'ouverture, le Représentant du Ministre du Développement Rural et de l'Environnement a fait la genèse du Projet CPS, sa philosophie d'intervention, ses réalisations au terme d'une première année et les difficultés rencontrées.

Il a en outre insisté sur la complémentarité entre le projet et l'Office du Niger.

Après cette brève introduction, le Chef de Projet a procédé à la présentation tour à tour, du rapport d'activité 1995 et du programme 1996, suivie de traduction simultanée aux membres paysans du comité de Pilotage.

Sur la base de discussions franches et fructueuses, le Comité de Pilotage a fait les constats ci-après et formulé les recommandations suivantes :

A - CONSTATS

- 1) Le projet a fait un important travail d'enquêtes, de diagnostics et de constitution de banques de données.
- 2) Le montage institutionnel du projet a soulevé des questions sur les responsabilités de l'office du Niger dans le suivi, l'orientation et la gestion du Projet. Il en est découlé une situation conflictuelle au démarrage du projet aggravée par un déficit d'information.
- 3) Les outils de comptabilité et de gestion mis en place par le Projet auprès des adhérents ont contribué à la clarification de la situation des adhérents, donc à mieux les connaître.
- 4) La collaboration avec l'observatoire du Foncier (OFM) sur les hors casiers n'a pas pris en charge les préoccupations essentielles de l'office du Niger. Elle a engendré des situations conflictuelles avec ce dernier.
- 5) Les paysans ayant marqué un intérêt au début du projet ont été associés au choix définitif des conseillers à travers trois paysans désignés par le projet.

Leur intervention a porté essentiellement sur les motivations profondes des conseillers à travailler avec des structures paysannes en milieu rural.

- 6) Le projet a conçu un modèle d'analyse de la situation de l'endettement des AV/TM adhérents. Cet outil a marqué l'intérêt des bénéficiaires et a permis de clarifier la situation d'endettement, dans une logique de remboursement. Il en a été de même des créances.
- 7) Les cotisations des adhérents basées sur les revenus de battage, n'ont pas une base durable eu égard à la libéralisation de cette fonction.
- 8) En conclusion, les activités du projet ont été exclusivement orientées vers les AV/TM et non vers les exploitations. Elles ont porté notamment sur :
 - l'évaluation définitif des outils de gestion, leur validation et le suivi de leur tenue et l'intensification de la formation des responsables paysans à cet effet ;
 - les interventions du Projet sur le foncier qui doivent être dictées par l'Office du Niger eu égard à la sensibilité de cette question ;
 - le renforcement de la capacité d'analyse en matière d'endettement/créances ;
 - la diversification des sources de cotisations des adhérents sur une base durable ;
 - l'orientation des activités du Projet vers l'appui à la gestion des exploitations et d'autres groupements paysans et privés.
- 9) Les propositions d'orientations et de programme au titre de l'année 1996 ont fait une bonne place aux activités de comptabilité/gestion et de conseil juridique auprès des adhérents. Ce programme consolide effectivement les acquis de 1995. Il est relatif à :
 - la consolidation de la formation et de la mise en place des outils de gestion et leur suivi ;
 - l'élaboration de comptes de résultats et de bilans ;
 - la restitution en assemblée générale des résultats obtenus en matière de gestion ;
 - les formations thématiques ;
 - la poursuite des travaux sur l'endettement et le crédit ;
 - l'appui à la redéfinition d'un règlement intérieur, à la passation de contrats et la formation et l'information sur les textes législatifs et réglementaires en vigueur à l'Office du Niger et dans le cadre de la décentralisation.
- 10) Les activités générales porteront sur l'extension des activités du projet et/ou la création d'autres centres.

B - RECOMMANDATIONS

Le Comité de Pilotage recommande :

Au titre des activités de 1995 :

- l'approfondissement des diagnostics et leur extension à d'autres AV/TV de la zone de Niono ;
- l'affinement du montage institutionnel du Projet dans une perspective de désengagement de l'Etat et de professionnalisation des activités paysannes.

Au titre de l'appui conseil en gestion et juridique :

- approuve le programme de consolidation des outils et méthodes mis à jour dans ce domaine.

Au titre de l'extension du projet :

- l'extension dans deux directions :
 - * l'extension géographique limitée à la zone de Niono. A cet effet une nouvelle campagne de sensibilisation/enquêtes/diagnostics sera entreprise conjointement avec les délégués généraux des exploitants de l'Office du Niger, de la Chambre Régionale d'Agriculture et le Service Conseil de l'Office du Niger pour permettre de nouvelles adhésions, tout en dissipant définitivement les incompréhensions,
- la diversification des adhésions et des actions en vue de :
 - * élargir les adhérents aux exploitants agricoles individuels et/ou autres groupements paysans et privés,
 - * diversifier les cotisations à partir de ressources stables et durables.
- l'expression par l'Office du Niger, de besoins précis en matière d'appui à l'effet de permettre au CPS de fournir un appui complémentaire au service conseil Rural de Niono.

Au titre des aspects institutionnels :

- l'affinement du montage institutionnel en prenant en compte les préoccupations de fin et de post-projet,
- l'élaboration d'un mandat précis pour le projet CPS pendant les 3 années à venir,
- l'évaluation du cahier de charges annexé au marché de gré à gré avant la fin de l'année 1996,
- la réflexion sur le rôle des collectivités territoriales dans la gestion du foncier à l'Office du Niger.

- l'établissement de courants d'échanges entre le CPS et les structures de la Chambre d'Agriculture,
- la prise en compte dans le programme de communication de la Chambre Régionale d'Agriculture des préoccupations du projet CPS,
- l'intensification de l'information - éducation - communication à travers la zone de Niono,
- la collaboration franche et loyale entre l'Office du Niger et le projet CPS dans une logique de complémentarité.

e) Au titre des questions diverses :

- La traduction en Bamanan auprès des délégués généraux des Exploitants de l'Office du Niger, du compte rendu de la présente session, en vue de leur permettre d'en faire large échos auprès de leurs mandants.

Le Comité de Pilotage

ANNEXE N° 2

DECISION PORTANT CREATION DU COMITE DE PILOTAGE

PCPS/Niono

MINISTERE DU DEVELOPPEMENT RURAL
ET DE L'ENVIRONNEMENT

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple-Un But-Une Foi

SECRETARIAT GENERAL

N° - 0 1 3 3

DECISION N° 96 ____ /MDRE-SG

Portant création du Comité de Pilotage du Projet
de Centre de Prestations de Services de Niono

LE MINISTRE DU DEVELOPPEMENT RURAL
ET L'ENVIRONNEMENT,

Vu la Constitution,

Vu la Convention de financement n° 5825500521 OM/CML 103701, entre la République du Mali et la Caisse Française de Développement relative à la 3^e phase du Projet Retail de réhabilitation et de mise en valeur des aménagements hydro-agricoles à l'Office du Niger,

Vu le Décret n° 94-333/P-RM du 25 octobre 1994 portant nomination des membres du Gouvernement, modifié par le Décret n° 95-097/P-RM du 27 février 1995,

Vu les nécessités de service.

DECIDE

Article 1er : Il est créé un Comité de Pilotage du Projet de Centre de Prestations de Services de Niono, conformément à l'article 4 de la convention de financement sus-visée, signée entre la République du Mali et la Caisse Française de Développement.

Article 2 : Le Comité de Pilotage du Projet de Centre de Prestations de Services de Niono a pour mission de contribuer à la privatisation des relations professionnelles entre producteurs et ou leurs organisations et les services et organismes publics intervenant dans le secteur rural.

Article 3 : Pour atteindre cet objectif le Comité de Pilotage du Projet de Centre de Prestations de Services de Niono est chargé de :

- vérifier la cohérence des programmes de travail avec les orientations nationales en matière de développement rural, de transfert de fonctions et de libéralisation des relations professionnelles entre les partenaires institutionnels et les différents acteurs ;

- approuver le programme et le budget annuel des activités qui lui seront présentées par le Comité de Gestion du Centre de Prestations de Services et le Chef de Projet ;

- contrôler la gestion financière, à posteriori ;

- appuyer le projet dans ses orientations et faciliter son insertion institutionnelle.

Article 4 : Le Comité de Pilotage du Projet de Centre de Prestations de Services de Niono est composé de neuf (9) membres :

- un Représentant du Ministère du Développement Rural et de l'Environnement..... **Président**

- un Représentant de la Cellule d'Appui à la Mise en Oeuvre du Plan d'Action **Secrétariat Technique**

- un Représentant de l'Office du Niger..... **Membre**

- un Représentant de la Chambre Régionale d'Agriculture de Ségou..... - " -

- un Délégué des exploitants de l'Office du Niger - " -

- deux Délégués du Comité de gestion du Centre de Prestations de Services de Niono..... - " -

- le Chef de Projet Centre de Prestations de Services de Niono..... - " -

- le Représentant de la Caisse Française de Développement. - " -

Article 5 : Le Comité de Pilotage se réunit au moins une fois par an en session ordinaire.

Il pourra se réunir en session extraordinaire chaque fois que besoin est, soit sur convocation du Président ou à la demande d'un tiers de ses membres.

Article 6 : Le projet de Centre de Prestations de Services de Niono communique son rapport d'activités et son rapport financier annuel ainsi que le programme et le budget prévisionnel en quinze exemplaires, un mois avant la date de réunion annuelle, au Secrétariat Technique du Comité de Pilotage qui en assure la diffusion auprès des membres.

Article 7 : Le Comité de Pilotage siègera pendant toute la durée de la convention de financement sus-visée.

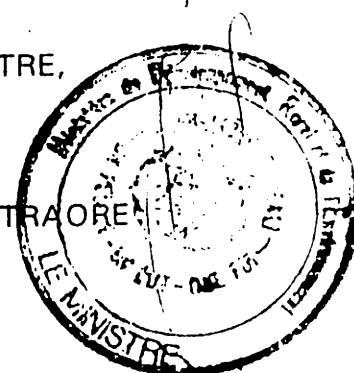
Article 8 : La présente décision, qui prend effet pour compter de sa date de signature, sera enregistrée partout où besoin sera.

-7 MARS 1996

Bamako, le ____/1996

LE MINISTRE,

MODIBO TRAORE



AMPLIATION

Original.....1
MDRE-Cab.....1
MDRE-DAF.....1
CAMOPA.....2
Office du Niger.....2
PCPS/Niono.....2
~~GEDEX~~.....1
APCAM.....1
CRA/Ségou.....1
Chrono-Archives...2
Dossier.....2

ANNEXE N° 3

TABLEAU DE SYNTHESE DE LA SITUATION DES ADHERENTS
(document PCPS)

Tableau 1 : SYNTHÈSE DES DONNÉES ADHÉRENTS CPS (Données Adhérents CPS - Campagne 1994-1995)
RECAPITULATIF GENERAL

Village / Indicateurs	Sériwala / Km30	Niono-Coloni / Km26	Nango / N3	Tigabougou / N5	Sagnona / N6	Wélinguila / N7	Wérékela / N8	Tissana / N9	Ténégou / N10
1. Nombre d'habitants	1347	2614	756	926	1115	1425	1260	1337	1500
2. Superficie	379	458	165	197	297	378	477	225	205 (318) (1)
3. P riz (en t)	2509	2414	962	503	1529	1069	1471	990 (?)	1148
4. Valeur P. (paddy 100 F CFA)	250M	240M	96M	50M	152M	106M	147M	99M	115M
5. Montant crédit campagne	49M	49M	13,6M	6,2M	16,9M	13M	30,2M	20M	15,8M
6. % crédit / valeur P.	19,60%	20,40%	14,10%	12,40%	11,10%	12,20%	20,50%	20%	13,80%
7. Recettes battage	19M	15M	6,8M	0,5M	6M	7,6M	9,4M	7,5M	7,6M
8. Résultat	9,4M	7,8M	4,8M	0	?	2M	1,9M	?	2,8M
9. Endettement cumulé	52,7M	54,5M	13,6M	10,5 (1) M	51,8M	28,9M	86 M?	75 M?	39 M?
10. Créances imp./comm	6,4M	---	---	---	31M	13,1M	39,2M	21M	13M
11. Fonctionnement AV	A	A	C	D	D	C (1)	D	C	C
12. Cahier de Caisse	A	A	B	D	C	C	D	D	C
13. Documents	A	B	C	D	C	C	C	C	C
14. Justificatif	0	0	0+/-	N	N	0+/-	N	N	0+/-
15. Cohérence Caisse/Banque	0	0	N	N	.	N	N	N	N
16. Suivi de crédit	A	B (1)	B (1)	D	B (1)	B (2)	C	B	B
17. Impayés / AV	3,9M	28,4M	---	1,3M (1)	?	7M	3,5M (1) ?	?	6,5M
18. Contrôle	0	0 (2)	0	N	N	N	N	N	N
19. Liquidités	11,4M	11,6M	8,9M	?	0,3M?	0,7M	1,4M?	?	0,3M
20. Observations	AV "modèle" Bonne équipe dirigeante Bonne cohésion sociale Investissement dans le village important	Bonne équipe dirigeante Invest. impl. (1) ont eu des difficultés à établir la situation globale (2) oui mais difficile	(1) mais pas à jour Situation Fi. saine Pb d'organisation et de mise à jour	(1) données incomplètes AV en difficulté té "coquille vide" Crise de confiance	(1) pas à jour Confusion Manque de dynamisme	(1) Bureau en cours de renouvellement (2) pas à jour Bonne volonté	Centralisation excessive sur le sec. Gnlé. Situation de grave sur-endettement (1) dettes importantes sous-évaluées	Existe des bonnes volontés au sein du bureau mais situation difficile Adoption nouveau R.I. à suivre	(1) Création d'1 groupe -présente le liers des exploitants et 35% des terres

Explications sur les indicateurs et les symboles utilisés aux tableaux 1 et 2

1. Nombre d'habitant : Population totale
2. Superficie : Superficie nette cultivée sans tenir compte de la double culture
3. P. riz : Production de paddy campagne 94/95 plus contre-saison en tonne battue
Nous avons retenu cet indicateur car il conditionne les recettes du battage, principale ressource des AV.
4. Valeur P. : Valeur brute de la production pour 1 kg paddy = 100 F CFA
5. Montant Crédit de campagne : crédit intrants BNDA ou FDV
6. % Crédit / valeur P. : Ratio $\frac{\text{Montant Crédit de campagne}}{\text{Valeur de la Production}} \%$
7. Recettes Battage : Produits du battage perçu par l'AV. Selon les sources : valorisation de la quantité de paddy perçu ou produits obtenus après commercialisation.
8. Résultat : Résultat obtenu sur l'activité battage. Selon les cas, issu d'un véritable compte d'exploitation ou estimation
9. Endettement cumulé : Toutes dettes bancaires confondues BNDA + FDV, arriérés + crédit de campagne
10. Créances imp. / comm : Il s'agit des créances non recouvrées sur les contrats de commercialisation passé par les AV (essentiellement 1992/1993).
11. Fonctionnement AV : Appréciation qualitative se basant sur la connaissance et les relations du PCPS avec les AV
A = Bonne organisation. Compétence des membres du bureau - *Travail*
B = Fonctionnement correct mais avec des lacunes
C = Situation contrastée. L'AV a des points forts et des points faibles. Fragilité.
D = Difficultés importantes.
12. Cahier de caisse : Existence et tenue du cahier de caisse
A = Bonne tenue, écritures à jour.
B = Existe une tenue mais présente des insuffisances.
C = Insuffisances des enregistrements et pas de mise à jour.
D = Inexistant ou beaucoup trop ancien.
13. Documents : Existence et tenue des différents documents d'enregistrement
A = Documents complets et à jour.
B = Documents complets mais petites difficultés ou insuffisances (mise à jour).
C = Documents incomplets et inégaux dans leurs tenues. Certains pouvant être corrects, d'autres inexistantes ou défectueux.
D = Documents inexistantes et/ou graves insuffisances.
14. Justificatif : Pièces justificatives des dépenses
0 = Existent à jour; classer, correspondent aux enregistrements

0+/- = Existent mais pas ou mal classé. Incomplet.

N = N'existent pas ou ne correspondent pas du tout aux enregistrements.

15 Cohérence Caisse / Banque : Les versements à la banque et les approvisionnements de la caisse sont enregistrées et correspondent aux relevés bancaires.

O = Oui, N = Non

16 Suivi Crédit : Suivi des opérations de crédit AV / Banque et AV/membres

A = Situation à jour

B = Suivi effectué mais des difficultés existent soit sur le suivi du crédit bancaire soit sur le suivi des dettes internes à l'AV (AV / membres).

C = Suivi très lacunaire

D = Suivi inexistant

17 Impayés / AV : Montant dû en impayés par les membres à l'AV toutes dettes confondues

18 Contrôle : Existence d'opération de vérification et de contrôle des opérations internes.

O = Oui, N = Non

19 Liquidités : Montants recensés sur les différents comptes banque + caisse.

ANNEXE N° 4

SITUATION COMPAREE PCPS ET PGR (KOUTIALA)

SITUATION COMPAREE PCPS et PGR (Koutiala)

- **Un objectif commun**

Les deux projets ont l'objectif de promouvoir une structure d'appui aux organisations paysannes sous forme non pas d'opérateur faisant des opérations commerciales mais de structure professionnelle gérée par des représentants des adhérents (centres de gestion à Koutiala et centre de prestation de services à Niono) apportant des services payants à ses membres.

- **Un contexte différent**

A Koutiala les AV interviennent dans un contexte contrôlé par la CMDT, alors qu'à l'Office du Niger le contexte de libéralisation crée une situation incertaine pour les approvisionnements et la commercialisation.

- **Les adhérents: les AV**

Dans les deux cas les adhérents sont des Associations villageoises (AV) mais à Niono l'orientation est expressément envisagée de s'adresser à d'autres formes de groupements et aux producteurs membres des comités paritaires.

- **Un appui en comptabilité gestion à Koutiala et des services polyvalents à Niono**

A Koutiala l'objectif visé est essentiellement l'amélioration de la gestion des AV; à Niono les orientations sont plus diversifiées même si l'entrée principale actuelle est la comptabilité. Un autre service est apporté à Niono c'est le conseil juridique.

- **Un système comptable et des procédures similaires**

Le système comptable proposé est similaire à Niono et Koutiala (comptabilité en partie double et enregistrement par un comptable paysan appuyé par un conseiller).

- **Les conseillers prestataires indépendants**

Dans les deux situations les conseillers sont des prestataires privés, mais dans les deux cas la mise en oeuvre de ce statut n'est pas satisfaisante.

- **Le financement des services est assuré par les organisations de producteurs dans les deux cas (prélèvement sur les frais de marché à Koutiala, et sur les revenus du battage à Niono)**

- **Le rôle du projet dans les deux cas est d'évoluer vers un dispositif d'appui apportant des prestations méthodologiques et de formation à des structures professionnelles. Dans les deux cas la question du financement de ce service se posera.**

Collaboration entre les deux projets

Une collaboration a déjà été amorcée entre les deux projets (mise au point des outils comptables et échanges paysans), elle se poursuivra pour mettre en commun les outils méthodologiques utilisés et même développer des actions en synergie par exemple pour trouver une solution viable au statut des conseillers.

ANNEXE N° 5

**BILAN DU CAHIER DES CHARGES FIXANT LES MODALITES
D'EXECUTION DU CENTRE DE PRESTATIONS DE SERVICES ET
LE MANDAT DE L'OPERATEUR**

**Bilan du Cahier des Charges fixant
les modalités d'exécution
du Centre de Prestations de Services
et le mandat de l'opérateur**

(Annexe 2 au marché de gré à gré entre le Ministère du
Développement Rural et de l'Environnement et l'IRAM du 07 Octobre 1994)

Points essentiels

* Objectifs du Centre de Prestations de Services :

- Fournir des appuis (juridiques, financiers techniques...) aux groupements de producteurs AV, GIE, comités paritaires

- Consolider ces prestations pour une prise en charge au moins partielle par les groupements eux-mêmes.

Un projet géré par l'opérateur et

* Supervision d'un Comité de Pilotage

* Mise en place d'un comité mixte de gestion en concertation avec les organisations utilisatrices

* Il sera utile que des relations suivies d'information et de concertation soient établies entre la Cellule d'appui à la Mise en œuvre du plan d'action (CAMOPA) et le CPS....

Les Missions du CPS

* La mission du CPS est de conseiller et appuyer les organisations paysannes dans les domaines financiers, comptables et juridiques

- expérimenter un transfert de fonctions à des groupements professionnels ruraux

- valoriser le travail de formation des responsables villageois effectué par

Réalisations

démarrage : 8 Janvier 1995

- 9 AV au départ (2 démissions + 1 adhésion)
= 8 aujourd'hui
et des contacts avec d'autres groupements
- Financement des AV sur le revenu du battage

décision de création du Comité de Pilotage N°96 0133 du 07 Mars 1996 et première réunion le 9 Avril 1996

Juillet 1995 : AG des adhérents du CPS et création du Comité de gestion
Le CPS est une association selon l'ordonnance N°04/du 28 Mars 1959, depuis le 28 Février 1996 L'AG constitutive s'est réunie le 19 décembre 1995.
Ce comité de gestion a évolué pour constituer le Bureau de l'Association.

Jusqu'à maintenant transmission de notes sur le montage du Centre, sur l'endettement dans la zone, sur la situation des AV.

- Information régulière et transmission des études sur le

l'ancienne Division de la Promotion
Rurale, le Centre de formation de

l'Office du Niger et les jeunes
diplômés de l'association d'aide au
développement rural

* 3 étapes de mise en place :

1ère étape

L'information des producteurs

sélection et stage des prestataires

complément de diagnostic des
organisations intéressées

2e étape

Concertation avec les représentants des
organisations membres

Mise en place du Comité mixte de gestion

recrutement des prestataires

3e étape

élaboration programme d'activités et
budget annuel suivi des activités des prestataires

Les moyens à mobiliser

Recrutement des personnels (prestataires et
personnel administratif) sous forme contractuelle

compétences, critères et procédures de
sélection élaborées par l'opérateur et
approuvées par le Comité de pilotage.

La gestion des fonds

Rétrocession des fonds destinés au CPS
de la Caisse autonome d'amortissement
à l'opérateur

La gestion des fonds sur base d'un budget
programmé et approuvé par le Comité de
Pilotage

diagnostic des AV

• Lancement d'un groupe de
travail sur la gestion

• Réunion d'information dans les
villages

• sélection avec participation de
responsables paysans

• Diagnostic de la situation des AV
adhérentes

Réalisé avec le Comité de gestion
devenu Bureau du centre
« Faranfasi So »

Bilan 1995 présenté au Comité de
de Pilotage le 09 Avril 1996 +
Programme 1996

Recrutements réalisés avant
création du Comité de Pilotage

Accord de rétrocession en date du
10 Octobre 1994

Présenté au Comité de Pilotage du
09 Avril 1996

ANNEXE N° 6
DOCUMENTS CONSULTÉS

Documents consultés

Documents CPS

Compte rendu de l'atelier "gestion des organisations paysannes - gestion des exploitations familiales" - Avril 1996

Diagnostic rapide portant sur les AV adhérentes au CPS Novembre 1995

Guide d'utilisation des documents de comptabilité/gestion Janvier 1996

Proposition de programme 1996 (PETF 1996)

Proposition méthodologique pour un plan de redressement de la situation de surendettement des organisations paysannes sur la zone de Niono (et de l'ON en général) - Novembre 1995

Protocole CAC / CPS

Recueil des fiches de formation - Janvier 1996

Rapport annuel 1995

Rapport trimestriel juillet/août/septembre 1995 - octobre/novembre/décembre 1995

Rapports de stage des conseillers du CPS en formation

Rapport battage campagne 1995/1996

Rapport de mission d'appui en comptabilité gestion au PCPS (F. Coulibaly et E. Cesari PGR)

Synthèse et recommandations de la première session du comité de pilotage du projet de centre de prestations de services de Niono Avril 1996

Synthèse du décret portant organisation de la gérance des terres affectées à l'Office du Niger du cahier des charges fixant les clauses et conditions de gestion et d'exploitation des terres et du contrat plan.

Documents officiels

Accord de rétrocession entre le gouvernement du Mali et le Centre de prestations de services

Arrêté ministériel N°...;MDRE-CAB portant cahier des charges fixant les clauses et conditions de gestion et d'exploitation des terres affectées à l'Office du Niger.

Avant projet de politique et stratégie nationales de promotion des organisations associatives coopératives et mutualistes (OACM) - Décembre 1995

Convention CFD / gouvernement malien "centre de prestations de services"

Décision N° 96/133 portant création du comité de pilotage du projet de centre de prestations de services de Niono 7 Mars 1996

Décret N° 96... portant organisation de la gérance des terres affectées à l'Office du Niger

Proposition de contrat plan Etat - Office du Niger -exploitants agricoles

Autres documents

CICF : Palette de formation

Dossier "journées de concertation BNDA/ ON/ Délégation générale /opérateurs/ producteurs.
rapport de synthèse de fin de projet Retail 2

ANNEXE N° 7

PROJET D'ATELIER POUR LES PRODUCTEURS SUR 'FILIERE RIZ'

Réalisation d'un atelier pour les producteurs sur la "filère riz" dans la zone de l'Office du Niger

1 - CONTEXTE

Avec la libéralisation de la filière riz et l'essor des décortiqueuses privées, les producteurs de la zone Office du Niger jouent un rôle de plus en plus important dans la formation des prix du riz au Mali. Cette évolution se trouve accentuée par la dévaluation du franc CFA, qui se traduit, entre autres effets, par une baisse des quantités importées du marché mondial.

Du fait de cette importance économique accrue, d'une part, et des réformes institutionnelles réalisées au cours des dernières années, les producteurs sont de plus en plus amenés à négocier avec différents interlocuteurs : les banques (BNDA, FDV,...), l'Office du Niger, l'Etat.

Dans ce contexte, il paraît important que les responsables des A.V. et autres organisations paysannes (et aussi les représentants des producteurs dans différentes instances⁶) puissent renforcer leurs capacités de proposition et négociation.

2 - OBJECTIFS

L'action proposée poursuivra deux objectifs principaux :

- Permettre aux organisations paysannes de mieux appréhender la diversité de la situation des producteurs de la zone Office du Niger et l'environnement économique de la production.
- Renforcer la capacité des organisations paysannes à définir leurs stratégies et leurs actions en fonction du contexte économique et de la situation des producteurs.

3 - PRESENTATION DE L'ACTION

a) Les différentes étapes :

- Elaboration d'une maquette d'un dossier d'accompagnement de l'atelier (10 jours de prestations confiée à un des auteurs de l'étude "Analyse de la filière rizicole de l'Office du Niger").
- Transmission du dossier à l'équipe CPS pour avis et suggestions discutées avec ses partenaires paysans et techniques - Propositions d'illustrations.
- Mise au point définitive du dossier (1 semaine de prestation).
- Traduction en bamanan et multiplication sur place au Mali.
- Réalisation de l'atelier (3 jours avec des responsables paysans et 1 jour avec d'autres partenaires de la filière).

⁶ Comités paritaires de gestion de l'eau, comités paritaires de gestion des terroirs,....

b) Le contenu du dossier d'accompagnement

Pour une large part, ce document s'appuiera sur l'étude "analyse de la filière rizicole de l'Office du Niger" réalisée début 1996 par P. Baris, J. Coste, A. Coulibaly et M. Deme à la demande de la Délégation Générale à la Restructuration de l'O.N.. Mais il tirera également parti d'autres travaux récents, notamment l'étude réalisée en 1995 par l'IER et le CIRAD ("impacts de la dévaluation sur les filières riz irrigués"), l'étude effectuée par l'IER sur la situation des organisations paysannes à l'Office du Niger, les différents travaux réalisés par l'URD/OC au cours des derniers mois et les travaux du Projet PCPS.

Ce document pourrait aborder les thèmes suivants :

- Les différents types d'exploitation de la zone Office du Niger et l'évolution de leurs revenus au cours des dernières années.
- Les différents acteurs de la filière riz "Office du Niger" : producteurs, transformateurs, commerçants,.... Les changements survenus au cours des dernières années.
- Les mécanismes de formation des prix du riz :
 - . les fluctuations saisonnières et interannuelles ;
 - . les rôles des différents acteurs ;
 - . le rôle des importations (et, en conséquence, de la politique de commerce extérieur) ;
 - . les interactions avec le marché du mil.
- Les évolutions des principales charges de productions :
 - . les engrais ;
 - . les pesticides ;
 - . l'eau ;
 - . la main d'oeuvre ;
 - . les services extérieurs (battage,...).
- Les possibilités d'action des producteurs et de leurs organisations.

ANNEXE N° 8
PROGRAMME DE LA MISSION

PROGRAMME DE LA MISSION

Mardi 14 mai	Voyage pour Bamako
Mercredi 15 mai	A Bamako réunion à la CAMOPA Voyage pour Ségou : rencontre du DGA de l'Office du Niger, des responsables de la Chambre d'Agriculture, de la Direction Régionale de l'Action Coopérative, des responsables CFD en mission : Messieurs FELIX et DE LA CROIX Voyage sur Niono
Jeudi 16 mai	A Niono Rencontre du Directeur de zone de l'Office, du Responsable du Conseil Rural de la zone, du commandant de cercle. Réunion de travail avec l'équipe du PCPS et avec le bureau de "Faranfasi So". Entretien avec les conseillers du CPS
Vendredi 17 mai	Séance de travail au CICF (Centre International de Conférence et de Formation) et entretiens au CPS
Samedi 18 mai	Réunion avec un groupement au village Madina Km 19
Dimanche 19 mai	Travail sur documents
Lundi 20 mai	Villages Ténégoué et Seriwala. Rencontre du Directeur de la BNDA
Mardi 21 mai	Village Welintiguila Rencontre IER - FDV - CAC
Mercredi 22 mai	Villages Werekela et Tissana Rencontre CIDR
Jeudi 23 mai	Villages Sgnola et Niono Coloni
Vendredi 24 mai	Participation à la réunion de bilan des tournées communes d'information ON:CPS

Samedi 25 mai	Réunion de synthèse avec l'équipe CPS
	Rédaction de l'aide mémoire
Dimanche 26 mai	Rédaction de l'aide mémoire
Lundi 27 mai	Réunion de restitution à l'Office du Niger - Ségou
	Voyage pour Bamako
Mardi 28 mai	Réunion à la CAMOPA
	Le soir voyage pour Paris

ANNEXE N° 9
LES TERMES DE REFERENCE

TERMES DE REFERENCE MISSION D'APPUI GENERAL EVALUATION 1ERE ANNEE ET ORIENTATION PCPS/NIONO

Période : 2^e quinzaine du mois de Mars 1996 (1^e quinzaine mois de mai)

Durée : Environ 10 jours

Objectifs : L'analyse devra porter sur les différents niveaux
Projet/Centre/Adhérents/Partenaires et autres intervenants

. Premier bilan des actions entreprises

a) Dans le domaine de l'appui/Conseil juridique

- Règlement intérieur et statuts
- Contrats
- Foncier

b) Dans le domaine de l'appui/Conseil en comptabilité-Gestion

- Réalisation et mise en place du nouveau système(documents et organisation)
- Premières formations
- Compte de résultat/Bilan Campagne 1995.

. Fonctionnement et Organisation du Centre

. Réflexion avec le Comité de Gestion sur le travail réalisé, sur le budget, sur les orientations et objectifs à moyen terme

. Analyse de l'extension/diversification du Projet par rapport

. Perception du Projet et du Centre par les adhérents, les Organisations Paysannes non adhérentes, les différents intervenants sur les zones.

. Le cadre institutionnel du Projet dans une perspective de désengagement de l'Etat/fin et post projet/

. La définition du Mandat du PCPS pour cette phase test

. Etude comparée CPS/Centre gestion rural de Koutiala