

PROJET DU CENTRE DE PRESTATIONS DE SERVICES
NIONO

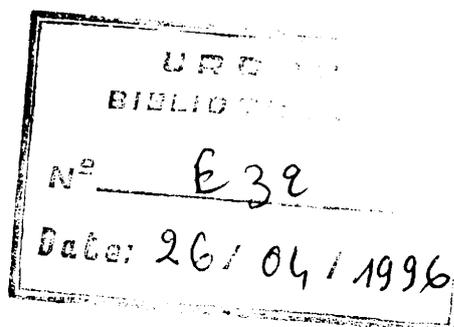
E32

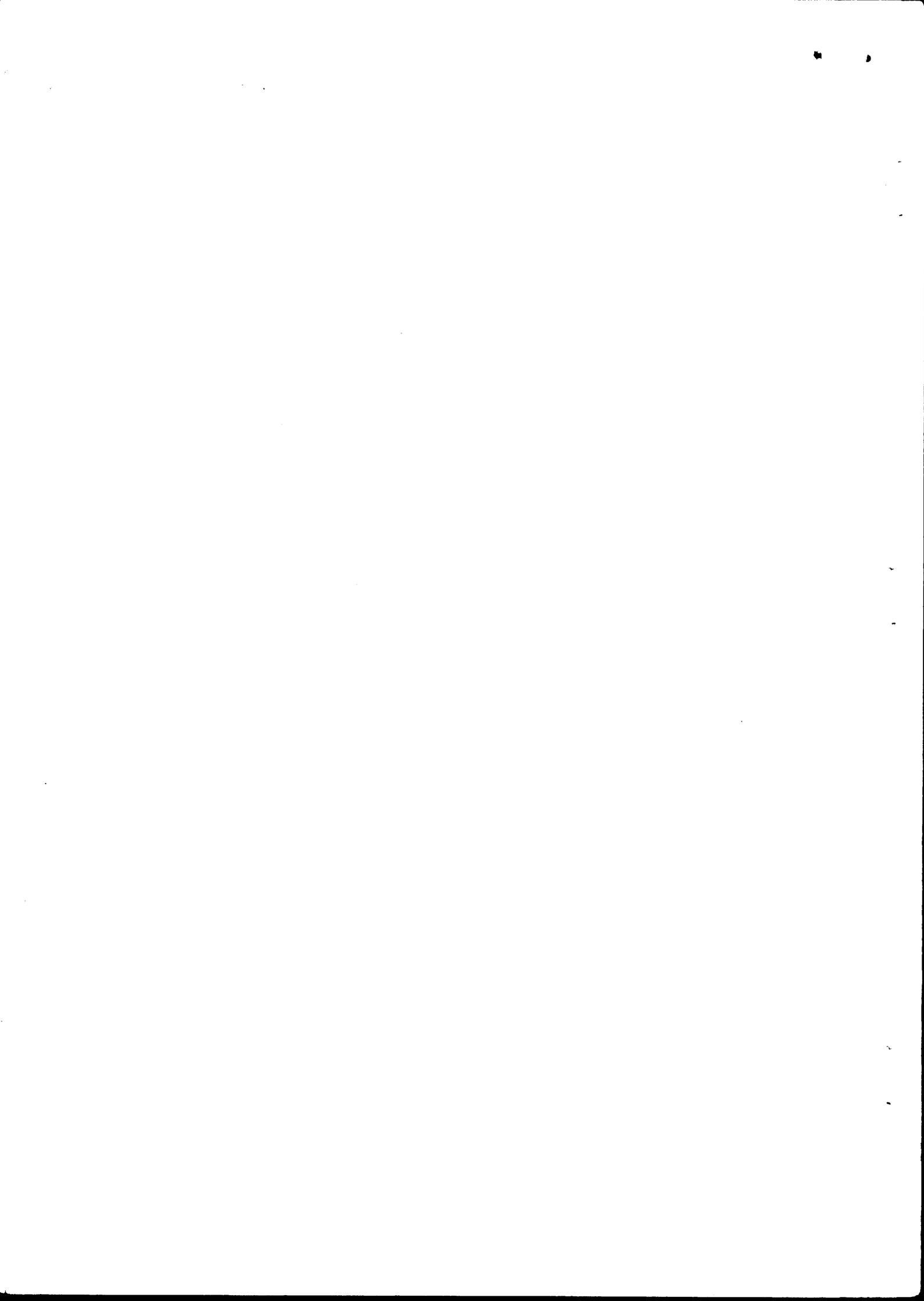


COMPTE-RENDU

**ATELIER « GESTION DES ORGANISATIONS
PAYSANNES - GESTION DES EXPLOITATIONS
FAMILIALES » DU 25 ET 26 AVRIL 1996**

Tenu au CICF - NIONO -





PLAN

A. INTRODUCTION

B. DEROULEMENT

C. RECOMMANDATIONS ET SUITE A DONNER

D. SYNTHÈSE DES EXPOSÉS ET DÉBATS (point I et II)

I. DIAGNOSTIC

1.1. Sur la gestion des Organisations Paysannes (OP)

1.1.1. « Les types d'organisations paysannes à l'Office du Niger » Bâh NAPO (CICF)

1.1.2. « La gestion des Organisations Paysannes à l'Office du Niger » B. DIARRA (BSIC)

1.1.3. Synthèse des débats

1.2. Sur la gestion de l'exploitation familiale

1.2.1. « Les différents types d'exploitation de l'Office du Niger » par Y. COULIBALY (URDOC)

1.2.2. Synthèse des débats

II. METHODOLOGIE ET OUTILS DE COMPTABILITE-GESTION

2.1. Pour les Organisations Paysannes

2.1.1. « Les outils de gestion à l'Office du Niger » Y. DIARRA (ON)

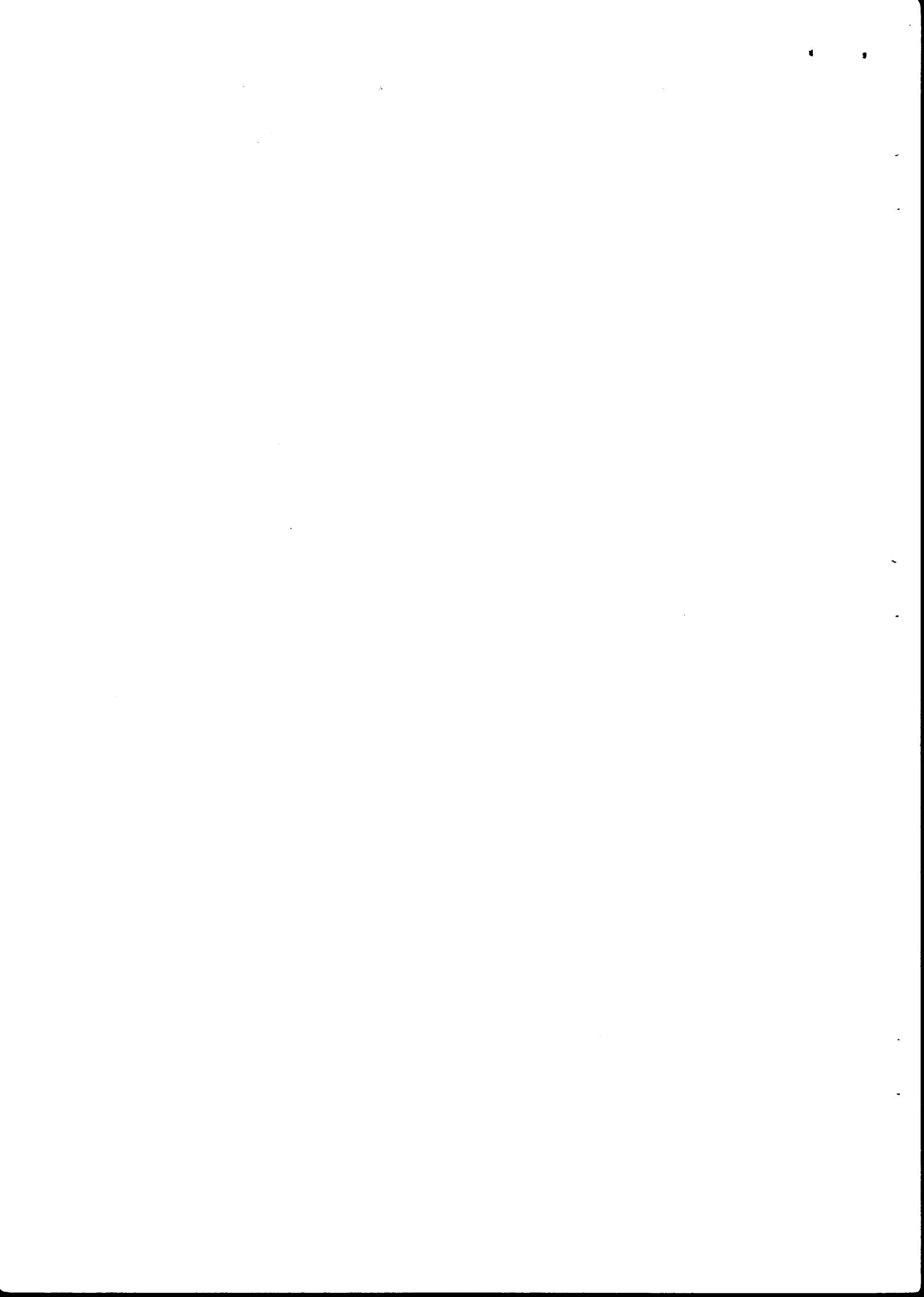
2.1.2. « La gestion des crédits à l'Office du Niger » O. DIABATE (AADR)

2.1.3. « Le Système de comptabilité-gestion du PCPS » M. DEMBELE, S. DOUMBIA, A. MORO (PCPS)

2.1.4. Synthèse des débats

2.2. Pour les exploitations familiales

E. ANNEXES



A -INTRODUCTION DE LA PROBLEMATIQUE

_(Jean Bernard SPINAT)

• Pourquoi un atelier sur la gestion ?

Il y a d'abord le constat d'une situation paradoxale, la maîtrise de la gestion est loin d'avoir suivi l'évolution de la production et de la productivité.

Cet atelier est une réponse à une demande tant de la part des responsables des organismes d'encadrement et de crédit que de la part des exploitants.

Il correspond également à une recommandation du Comité de Pilotage du PCPS du 09 Avril dernier, concernant la collaboration entre les différents partenaires dans un esprit d'ouverture et de recherche de complémentarité.

• Pourquoi s'intéresser simultanément à la gestion des organisations paysannes et à la gestion des exploitations familiales ?

L'analyse dans ce domaine est trop souvent séparée alors qu'il existe des liens et des interactions importantes.

Il convient de clarifier ce qui les lie mais aussi ce qui les distingue (la gestion collective est différente de la gestion familiale individuelle). Enfin il est nécessaire de prendre en compte la diversité des situations pour avoir des objectifs d'appuis clairs.

• Qu'entend - t-on par « Gestion » ?

Quelques propositions de définition ont été avancées.

Dans un sens large la gestion concerne différents domaines (on parle de gestion financière, gestion économique, gestion technique) qui interagissent entr'eux (par exemple la gestion technico-économique).

Dans tous les cas les éléments suivant sont nécessaires des outils, une organisation, des responsables.

• Rappel des objectifs et de la méthode

- Une rencontre permettant les échanges entre les différents partenaires afin d'établir un diagnostic commun et définir les besoins d'appui.
- Mettre en évidence les relations existantes et/ou pouvant exister entre gestion de l'exploitation familiale et gestion des organisations paysannes
- Contribuer à la recherche de l'harmonisation des interventions

La méthode proposée reposait sur des exposés introductifs courts laissant la place aux débats, en restant autant que possible concret et précis.

- B - DEROULEMENT DE L'ATELIER GESTION

1er Jour :

Accueil des participants
Tour de table

Aspect organisationnel Horaires - logement - repas
Proposition de déroulement / exposés

Introduction de la problématique de l'atelier (PCPS Jean B. SPINAT)

I. DIAGNOSTIC & RECOMMANDATIONS

1.1. Sur la Gestion des OP

1.1.1. Exposé M. Bâh NAPO « Les types d'OP à l'ON »

Débat (30 mn)

1.1.2. Exposé Brahima DIARRA (BSIC) « La gestion des AV/TV
sur la zone ON »

Débat (30 mn)

Pause (30 mn)

1.2. Sur la Gestion des exploitations familiales

Exposé (15 mn) URDOC « Les différents types d'exploitations de
l'ON ».

Débat (45 mn)

Repas (1heure)

Reprise : Synthèse (10 mn) + débats sur relations existantes entre
Gestion exploitation et Gestion O.P. (50 mn)

Introduction PCPS avec Schéma relationnel

Pause (15 mn)

II. METHODOLOGIE ET OUTILS DE COMPTA-GESTION

2.1. Pour les O.P.

1. Exposé Outils de Gestion Yaya DIARRA (10 mn)
2. Exposé Gestion du crédit (AADR) 10 mn

3. Exposé du PCPS

- La démarche / méthode (10 mn)
- Les outils (15 mn)

Débat (45 mn)

Fin 1ère journée

2e Jour

2.2. Pour les exploitations familiales

- Exposé des exploitants (30 mn)

- Quels sont leurs outils actuels
- Quel est leur attente, leur objectif
- De l'utilité d'une comptabilité ?

Débat (45 mn)

Synthèse point I et II

Pause (30 mn)

III. Quelles recommandations, quelles collaborations entre les intervenants? Quelle suite à donner ?

Tour de Table et synthèse

Repas

Fin Atelier

C. RECOMMANDATIONS ET SUITE A DONNER

Bienqu'il constitue le troisième et dernier point de l'atelier nous avons préféré mettre ces « recommandations et suite à donner » en avant, car cet atelier n'est qu'un élément d'impulsion.

Ce sont les actions concrètes qui suivront qui donneront tout leur sens à cette rencontre.

Plusieurs questions de fonds ont été abordées lors de ces débats sans pouvoir forcément y apporter une réponse simple et immédiate car elles débordent le cadre de cet atelier, il en est ainsi pour la politique d'alphabétisation ou la redéfinition du rôle des différents partenaires.

Un tour de table complet a permis à chacun de s'exprimer sur « les recommandations, les propositions de collaboration et les suites à donner ».

1. Assurer une bonne diffusion de l'information

- entre les partenaires techniques (ON - Chambre d'agriculture - CAC - PCPS - AADR...); organisation de rencontres tel cet atelier, échanges de documents...
- auprès des exploitants, en particulier par l'utilisation de la radio rurale. Des émissions coordonnées par la Chambre d'Agriculture sont prévues.

2. Réalisation de bilans et d'études complémentaires

- Evaluation globale et simultanée des systèmes et outils de gestion en vigueur auprès des organisations paysannes de l'Office du Niger
- Etude sur l'utilisation et l'impact des cahiers des exploitants
- Afin de prendre en compte la diversité des situations :
 - Actualisation de la typologie des exploitations à l'Office du Niger
 - Etude des fonctions réelles remplies par les différentes organisations paysannes et des relations existantes ou pouvant exister entr'elles
 - Etude d'une approche par groupe d'exploitation « similaire » et volontaire pour le conseil en gestion

3. Recherche de l'harmonisation des interventions, des méthodes et des outils.

- Collaboration concrète entre les intervenants (par exemple lors des renouvellements des bureaux d'AV-TV..., ou par des réalisations d'émission radio conjointe...)
- Multiplication des échanges et rencontres (exemple; présentation réciproque des systèmes et outils de gestion ON/PCPS)
- Création d'un groupe de travail mixte (intervenants techniques + exploitants volontaires) sur la définition des besoins des outils de gestion et de leurs objectifs au niveau des exploitations familiales.

4. Etudier les possibles complémentarités pour améliorer le suivi-évaluation -contrôle des outils de gestion et des formations.

5. Prendre en compte et valoriser les aspects protection, conservation, archivage des documents au niveau des organisations paysannes et des exploitants (beaucoup de pertes d'informations suite à des carences en ce domaine).

6. Redynamisation et redéfinition du rôle des Organisations Paysannes
Ce qui devrait se faire dans le cadre plus globale de la réforme de la législation en vigueur pour les organismes associatifs ou à vocation coopératif ou mutualiste.

7. Poursuite des efforts en matière d'alphabétisation tant des responsables paysans que des membres.

- D - SYNTHÈSE DES EXPOSÉS ET DÉBATS

I. DIAGNOSTIC

1.1. La gestion des Organisations Paysannes

Deux exposés ont précédés les débats. La première communication a été réalisée par M. Bâh NAPO, directeur du CICF. Elle a été complétée par celle de M. Brahima DIARRA, responsable du BSIC. La première permettait de donner une « photographie » des OP de la zone de l'Office du Niger avant de développer la question de la gestion des OP, thème du deuxième exposé¹.

1.1.1. « Les Types d'organisations paysannes à l'Office du Niger » par Bâh NAPO

- Les enquêtes menées ont permis de recenser dans la zone de l'O.N. 467 groupements associatifs dont 9TV, 147 AV, 246 GIE et 64 GIEF.
- Plusieurs types d'organisations sont expliquées
 - Les Comités de crédit : Organisation regroupant des exploitants installés dans des « villages colons » n'ayant pas encore de statut administratif, cela pour avoir accès au crédit et à l'encadrement de l'ON.
 - Les Associations villageoises : Mises en place à partir de 1984 conformément à une politique de promotion rurale.

Une étude de la DPR en 1987 concluait que les populations ne considéraient pas encore l'AV comme leur propre structure, constatait une corrélation entre la qualité du fonctionnement et le niveau de cohésion sociale des villages et mettait en évidence le « vide juridique » les concernant qui comporte de graves inconvénients (critères d'appartenance à l'AV et problème de responsabilités vis à vis des tiers).

De plus lors d'une étude de Juin 95 il a été souligné le manque de clarté dans le rôle des AV qui peuvent d'ailleurs remplir des fonctions antagonistes (à la fois « syndicat » « conseil municipal », « coopérative », « prestataires de services »...)

- Les Tons Villageois : L'érection de certaines AV en Tons Villageois date de 1986. Le Ton est une forme plus avancée d'organisation de la communauté villageoise.

- Les Groupements d'Intérêt Economique (GIE + GIEF = 311)

Ils se sont développés après les événements du 26 Mars 1991

Trois catégories peuvent être distinguées

- Les groupements cautionnés par les AV-TV qui mènent en général des activités complémentaires à celles de l'AV. Mais d'autres n'ont été cautionnés que par les seuls présidents, ceux-là se caractérisent par le fait que leurs membres sont éparpillés et leurs responsables ne résident pas dans les villages concernés.
- Les groupements non-cautionnés par les AV-TV, créés par des paysans ou des fonctionnaires, des retraités...spécialement pour avoir accès au crédit.

¹ N.B. : Copie des communications complètes peut être envoyé à la demande.

- Les groupements nés à la suite de tension sociale au sein de l'AV, en particulier suite à la non éligibilité aux prêts bancaires. Soit d'anciens membres des bureaux endettés se sont organisés en groupements, soit des exploitants non -endettés ont formé leurs groupements pour assurer l'approvisionnement en intrants.

En conclusion la zone de l'O.N. compte aujourd'hui plusieurs types d'O.P., qui au-delà de leurs noms de baptême ou de leurs origines ont une même réalité celle d'hommes ou de femmes qui se regroupent ensemble. La promotion d'organisation contrôlées par leurs membres et qui contribuent efficacement à l'amélioration des conditions de vie reste d'actualité.

1.1.2. « La Gestion des O.P. à l'O.N. » par B. DIARRA

- Après un rappel juridique sur la loi 88-62/AM RM du 10 Juin 1988 qui régit encore le mouvement coopératif au Mali un bref historique du développement des OP sur la zone de l'O.N. a été dressé. Organisations de colons autour de certaines activités (greniers, battage....), volonté politique et action des bailleurs de fonds sont à l'origine des AV-TV. Contrairement à l'esprit coopératif (Solidarité, entr'aide, volontariat, démocratie...) ces associations ont été surtout suscitées de l'extérieur.

Cet aspect permet de mieux comprendre les problèmes rencontrés par les OP sur la zone de l'ON.

- La confection des bilans sur l'exercice 1993 par le BSIC portant sur 150 villages (141 AV, 8 TV, 1 CC) a permis les constats suivants :

- Le patrimoine immobilier des OP est du même type, Bâtiments (magasin, salle d'alphabétisation, puits, mosquée) et Equipement (batteuse, décortiqueuse, bascule, polyculteur...), même s'il existe des différences. Ce patrimoine a été pour l'essentiel acquis sur subvention.
- Les principales activités menées par les OP sont le battage, le labour, le décortilage, la commercialisation, l'approvisionnement en intrants, la gestion du crédit, les activités sociales (formation, construction de mosquée, puits).
- Le fonctionnement de ces OP reposent théoriquement sur le même schéma :
 - Assemblée Générale comme organe suprême
 - Bureau comme organe de gestion
 - Des Commissions de travail (dont la plus opérationnelle est la commission de battage)
 - Le Comité de Surveillance.

Cependant de nombreuses difficultés sont apparues :

- Peu ou pas de documents à jour
- Concentration de la gestion sur 2 ou 3 personnes
- Les renouvellements de bureau n'ont pas changé la situation

- Désintérêt des membres pour l'organisation, ce qui explique en partie la prolifération des groupements (réaction)
- Problème d'alphabétisation des responsables
- Les jeunes et les femmes ne sont pas associés aux décisions.
 - L'analyse des bilans 1993, fait ressortir les éléments suivants :
 - Postes débiteurs et crédit, très important
 - Absence de capital social
 - Les comptes d'exploitation déficitaire sont dus à une mauvaise gestion
 - Résultat d'exploitation : 62% bénéficiaires
38% déficitaires
- Une classification des AV/TV selon leur niveau de fonctionnement donne 1/3 faible, 1/3 passable, 1/3 bon.
- Des moyens ont été dégagés par l'Office pour aider les OP en ce domaine, en particulier des modules de formation réalisés par l'AADR. Ces formations permettent d'améliorer la situation.
- Concernant la crédibilité des OP par rapport aux institutions financières (BNDA-FDV) une analyse portant sur 40 OP montre que dans l'ensemble les organisations considérées crédibles par l'une ne le sont pas par l'autre et réciproquement.
- Parmi les recommandations pour améliorer la gestion les points suivants ont été avancés :
 - Améliorer le fonctionnement des organes de gestion (gestion pas transparente), Assemblées Générales, choix de responsables compétents et intègres....ce qui amènera les gens à s'intéresser à leur organisation
 - Améliorer les outils de gestion, qui tiennent compte des différentes situations et qui soient conçus avec les organisations elles-mêmes
 - L'amélioration de la gestion des organisations passe forcément par celle des exploitants.
- En conclusion en attendant la relecture des textes qui régissent ces organisations, il reste utile d'appuyer les OP car elles ont contribué, malgré les problèmes qu'elles rencontrent, à l'amélioration de la situation des colons et dans certains cas à la réalisation de performances reconnues. Il convient d'associer les OP à toutes les actions qui les concernent afin d'éviter les erreurs du passé.

1.1.3. Synthèse des débats

- **Sur les GIE / GIEF** : Ils ne sont pas de véritables GIE, simples groupements ou associations « reconnus » par l'administration et/ou les institutions financières mais pas enregistrés à la Chambre de Commerce.
 - Globalement ils n'ont pas apporté de réponses viables à la crise des AV/TV. Pour le crédit ils ont au contraire contribué à la situation de surendettement actuelle.
 - Tout comme les AV/TV leur situation est contrastée
 - La réflexion devrait être approfondi sur les relations entre AV-TV et les différents groupements.

- Sur les AV-TV

- Il faut faire attention à ne pas globaliser trop rapidement, il faut tenir compte de la diversité et de la complexité des situations.
- Certains posent la question de savoir si les AV conviennent encore ? pour quelle domaine d'intervention?
- D'autres considèrent que le problème de fonds n'est pas un problème de gestion mais de structure. Une organisation n'est viable que lorsqu'elle est appropriée.
- Les modalités de mise en place, l'origine politique des AV, expliquent pour beaucoup les difficultés actuelles.
- Il se pose la question de la stratégie d'appui : Doit-on se concentrer sur les AV « fortes » et laisser les autres ? Doit-on reprendre une politique d'animation à la base? Doit-on consolider leur activité battage, source principale de revenus?
- Les difficultés d'aujourd'hui doivent servir de leçons.

Ainsi le contexte de libéralisation est encore mal compris. Chacun n'a pas le droit de faire n'importe quoi, les responsables malhonnêtes devraient être sanctionnés. La question du contrôle reste posée².

- Les niveaux d'organisation doivent être en relation avec les fonctions à remplir. Parfois plusieurs niveaux peuvent convenir et se compléter, dans d'autres cas seul un certain niveau de regroupement permet d'être efficace (voir tableau en annexe).
- Le rôle et les prérogatives de l'Etat doivent être précisés et réaffirmés. Un bilan des différents transferts de compétences réalisés et de ceux en cours reste à effectuer.

Sur l'endettement, l'accès au crédit

- L'essentiel du crédit passe encore aujourd'hui par l'intermédiaire d'organisations paysannes
- Les notions d'argent « chaud » (issu du milieu) et d'argent « froid » (venu de l'extérieur) expliqueraient le surendettement actuel pour certains et rendraient aléatoire une solution rapide aux créances impayées
- A moyen terme une recommandation à privilégier serait le développement de système financier décentralisé, les Organisations paysannes spécialisées que sont les caisses villageoises.

² Que doit-on penser des responsables d'AV qui ont acquis leur propre batteuse et développe une activité privée alors que les batteuses de l'AV sont réduites à l'état d'épave.....

La « faiblesse » des structures « fédératives »

- On constate qu'il y a peu de structure inter-villageoise solide sur la zone de l'ON. outre des organisations d'approvisionnement ou de commercialisation assez « informelles », les réseaux de caisses villageoises et/ou le Centre de Prestations de Services peuvent préfigurer un niveau supérieur d'organisation devant permettre de faire face à quelques préoccupations actuelles.

1.2. La gestion de l'exploitation familiale

Cette partie a été introduite par un exposé de Yacouba COULIBALY (URDOC) sur les exploitations familiales à l'Office du Niger.

1.2.1. « Les différents types d'exploitation de l'ON » par Yacouba COULIBALY

- Un système apparemment homogène. Les exploitations ont pour caractéristiques commune d'être principalement lié à la production rizicole, d'exercer sur des terres appartenant à l'ON, d'utiliser des intrants (engrais) et d'avoir recours en général au crédit pour leur financement.
- Dans les faits on rencontre une grande diversité :
 - variabilité structurale, c'est à dire diversité des moyens à disposition en terme de terre, de main d'oeuvre, de ressources financières.
 - potentiel économique varié, les stratégies d'accumulation sont très différentes d'une exploitation à l'autre (logique d'accumulation - acquisition / logique de redistribution - consommation...)
 - stratégies de fonctionnement, qui sont liées aux décisions, aux choix effectués par le responsable de l'exploitation.
- Cette diversité amène à la notion de types d'exploitation agricole : Grandes / Moyennes / Petites.
Ces trois types se subdivisant en plusieurs sous-type selon des critères quantitatifs et qualitatifs.
Dans chacune des trois grandes catégories on trouvent des résultats techniques variés qui conditionnent la reproductibilité de l'exploitation.
- Pour améliorer ses résultats il y a nécessité d'un « pilotage » de l'exploitation.

La question se pose de savoir quelle forme de pilotage effectué, le niveau individuel est-il approprié? Faut-il faire des regroupements par catégorie d'exploitations?
Quels sont les outils à développer?

Un travail d'identification et d'actualisation des atouts et contraintes de gestion des différents types d'exploitation est à réaliser.

1.2.2. Synthèse des débats

- Il est constaté qu'il faut caractériser davantage et de façon précise des différents types d'exploitation afin de mieux répondre aux questions : quel appui en gestion ?
Quelle approche?

Une réflexion commune ON / URDOC / IER / PCPS est envisagée. La typologie réalisée par J. Y. JAMIN date déjà de quelques années, les dynamiques et le contexte ont évolués d'où la nécessité d'une actualisation pour rendre cette approche pertinente.

- Qu'est-ce qu'une exploitation agricole ou une exploitation familiale à l'ON? La « famille » peut être composée d'un ou de plusieurs ménages (notion de famille africaine) ce qui modifie considérablement l'organisation de l'exploitation. L'exploitation agricole peut-elle être assimilée à une entreprise ? Il semble que oui, la production étant de plus en plus tournée vers la vente et dépasse largement le cadre de l'auto-consommation, de plus les exploitations de l'ON sont fortement impliquées dans le circuit économique et monétaire (utilisation importante d'intrants, recours au crédit, paiement en espèces de la redevance....)

- A partir de ce constat d'aucun recommande de développer « l'esprit d'entreprise » chez les exploitants.

- La question des relations entre conseil technique et conseil de gestion a été soulevée.

- Le Conseil technique porterait plus particulièrement sur un ensemble de mesures à suivre pour atteindre un certain rendement. On constate qu'un bon niveau de résultat (récolte) ne s'accompagne pas forcément d'un bon niveau de gestion (utilisation des ressources dégagées). Les deux types de conseils sont différents mais complémentaires. Le Conseil de gestion doit intégrer les recommandations / contraintes techniques s'il veut être approprié, de même le conseil technique ne peut ignorer le contexte économique et financier de l'exploitation.

- Les difficultés de gestion auxquelles sont confrontés les exploitations familiales sont diverses. On peut distinguer les contraintes « macro » liées au contexte (ex: l'évolution du marché) des contraintes « micro » relatives à la conduite de l'exploitation (ex: décision d'affectation des résultats). A noter que les « cadeaux » représenteraient 7% de l'utilisation du revenu de la production en zone Office du Niger (IER : 95).

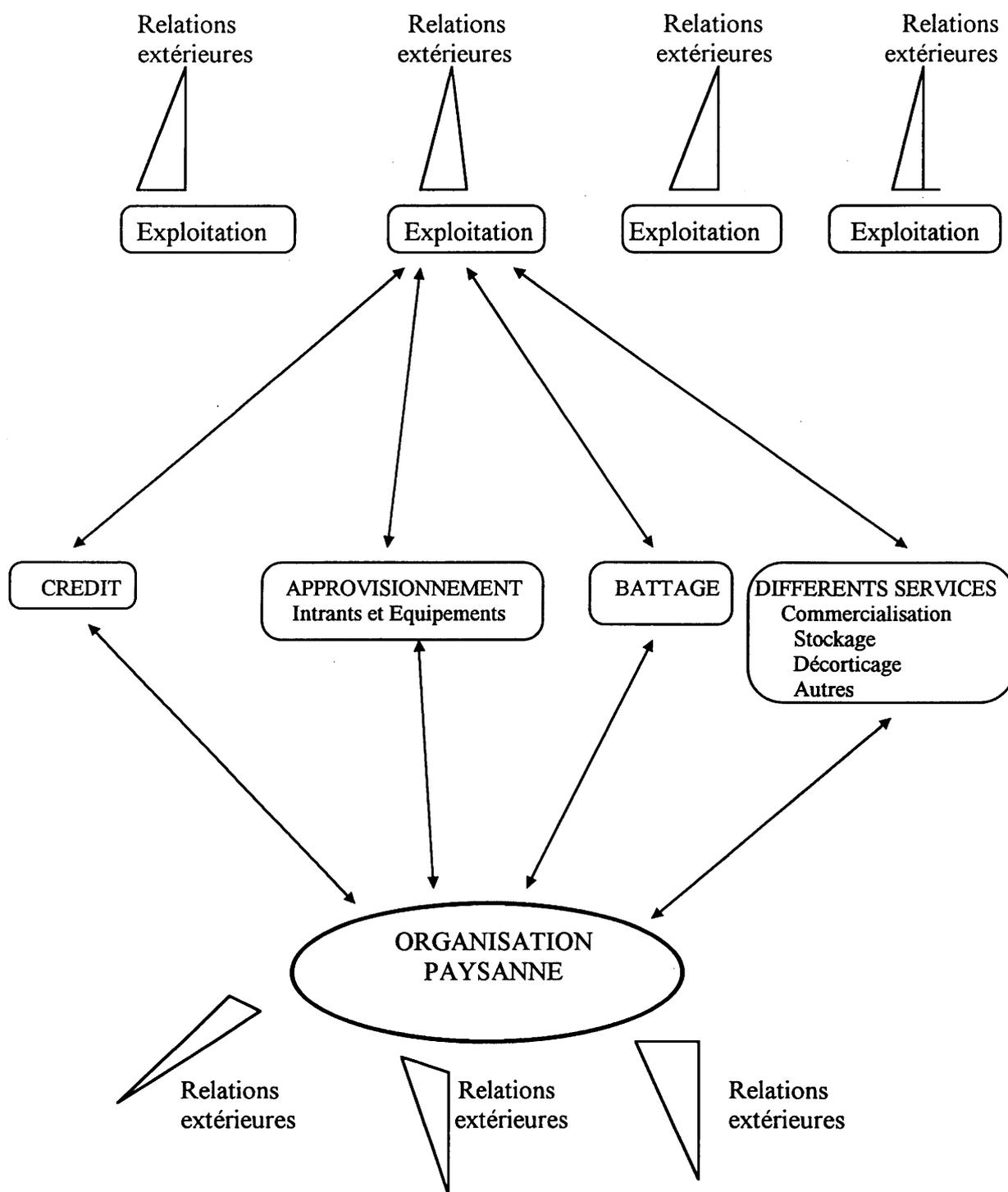
D'une façon générale si la maîtrise des techniques culturales a fortement progressé (même si des améliorations sont toujours possibles) des insuffisances en matière d'analyse de gestion se font sentir. En particulier en ce qui concerne la capacité d'endettement, les possibilités d'auto-financement, les budgets prévisionnels, l'appréciation du marché.

Par ailleurs des difficultés liées à la « moralité » ou aux habitudes / coutumes ont été évoquées (attente des subventions, poids des « cadeaux » dans l'utilisation des ressources....).

- Un débat a porté sur la (les) formation (s) dans le domaine de la gestion. Si certains participants considéraient que « beaucoup » ou « tout » a été fait, la majorité convient qu'il reste énormément de travail en la matière, l'absence de maîtrise actuelle en étant l'illustration. Il a été rappelé qu'ailleurs même des agriculteurs au niveau de formation élevé continuent à recourir à des conseillers et suivent des formations. Il s'agit d'un processus continu.

SCHEMA RELATIONNEL

Gestion de l'Exploitation familiale Gestion de l'Organisation paysanne



.A ce niveau des exploitants firent part de leur regret quant au manque de suivi dans les actions entreprises.

- En guise de conclusion le PCPS a présenté un récapitulatif sommaire des préoccupations des exploitants en matière de gestion et des moyens correspondant à mettre en oeuvre (cf. annexe).

1.2.3. Relations entre Gestion de l'exploitation et Gestion de l'OP

Un schéma relationnel a été présenté par le PCPS mettant en évidence les relations existantes et/ ou pouvant exister entre l'exploitation et l'Organisation Paysanne (ou les Organisations Paysannes), dans les domaines du crédit, de l'approvisionnement (intrants - équipements), du battage, de différents services (stockage, commercialisation, décorticage, autres...) voir ci-contre.

Ainsi il y a intérêt réciproque pour que l'OP soit bien gérée et remplisse correctement ses fonctions et pour que l'exploitation gère au mieux ses ressources et s'acquitte régulièrement de ses obligations vis à vis de l'OP.

- Si un large consensus s'est dégagé sur ce point, la question de la clarification de l'OP selon les fonctions à remplir s'est à nouveau posé. Cela d'autant plus que le même vocable (AV, Groupement....) recouvre des réalités différentes.

Pour certains les regroupements devraient s'effectuer sur la base d'intérêts communs clairement partagés.

II. METHODOLOGIE ET OUTILS DE COMPTABILITE-GESTION

2.1. Pour les Organisations Paysannes

Trois exposés ont précédé les débats³. Le premier réalisé par Yaya DIARRA (POP/ON Ségou) concernant les outils de gestion à l'ON, le deuxième sur la gestion du crédit par les OP (par l'AADR), le troisième sur la présentation du système de comptabilité- gestion mis en place par le PCPS, exposé en trois temps la méthodologie, les formations, les outils, présenté successivement par Modibo DEMBELE, Souleymane DOUMBIA, Aly MORO, Conseillers en Gestion auprès du CPS.

2.1.1. Les Outils de Gestion à l'Office du Niger par Yaya DIARRA (ON)

Il a été fait appel au CESAO pour réaliser une série d'outils de gestion en 1994. 43 tableaux traduits en bamanan ont ainsi été proposés aux OP.

En 1995 l'ON a eu recours aux services du BSIC pour l'évaluation des outils mis en place et des formations réalisées par l'AADR auprès d'une quarantaine d'OP sur la zone de l'ON. Un travail complémentaire a été effectué avec la DNACOOOP en ce qui concerne le compte de résultat et le bilan.

Ces outils qui touchent l'ensemble des fonctions de l'AV (approvisionnement / distribution des intrants, battage, récupération des dettes, commercialisation, trésorerie, stock...) ont été rapidement présentés.

Ces outils sont complétés par un dispositif d'appui-conseil, et par la responsabilisation de tous et de chacun (« charte de responsabilités »). De plus la radio est utilisée comme outil de sensibilisation, par exemple sur le thème de la gestion des revenus. Des « prêches » sont organisées par des responsables paysans, des modules de formation comprenant des jeux de dessins assortis ont été préparés, pour la restitution des comptes le système de la « balance Yaya » est utilisé. Par ailleurs les formateurs-animateurs ont eux-mêmes été formés à la méthode SARAR pour leur permettre d'être mieux préparé. En revanche la capacité de suivi est à améliorer.

2.1.2. La Gestion des crédits par O. DIABATE (AADR)

Après un rappel historique sur la gestion du crédit et de son transfert de l'ON vers la BNDA, le FDV et les OP, l'exposé insiste sur l'absence ou la mauvaise gestion. Un des éléments en cause étant la moralité des responsables.

Des recommandations, il ressort que des outils de gestion simples restent à mettre place pour assurer une saine gestion des crédits, et qu'il demeure nécessaire d'appuyer les OP dans ce domaine.

³ Nous ne disposons pas de supports écrits des deux premiers exposés.

2.1.3. Le Système de comptabilité-gestion du PCPS par M.DEMBELE S. DOUMBIA et A. MORO

- La méthodologie

Elle peut être qualifiée de « méthode participative » et décomposée en sept points.

1. Comprendre - étudier - établir un diagnostic
2. Organisation d'une Assemblée Générale des adhérents (fixation des priorités de travail)
3. Elaboration des propositions (outils) en relation avec les intéressés (création d'un comité ad-hoc)
4. Présentation et discussion des propositions auprès d'un public large (au bureau ou en AG des villages)
5. Formation des responsables des O.P. concernées
6. Mise en place des documents et suivi
7. Evaluation et Restitution

- Formation

- Il faut distinguer la formation initiale, théorique, de l'appui-formation apporté régulièrement lors des suivis terrain effectués par les conseillers.

La formation initiale dispensée sous forme de session courte (1 à 3 jours) a elle-même scindé en deux étapes.

Une première qui concerne l'organisation générale du système, les opérations de trésorerie, crédit, gestion de stock, centralisation des données et d'enregistrement comptable⁴ publics touchés successivement :

- Les Présidents et Trésoriers
- Les Trésoriers + Adjoints
- Les Chargés de crédit + Adjoints
- Les Magasiniers + Adjoints
- Les Comptables + Adjoints

- La deuxième étape touche l'ensemble des opérations lié au battage, le public étant alors les conducteurs, les rapporteurs, les chargés de battage.

- Des sessions de formation complémentaire auront lieu selon les besoins exprimés (ex : opération de commercialisation, compte de résultat et bilans....).

- Les outils de gestion

- L'ensemble du système de comptabilité-gestion développé par le PCPS est modulable afin de pouvoir s'adapter à différentes situations (du simple enregistrement des éléments de trésorerie à la centralisation des données dans un journal comptable).

- Les principes directeurs qui ont guidé sa réalisation sont;
 - Le souci de sécuriser les informations de base pour éviter les litiges et permettre les traitements
 - La recherche de la simplification (système auto-copiant, cadre pré-imprimés clairs)
 - La volonté de relier les documents à une organisation (redéfinition des postes, création du poste de comptable).

⁴ Un recueil des fiches de formation a été établi

- Les caractéristiques comptables du système sont :
 - l'existence d'un système d'autorisation (ex: bon d'engagement)
 - la définition des responsabilités (annexe d'un règlement intérieur)
 - la séparation des fonctions (décision / détention des valeurs / enregistrement / contrôle)
 - l'association du système de gestion à une comptabilité générale en partie-double
 - des informations techniques et financières exprimées en valeur et en qualité, disponibles sur place et cohérentes entr'elles.
- Les documents utilisés sont au nombre de 18, ils sont relatifs à la trésorerie, la gestion des stocks, le crédit, le battage, l'enregistrement comptable. Certains sont nouveaux (Fiche producteur, fiche de suivi du crédit bancaire, journal comptable), d'autres s'inspirent de documents existants (fiche récapitulative du battage). Un guide d'utilisation (version française et bamanan) accompagne les documents.
- La finalité du système est la production d'états financiers (compte de résultat et bilan) restitués en Assemblée Générale qui puissent guider les villageois dans leur prise de décision.
- Le système repose également sur un suivi régulier des conseillers de gestion responsables chacun d'un certain nombre d'adhérents.

2.1.4. Synthèse des débats

- La relation entre la maîtrise des outils et le niveau d'alphabétisation reste une préoccupation importante. Selon certaines évaluations le niveau général reste bas et le nombre d'alphabétisé compétent pour tenir des documents est insuffisant. A l'inverse cet aspect n'a pas encore constitué un obstacle majeur pour les adhérents du CPS mais leur nombre n'est pas significatif.

- Des positions contradictoires furent prises quant à l'implication des villageois dans l'élaboration des outils de gestion. Si cette concertation constitue une condition de réussite pour la mise en place et l'utilisation des documents il serait démagogique de considérer que les « techniciens » ou « professionnels » n'ont pas leur rôle à jouer.

Il s'agit d'établir une relation de confiance et de partenariat avec les intéressés et non d'imposer un système.

- Des outils existent, parfois depuis de nombreuses années, d'où l'inquiétude de certains sur les risques de répétition et/ou sur le développement de nouveaux documents avant d'avoir valoriser ceux existant. Un problème d'harmonisation se posera à terme.

- En réponse à ces interrogations les évaluations existantes⁵ apportent les éléments suivants :

- Les documents déposés par l'AADR sont trop nombreux et souvent difficiles à tenir, en revanche ils ont permis une amélioration du fonctionnement des AV concernées. Selon le CAC certains de ces documents ne répondent pas aux

⁵ Rapports du BSIC Août 95 et Janvier 1996 pour les outils en place par l'ON avec le concours de l'AADR. Rapport d'E. CESARI & F. COULIBALY. Avril 96 pour les outils développés par le PCPS.

normes de la comptabilité.

- Le système de comptabilité-gestion développé par le PCPS, soumis à l'approbation du CAC de Niono, répond à des critères de gestion « professionnel » (comptabilité en partie-double, création de poste de comptable centralisation des données, séparation des fonctions) mais il est encore trop tôt pour juger de son utilisation réelle.
- Par ailleurs si des outils d'animation (pour la restitution des comptes) existent depuis plusieurs années un bilan de leur utilisation et de leur impact serait intéressant à réaliser au regard des éléments de diagnostic sur le niveau de maîtrise de la gestion. Il convient de distinguer l'outil en lui-même de son utilisation réelle qui est l'objectif à atteindre.

- C'est ainsi que se pose la capacité de couverture des intervenants, l'ON suite à la restructuration doit faire appel à des prestataires tel l'AADR, le CAC déclare ne pas avoir suffisamment de moyens pour assurer pleinement sa mission. Les exploitants déplorent le manque de suivi et l'ensemble des participants s'accorde à dire que sans un suivi-évaluation-contrôle régulier il est difficile d'atteindre les objectifs visés par la mise en place de documents de comptabilité-gestion.

- Enfin les outils de gestion doivent tenir compte de la diversité des situations existantes, pour certaines OP il s'agit de reprendre les enregistrements de base devenus quasi-inexistants pour d'autres il faut répondre à des besoins d'analyse financière et l'importance des montants en jeu autant que le volume des transactions effectués exigent des outils de comptabilité-gestion professionnel au même titre qu'une entreprise.

2.2. Pour les exploitations familiales

- Il n'y a pas eu d'exposé spécifique sur ce point, la parole a été accordée largement aux exploitants pour qu'ils précisent leurs besoins et leurs attentes concernant des outils de gestion au niveau de l'exploitation.

- Le cahier, ou carnet, de l'exploitant est apparu comme le document central existant à ce jour au niveau des exploitations. Ce cahier peut constituer « la photographie de l'exploitation », il a été diffusé par l'ON depuis 1984. Outre les informations de base (Nom, Superficie, composition familiale, numéro....) ce cahier comprend l'itinéraire technique de l'exploitation, les crédits reçus, les activités battage (frais de battage) et post-battage....

Il semble exister une corrélation entre le niveau d'utilisation de ce cahier, qui serait très variable et le niveau de fonctionnement et/ou de cohésion sociale au sein du village.

Par ailleurs le suivi et le contrôle de cet outil se sont relâchés et si tout le monde convient de sa large diffusion, les exploitants appréciant cet outil, aucune évaluation récente n'a été réalisée ce qui a été jugé nécessaire par les participants.

- Une des difficultés soulevées pour la tenue des données de l'exploitation concerne la séparation des fonctions qui peut exister au sein de l'exploitation familiale, le « Chef d'exploitation » (qui ordonne) n'est pas forcément le « chef de culture » (qui suit techniquement) et une autre personne peut remplir le rôle

du « Trésorier ».....

- De même les positions des exploitants sont partagées sur la question de savoir s'il est facile ou non de séparer les dépenses « familiales » des dépenses de l'exploitation.
- La demande des exploitants porterait sur les possibilités de faire le point sur leurs dépenses et leurs recettes de façon précise, de centraliser les éléments techniques et économiques auxquels ils puissent se référer.
- Les enregistrements devraient permettre un suivi technico-économique au niveau de la parcelle, afin de pouvoir comparer les résultats d'une année à l'autre, d'une parcelle à l'autre. Cet aspect est complémentaire à la tenue d'une comptabilité.
- La nécessité de faire des prévisions (budget prévisionnel), sans lesquelles il ne saurait y avoir de véritable gestion, a été relevée.
- Enfin ces outils de gestion peuvent être des moyens pour développer la confiance au sein des exploitations car ils doivent permettre d'y voir plus clair.

TABLE DES ANNEXES

I. Liste des Participants

II. Les Problèmes de gestion des OP

III. Les Problèmes de gestion des Exploitations Familiales

IV. Système / Schéma Compta-Gestion PCPS



P.C.P.S.

PROJET DU CENTRE DE PRESTATIONS DE SERVICES B.P. 2 NIONO

Liste des participants Atelier Gestion

1- Bamoussa	COULIBALY	Exploitant	Niono-Coloni
2- Bouba	COULIBALY	Exploitant	Sériwala
3- Fasidi	DIAKITE	Exploitant	Wélintiguila
4- Moussa	CISSOUMA	Exploitant	Wérékéla
5- Madou	CAMARA	Exploitant	Km17 Mourdian
6- Sériba	SANGARE	Exploitant	K01 kouyan-Pegena
7- Faféré	KANOUTE		AADR
8- Ousmane	DIABATE		AADR
9- Boutout	LY		IER
10- Loes	KATER		IER
11- Hassane	SIDIBE		CAC Niono
12- Souleymane	KANTE	Comptable	CAC Niono
13- Bah	NAPO	Directeur	CICF
14- Sounkalo	SOW	Chef Service	Conseil Rural Niono
15- Mamadou S	COULIBALY	Exploitant	Niono-Coloni
16- Ladjji	SAMAKE		DRA-Coop. Ségou
17- Boubacar	FOFANA	S. Gle	CRA Ségou
18- Abdoulaye	SAMAKASSY	Président	Ch. Agri. Niono
19- Brahim	DIARRA	Directeur	BSIC
20- Nouhoum	KONDE		BSIC

21- Yaya	DIARRA	POP DADR/ON Ségou
22- Yacouba	COULIBALY	URDOC
23- Raphaëlle	DUCROT	URDOC
24- Massa	COULIBALY	PCPS
25- Youssouf O.	CISSE	PCPS
26- Aly	MORO	PCPS
27- Modibo	DEMBELE	PCPS
29- Souleymane	DOUMBIA	PCPS
30- Jean Bernard	SPINAT	PCPS

Les problèmes de gestion des OP

- Regroupement / Organisation a des origines diverses
 - Commercialisation
 - Production
 - Investissement collectif
 - Impulsion de l'Etat
-

Les problèmes peuvent être regroupés en deux (2) domaines : - contexte
- Problème interne

• Le contexte

Combinaison de facteurs liée à l'origine, l'objet et au fonctionnement :

- lancement de l'OP (objectif & procédures)
- problèmes juridiques (statuts)
- organisation du fonctionnement (définition des postes - planification...)
- attitude de certains responsables
- commercialisation
- services accordés en dehors de l'OP.

• Les problèmes internes de gestion économique et financière

- la tenue des comptes (outils)
- la restitution des comptes
- la transparence des comptes
- la compréhension des comptes
- le recouvrement des cotisations des adhérents
- le remboursement des crédits
- le maintien, le développement du fonds de roulement
- la formation des responsables et des producteurs
- la moralité des responsables

.....

Les problèmes de gestion des exploitations familiales

Préoccupations

1. Comment vendre les produits dans les meilleures conditions (organisation et information sur les marchés et Opération de commercialisation)
2. Comment avoir accès au financement (crédit) pour les intrants, crédits de campagne ou équipements ? Etudier la rentabilité de l'investissement.
3. Comment trouver l'argent en « période de soudure » ?
4. Comment faire face à une situation d'endettement ?
5. Comment bénéficier d'une formation à la gestion ? (analyse de leur gestion et de la gestion de leur OP)

Moyens à développer

1. Analyse de leur système de production sous l'angle économique et financier. budget prévisionnel (en tenant compte de l'auto-consommation).
2. Comprendre les flux de trésorerie (période de rentrée / sortie d'argent)
3. Appui différencié : exploitations excédentaires / déficitaires priorités différences

Regroupement volontaire d'exploitations selon leur « type » (problèmes communs)

- Etude de la rentabilité d'un investissement

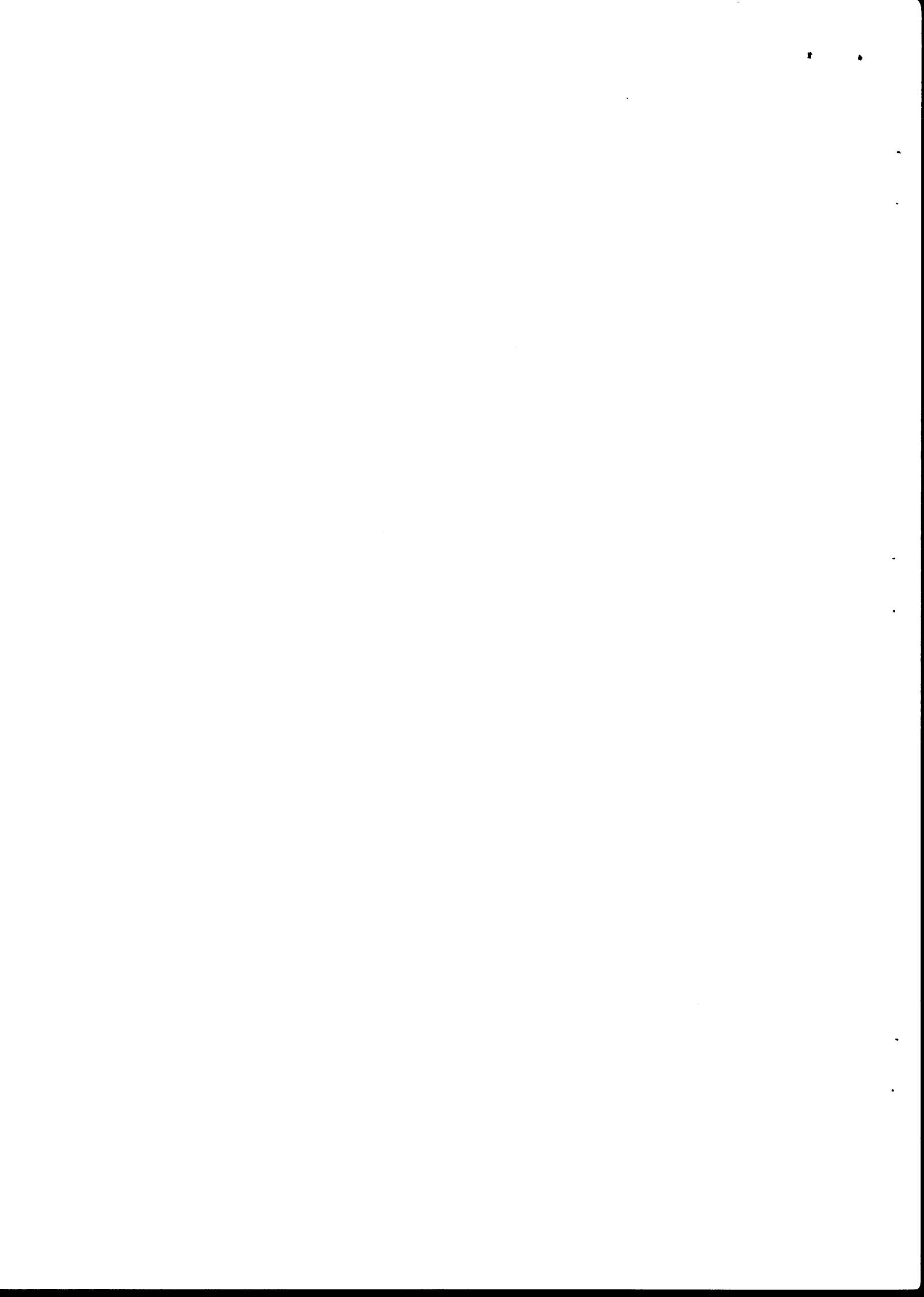
ou

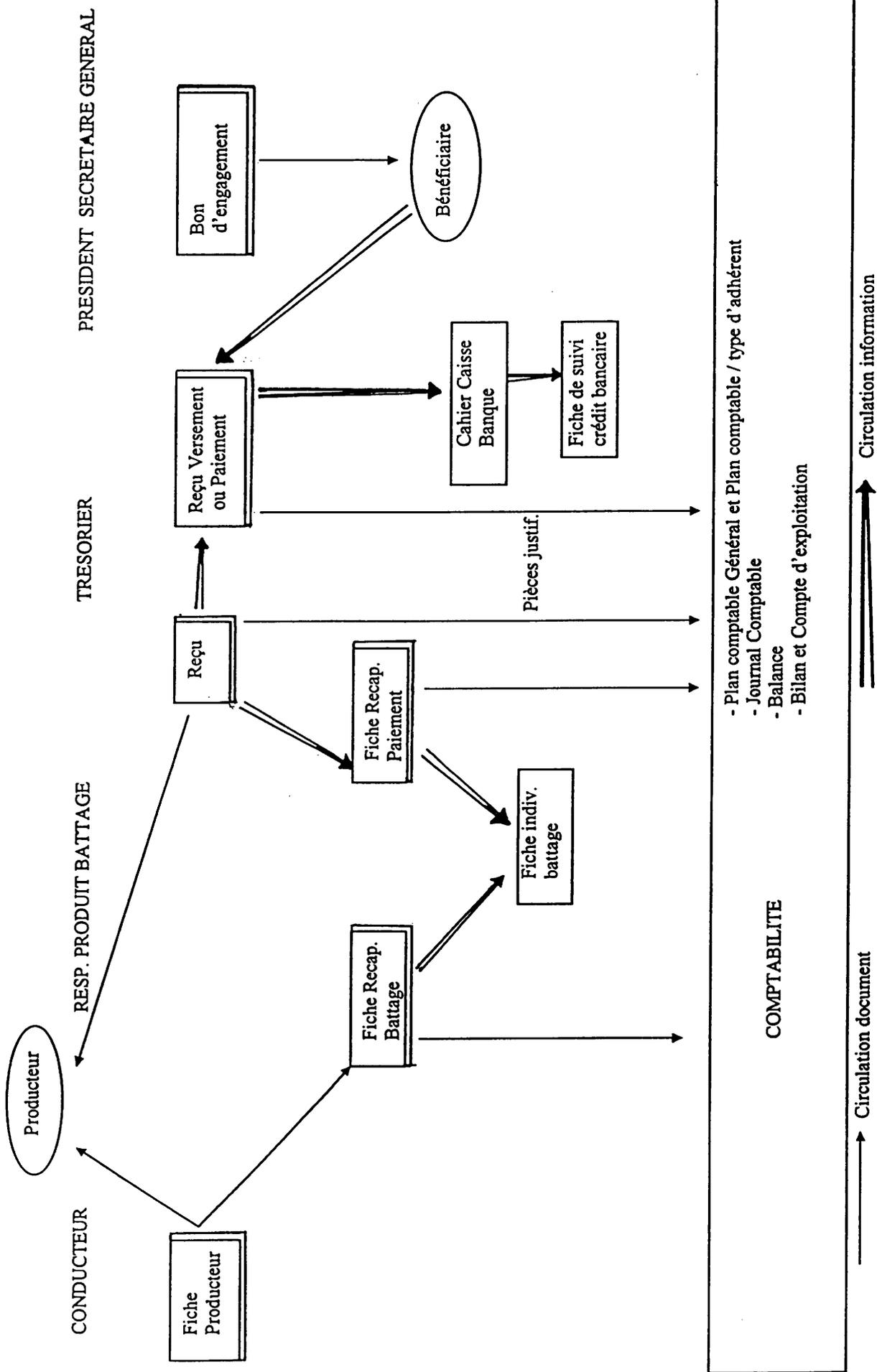
- Plan de redressement pour faire face à un surendettement

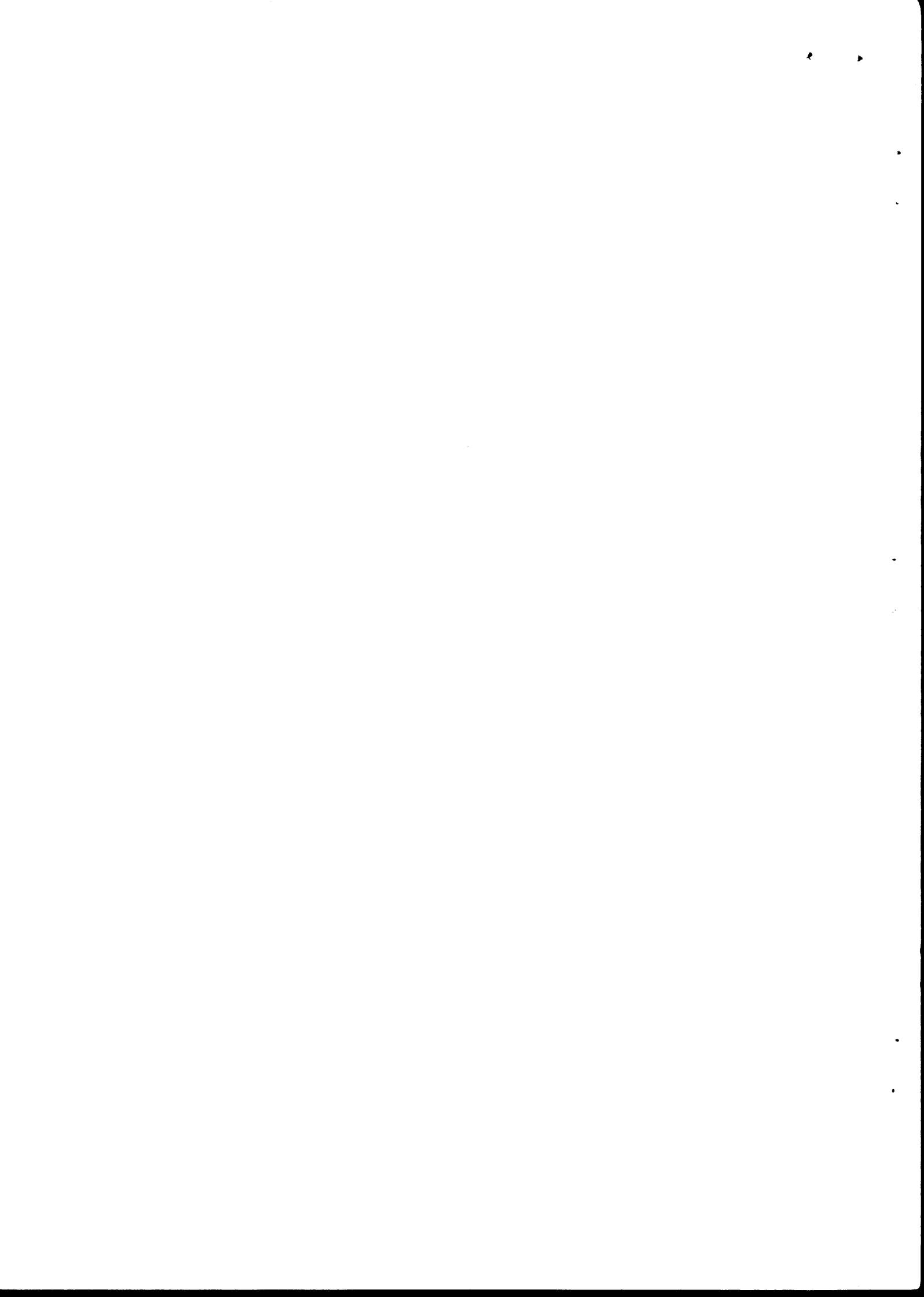
4. Action de formation et de suivi
 - alphabétisation
 - initiation à la gestion
 - enregistrement des recettes / dépenses

....

**SCHEMA DU SYSTEME DE
COMPTABILITE-GESTION
DU PCPS**







CHARGE DE CREDIT

MAGASINIER

Fournisseurs

Approv.

Bon
Commande

Bon
Entrée

Cahier
Stocks

Bon
Sortie

Distribution intrants

Bon
Livraison

Bénéficiaire

Fiche
individuelle
crédit

Recouvrement

Reçu

COMPTABILITE

circulation document

circulation information

