

Jean-Bernard Spinat (Iram), Bakary Traoré (PCPS)
et Anne-Sophie Saywell (Groupe initiatives)

Appui et conseil aux organisations paysannes en zone Office du Niger

Du projet centre de prestations de services aux « Faranfasi So »

février 2006

► Les évolutions des demandes d'appui formulées par les organisations paysannes ont conduit à questionner l'efficacité des dispositifs classiques de vulgarisation agricole. Les centres de prestations de services ont sans doute en partie répondu aux attentes des organisations agricoles de la zone Office du Niger. Ce dispositif original, apportant conseils financiers et juridiques aux associations villageoises, est contrôlé et en partie autofinancé par celles-ci. Les centres emploient des conseillers contractuels, permettant ainsi d'assurer un réel contrôle sur la nature et les qualités des prestations. C'est à travers cette expérience que ce document propose une réflexion sur l'intervention de programmes d'appui devant permettre l'autonomisation et la responsabilisation d'organisations paysannes ; et s'interroge sur la pérennisation de tels dispositifs.

Appui et conseil aux organisations paysannes en zone Office du Niger

Du projet centre de prestations de services aux « Faranfasi So »

Par Jean-Bernard Spinat (Iram), Bakary Traore (PCPS) et Anne Sophie Saywell (Groupe *initiatives*)

« **F**aranfasi So », le lieu qui éclaire... Rares sont ceux qui ont cru, lors de son démarrage, qu'un projet pourrait réellement favoriser l'émergence d'une fédération de centres de services dirigée par des paysans en zone Office du Niger !

Pourtant, dès le début des années 1990, la question des services d'appui aux organisations paysannes avaient pris une nouvelle orientation et une nouvelle ambition : favoriser la mise en place d'un centre de prestations de services **sous contrôle des paysans**.

En Afrique de l'Ouest, mais aussi ailleurs, les difficultés des dispositifs classiques de vulgarisation et de conseil en milieu rural, voire leur remise en cause du fait de résultats mitigés, conjuguées à la restructuration des services de l'Etat et au manque de moyens financiers, conduisent à s'interroger sur l'avenir possible des formes d'appui aux organisations paysannes et rurales.

La solution passe-t-elle par une « remise sur pied » des systèmes en donnant le contrôle des services d'appui aux responsables paysans ? Depuis longtemps préconisée, mais rarement pratiquée en dehors du cercle des interventions des ONG, cette vision est-elle réaliste, correspond-t-elle aux aspirations des paysans et à leurs capacités ? Jusqu'où peut aller le pilotage par la demande, évoqué chez les anglo-saxons (« demand driven »), et en quoi cela permet-il d'accroître la pertinence et l'efficacité des services apportés ? La professionnalisation du milieu agricole n'implique-t-elle pas le développement de services privés et payés par les exploitants à leur coût réel ?

Au-delà de l'expérimentation, comment concevoir et construire un dispositif d'appui-conseil performant et pérenne pour les exploitants et leurs organisations ?

Cette expérience vise à contribuer à la structuration du milieu paysan accompagnant un processus de démocratisation économique et politique. Mais face à l'ampleur des besoins de services, aux difficultés institutionnelles et à l'environnement économique défavorable, quelles perspectives de viabilisation en dehors de toute politique agricole régulatrice ?

C'est à travers l'expérience particulière des centres Faranfasi So en zone Office du Niger au Mali que nous proposons de mener cette réflexion.

LES CENTRES DE SERVICES COMME REPONSE AUX EVOLUTIONS SOCIO-ECONOMIQUES DU MALI

Pourquoi des centres de prestations de services paysans : de la vulgarisation agricole au conseil aux organisations paysannes

- ***Une volonté politique combinée à un essor économique***

La zone couverte par l'Office du Niger constitue, avec un potentiel de plus d'un million d'hectares, l'un des plus vaste périmètre hydro-agricole de la région dont seuls 6 % ont été mis en valeur.

C'est au début des années 1980 que l'Etat malien lance, sous l'impulsion des bailleurs de fonds, un vaste processus de revalorisation du potentiel de production de ce périmètre irrigué visant à assurer la sécurité alimentaire pour le Mali¹. La zone de l'Office du Niger est souvent présentée comme le « grenier à riz » du Mali. Elle assure en effet 40 % de la production du riz malien (700 000 à 900 000 tonnes selon les années) et correspond à plus de 80 % des besoins nationaux de consommation en riz.

Ces interventions de partenaires étrangers, dont l'Agence française de développement et la Banque mondiale, sont assorties de fortes conditionnalités portant sur la restructuration et la réforme de l'Office tout autant que sur la libéralisation du marché agricole et la diversification des productions. La réhabilitation et la mise en valeur des périmètres irrigués de l'Office du Niger ont permis de quadrupler la production de paddy, de faire passer les rendements de moins de deux tonnes à plus de cinq tonnes à l'hectare.



zone couverte par l'Office du Niger

¹ Sur cette question, voir Djibril Aw et Chantal Dejou, « Office du Niger : Ensuring Food Security for Mali », mars 1997.

La restructuration de l'Office du Niger

De 1932 à 1984, l'Office du Niger (ON) est omniprésent dans toute la filière (coton puis riz), en assurant la totalité des fonctions aussi bien en amont qu'en aval de la production : gestion des terres, de l'eau, du crédit, de l'approvisionnement, de la transformation, commercialisation, etc. L'Office est ainsi devenu, dès les années 1940, une des plus importantes entreprises coloniales d'Afrique de l'Ouest (deux cents expatriés supervisant six mille producteurs). Son poids en fait un véritable « Etat dans l'Etat ».

Sur pression des bailleurs et des politiques libérales, l'Office se désengage, mais à contre cœur, à partir de 1984 ; cette restructuration s'est notamment traduite par la suppression de la police économique, permettant aux organisations paysannes de l'ON de s'organiser en associations villageoises (AV). Chaque AV a été dotée en batteuses par le projet néerlandais d'Appui à la riziculture paysanne à l'ON (ARPON) à raison d'une batteuse pour une superficie de cent hectares. La gestion collective de ces batteuses devait permettre à chaque AV de générer des revenus destinés aux investissements locaux (construction de magasins, salles de classe etc.) et au renouvellement des matériels agricoles (dont les batteuses).

Ce désengagement, achevé en 1994, s'est aussi matérialisé par le transfert des fonctions de battage et de crédit et une redéfinition des missions et attributions du « nouvel Office » avec recentrage sur ses missions fondamentales. La loi n°94-004 portant création de ce nouvel Office définit la nature de cette institution (établissement public à caractère industriel et commercial) et de ses deux missions spécifiques : la gestion de l'eau et la maintenance des aménagements (décret n°94-142). Le premier contrat-plan triennal Etat / Office du Niger / Exploitants est entré en vigueur à partir de 1996.

Le schéma directeur d'aménagement définit, dans les grandes lignes, la stratégie de développement de l'ON. Celle-ci peut être résumée en quatre points :

- achèvement des réhabilitations des aménagements (environ 30 000 hectares) ;
- accélération des extensions d'aménagements (120 000 hectares supplémentaires aménagés à l'horizon 2020) rendues possibles par la mise en place de mécanismes d'attraction de capitaux privés, l'État n'augmentant pas sa contribution ;
- amélioration de la production de valeur ajoutée et d'emploi sur ces zones par la poursuite de l'intensification, du renforcement des filières actuelles et par la diversification agricole ;
- développement des capacités des bénéficiaires (amélioration des services de base, des infrastructures rurales, alphabétisation, etc.).

La réhabilitation, autrement dit les travaux de réaménagement des infrastructures, se réalise en particulier à travers des projets qui comportent le plus souvent des volets dits de « mise en valeur ». Il s'agit de mesures qui accompagnent ces travaux techniques et doivent permettre une meilleure valorisation (rentabilisation) des infrastructures. Ce sont des actions de recherche-développement agronomique, de formations des cadres et des paysans et d'interventions en faveur de l'organisation des paysans, qui doivent favoriser la pérennité des investissements.

Toutes ces évolutions, dans un contexte de libéralisation, ont eu comme corollaire l'émergence ou le renforcement du rôle de nouveaux acteurs dans les domaines de l'approvisionnement, du crédit, du battage, de la transformation et de la commercialisation.

- **Une inadaptation de l'ON à améliorer le cadre institutionnel permettant d'accompagner l'évolution des organisations paysannes**

Les organisations paysannes (OP) au Mali sont les héritières d'un long processus de structuration du milieu paysan. La volonté « d'organiser les paysans » a en effet existé dès la création de l'Office du Niger². Elles ont pris des formes très diverses : associations agricoles, syndicats, coopératives, associations villageoises... Néanmoins, ces systèmes d'encadrement coercitif, la collectivisation de l'exploitation des terres, l'obligation d'adhérer aux associations villageoises et coopératives agricoles, tous ces dispositifs imposés de l'extérieur aux « colons » n'ont pu déboucher sur des dynamiques d'organisation interne solides et pérennes. Les raisons en sont multiples : rivalités de pouvoirs au sein des OP, manque de maîtrise technique, encadrement peu à même d'accompagner les évolutions économiques des OP.

Des « colons » aux comités paritaires³

Créé en 1932 par la puissance coloniale, l'Office du Niger prévoyait l'aménagement de près d'un million d'hectares. Dans cet objectif, des paysans maliens et burkinabés ont été installés, souvent de force, dans cette région jusque là peu habitée. Ces producteurs, appelés « colons », n'avaient pas d'expérience réelle en matière d'irrigation et de culture cotonnière. Ils étaient donc étroitement contrôlés par la « police économique » de l'Office du Niger qui s'assurait que les producteurs respectent bien les directives en matière agronomique et hydraulique. Dès la fin des années 1930, de nombreux producteurs se rebellent contre la pression et le contrôle de la police économique de l'Office. Les agencements institutionnels comme la création, dans les années 1950, des « associations indigènes » ne suffisent pas à entamer la résistance des producteurs.

La création des associations villageoises (AV) en 1984-85 s'inspire de celles mises en place quelques années plus tôt en zone cotonnière. Cette réforme institutionnelle, qui fait écho à la restructuration de l'Office, avait pour objectif de responsabiliser les groupements paysans dans la gestion d'une partie de la filière riz. Bien que résultant d'une opération politique très « descendante » et uniforme, elle a permis la prise en charge par les OP de plusieurs fonctions structurantes des villages (battage, approvisionnement, crédit, commercialisation...) et apportant des revenus non négligeables. En 1996, les associations villageoises ont la possibilité de se constituer en ton⁴ villageois. Le ton est, en principe, l'aboutissement juridique des AV.

C'est à partir des années 1990 qu'une forme de participation paysanne à des instances de « cogestion » (les comités paritaires) sur l'entretien du réseau et les questions foncières est introduite. Parallèlement à la restructuration de l'Office du Niger, des contrats-plans triennaux sont

² Pour approfondir ce sujet, se référer à Amidu Magassa, *Papa commandant a jeté un grand filet devant nous – Les exploités des rives du Niger 1902-1962*, 1978, et Cheibane Coulibaly, *Politiques agricoles et stratégies paysannes au Mali - 1910 -1985, le règne des mythes à l'Office du Niger*, 1997.

³ Pour plus d'informations sur cette question ; JL. Couture, P. Lavigne Delville et JB. Spinat, « Institutional Innovations and Water Management in Office du Niger (1910-1999) », février 2002.

⁴ Le ton est une structure pré-coopérative agréée par l'autorité administrative qui rassemble différentes associations villageoises. Il constitue la structure opérationnelle locale qui gère le développement économique, social et culturel du terroir villageois. Il s'identifie aux intérêts collectifs et individuels de ses membres et repose sur l'engagement volontaire de chacun d'eux dans la planification, la prise de décision, l'exécution et le contrôle de ses activités. [Extraits de la loi n°88-62 régissant le mouvement coopératif au Mali].

signés entre l'Etat, l'Office du Niger et les exploitants et définissent le rôle de chacun dans la mise en œuvre de la politique agricole.

Dans le contexte de libéralisation des marchés agricoles des années 1980-90, l'Office du Niger n'a pu vraiment répondre à l'évolution des besoins techniques des exploitants et aux changements sociaux qui en a découlé. Outre l'importante compression de ses effectifs, qui a fait suite à sa restructuration, ses services ont eu du mal à ne plus considérer les producteurs comme « leurs braves paysans ». En outre, au niveau technique, l'ON n'a su être un facteur structurant pour :

- la commercialisation qui est restée fortement atomisée : l'absence d'organisation collective s'est faite au détriment des exploitations les plus fragiles, car elles devaient vendre l'essentiel de leur production au cours le plus bas au moment des récoltes. Seuls les exploitants les plus aisés possédaient une capacité de stockage et de « spéculation » qui leur permettait d'attendre des prix plus élevés dans l'année.
- la diversification des services d'appui technique : les prestations apportées par l'ON sont restées très centrées sur les activités rizicoles. L'élevage bovin par exemple, qui s'était considérablement développé la décennie précédente, n'a été que faiblement organisé. Certes, une coopérative d'éleveurs existait à Niono et la laiterie Danaya structurait la filière du lait. Mais face aux enjeux multiples de l'élevage, on ne pouvait que constater un manque important de représentation et d'organisation des éleveurs, qui sont aussi pour la plupart agriculteurs.

L'efficacité des organisations paysannes s'en est trouvée altérée. Les tentatives menées par l'Office pour structurer les mouvements paysans ont, dans une certaine mesure, permis d'augmenter la productivité. Néanmoins, le recentrage de ses missions n'a pas pu permettre d'améliorer le cadre institutionnel permettant l'accompagnement de l'évolution des organisations paysannes ; ce qui n'a pu contribuer à un engagement effectif du monde paysan dans la définition des orientations de politiques agricoles et dans la gestion de ce développement. Or, ne met-on pas en avant le renforcement des organisations rurales comme condition préalable à l'exercice de la démocratie ?

Les enjeux d'un service indépendant d'appui et de conseil aux paysans

• *Initier des centres indépendants de prestations de services*

Malgré le succès des réhabilitations et l'augmentation des revenus du battage, une grande majorité des associations villageoises de l'Office se trouvait, dans les années 1990, dans une situation socio-économique très difficile marquée par des crises sociales, des malversations dans la gestion et un endettement excessif.

C'est pour répondre à ces difficultés des dispositifs classiques de vulgarisation et de conseil en milieu rural, conjuguées à la restructuration des services de l'Etat et au manque de moyens financiers, que des centres *indépendants* de services ont été

promus comme alternative aux anciens dispositifs d'appui aux agriculteurs et à leurs organisations.

Suite aux propositions formulées par l'Iram, bureau d'études associatif français, la Caisse française de développement (actuelle AFD) a, en 1995, financé le projet « centre de prestations de services ». Les options de base de ce projet étaient bien de participer, sous une forme expérimentale, à une des orientations de la politique malienne de développement rural : le transfert de fonctions de l'Etat vers des organisations professionnelles. Ce projet visait à proposer aux organisations paysannes qui le souhaitaient de se doter de leur propre dispositif d'appui-conseil, créé sur la base du volontariat, indépendant des structures d'encadrement, pouvant s'équilibrer financièrement à terme et pouvant leur apporter des appuis « à la demande ».

La convention de financement passée entre la Caisse française de développement et la République du Mali a fixé le cadre de mise en place du projet « centre de prestations de services » (PCPS) et ses objectifs :

- à court terme, fournir les appuis nécessaires (juridiques, financiers, techniques...) aux organisations paysannes pour résorber les arriérés de crédits par la mise en place d'outils de gestion, de comptabilité et par un appui dans les domaines juridiques et d'organisation de la production.
- à moyen terme, consolider ces prestations à travers des relations professionnelles permettant leur prise en charge progressive par les organisations paysannes elles-mêmes.

Le résultat attendu de ce projet a bien été la mise en place de centres ayant la responsabilité morale de prestation de services autonomes constitués par les organisations paysannes adhérentes.

La maîtrise d'œuvre a été confiée à l'Iram. L'idée de développer la création d'un centre de prestations de services en zone Office du Niger était en effet liée à d'autres expériences de l'Iram au Mali. Ainsi, dès 1989 un « centre d'appui à la gestion » voyait le jour dans le sud du Mali afin de répondre : à l'absence de transparence dans la gestion des associations villageoises (AV) ; à la faible efficacité des appuis existant en ce domaine au sein de la CMDT (Compagnie malienne pour le développement des textiles) ; aux conséquences négatives de cette situation sur l'endettement des producteurs ; et aux risques que cela pouvait entraîner sur les systèmes des caisses d'épargne et de crédit.

Le projet Gestion rurale, financé par la Mission française de coopération et démarré en 1992, constituait également une référence originale dans le domaine de l'appui aux organisations paysannes en matière de gestion.

• **Réticence de l'Office à la création d'un dispositif indépendant d'appui conseil**

« Inapproprié ! » Tel fût le qualificatif utilisé par le PDG de l'Office du Niger de l'époque pour accueillir l'arrivée, en 1995, du projet centre de prestations de services (PCPS) qui, de fait, avait été quasiment imposé à l'Office du Niger, et placé à son grand dam en dehors de sa tutelle. Le PCPS était placé sous la responsabilité directe du ministère du Développement rural à travers la Camopa⁵. Ce choix de montage institutionnel n'était pas le fruit du hasard mais bien d'une volonté publique d'assurer une certaine indépendance à la cellule projet pour mener cette action novatrice.

Evidemment cela ne s'est pas fait sans opposition ! A cette période, l'Office « restructuré » craignait que l'on cherche à l'éliminer de la scène et, par conséquent, se battait pour garder ou reconquérir des espaces de pouvoir, maintenir ses effectifs et ses prérogatives. Il percevait l'arrivée du PCPS comme un affront (la légitimité de sa tutelle était remise en cause alors qu'il disposait d'un service de promotion des organisations paysannes) et comme une mise en concurrence (on cherchait à « privatiser » l'un de ses services d'appui). Ce projet était perçu comme l'instrument d'une politique imposée de l'extérieur. Le discours très libéral de certains bailleurs, qui semblaient considérer que seul le marché (de l'eau, du foncier, des services) pouvait assurer l'optimum de l'utilisation des ressources, n'était pas pour rassurer les responsables de l'Office.

La résistance de l'ON s'organisa sur le terrain en s'opposant systématiquement, plus ou moins directement, aux propositions et interventions du projet (désinformation, mise en situation conflictuelle) ou même en cherchant à influencer les responsables paysans qui s'engageaient aux côtés de ce dernier (voire à les intimider par des convocations chez le PDG). Au-delà de la capacité de ces responsables à faire front c'était également leur volonté de se lancer dans la construction d'un dispositif autonome qui était en jeu.

Ce fut une véritable bataille dont l'issue n'aurait pu être que fatale au PCPS si au moins trois facteurs n'avaient rendu possible son démarrage et son ancrage.

D'une part l'action de fond et de proximité réalisée durant plusieurs années auprès de nombreux leaders paysans par l'équipe « Formation et organisation paysanne »⁶ de l'Office du Niger. Par son approche cette équipe a contribué, parfois en opposition à l'ON, à l'émergence de responsables paysans et a donné une « caution morale » au lancement de l'idée des centres de prestations de services.

⁵ Camopa est l'acronyme de Cellule d'appui à la mise en œuvre du plan d'action. Cette cellule était chargée de conduire la restructuration de ce ministère et plus largement d'animer la réflexion et d'impulser les évolutions du dispositif des interventions en milieu rural. Cette tutelle est remplacée en 1999, au cours de la seconde phase du projet, par l'Apcam – Assemblée permanente des Chambres d'agriculture du Mali- ce qui ouvrait de meilleures possibilités d'ancrage institutionnel pour les centres.

⁶ L'action de Marie-Jo Doucet, assistante technique Iram, au sein de ce programme a été particulièrement déterminante.

Plusieurs leaders paysans se sont ainsi fortement impliqués lors du démarrage des actions du projet : tournée d'information, résistance aux pressions de l'ON, participation aux premières actions (installation, recrutement du personnel, accueil de conseillers-stagiaires...).

D'autre part, les jeunes conseillers-stagiaires ont su faire preuve de ténacité, de persévérance, de qualité professionnelle et relationnelle qui leur ont permis de s'imposer dans un climat difficile et de démontrer la pertinence de leurs prestations.

Enfin, certaines convictions fortes relatives à l'éthique du travail et à la place de l'agriculture paysanne partagées à la fois par les responsables du projet, les leaders paysans et les conseillers ont rapproché les personnes et donné l'énergie et le sens nécessaires pour s'engager ensemble.

Paradoxalement, l'opposition vive au PCPS a obligé à se « serrer les coudes » et a renforcé cette alliance tripartite, construite dans la solidarité de l'action et des positions à défendre. Rétrospectivement, cette opposition a peut-être constitué un facteur de réussite.

UN CONSEIL FINANCIER ET JURIDIQUE CONTROLE PAR LES PRODUCTEURS : GENESE ET ORGANISATION DES CENTRES DE SERVICES

Si, dans l'ensemble, la dévaluation du franc CFA et la libéralisation du marché du riz et des intrants ont profité aux paysans, il reste que de nombreuses organisations ont subi d'importants revers (impayés, malversations, détournements...) lors des premières années d'ouverture du marché en 1991-93.

Constituer une organisation autonome des services de l'Office qui fournisse des appuis aux organisations paysannes dans les domaines juridiques, de comptabilité et de gestion permettait de mieux répondre aux demandes et besoins auxquels l'Office du Niger n'avait pu répondre. Dans un premier temps, ce fut la cellule du projet qui assura le fonctionnement des centres de services. Le dispositif de ce projet a reposé sur trois pieds : la cellule d'appui, les centres et les conseillers. Ce type de projet a été innovant : la cellule du projet n'a pas eu un rôle directement opérationnel, sa fonction a bien été d'*accompagner* à faire émerger et à consolider les centres et les conseillers sans se substituer. Dans ce but, toutes les relations sont contractualisées entre toutes les parties prenantes. Cette cellule s'est progressivement retirée, laissant aux responsables élus des centres l'entière responsabilité des activités mises en œuvre.

Aujourd'hui, cinq centres de prestations de services, constitués de cent quarante-huit organisations paysannes, ont été créés sur la zone couverte par l'Office du Niger. Tous ces centres sont rassemblés au sein d'une Fédération, structurée et autonome. Des résultats probants ont été atteints en termes d'assainissement financier, d'accès au crédit intrants, d'amélioration de la maîtrise comptable des

organisations adhérentes, de formation de responsables paysans et d'équipes techniques et d'organisation ou de participation à des événements socioculturels⁷.

Situation et besoins des paysans

Dans le contexte de libéralisation des marchés des années 1980-90, les principaux problèmes des producteurs se situent dans le domaine de la gestion (amélioration des performances des activités économiques ; maîtrise de l'endettement ; accès au crédit ; approvisionnement), de la commercialisation, dans la maîtrise du foncier (concurrence dans l'accès aux parcelles réaménagées ; partage des terres au sein des familles) et dans le renforcement de leur position dans les relations avec les autres acteurs de la filière.

- **Consolider l'activité battage**

Le battage constitue la principale source de revenus des OP et la première opportunité de revenus collectifs. Il faut rappeler que les associations villageoises (AV) ont été créées en 1984 par l'Office en vue de les responsabiliser dans la gestion du crédit et du battage. Dans le même temps, le programme Arpon de la coopération néerlandaise a doté chaque AV d'une batteuse pour une superficie de cent hectares. Ces équipements ont remplacé les grosses batteuses de l'ON et constitué la base économique des nouvelles AV. Dans ce contexte de faible capitalisation des unités de production, promouvoir les formes associatives d'acteurs pour réaliser des économies d'échelle, augmenter la capacité productive en investissant dans des batteuses collectives est apparu comme une des solutions techniquement et économiquement viables. La possession d'une batteuse collective est un enjeu fort de viabilité financière de l'organisation paysanne. C'est également un enjeu important de sa viabilité sociale et de sa légitimité auprès de ses membres puisqu'elle permet de réaliser des investissements collectifs pour le village (magasins, centres de santé communautaire, écoles, mosquées,...).

- **Former et informer sur les contrats de commercialisation**

La libéralisation du marché du riz a permis d'ouvrir fortement les débouchés de la production et d'améliorer les revenus des producteurs. Avec le retrait de la fonction approvisionnement en intrants du portefeuille de l'ON, les producteurs avec l'appui des opérateurs économiques (fournisseurs, institutions de financement) ont tenté plusieurs actions tendant à leur assurer un approvisionnement correct en engrais de qualité, à bon prix et livré à temps.

Néanmoins, l'apprentissage des règles du marché au début des années 1990 s'est fait dans la douleur pour de nombreuses OP, victimes d'opérations frauduleuses de la part d'opérateurs peu scrupuleux (commerçants, intermédiaires divers, voire responsables d'OP). Les OP ont en effet trouvé en face d'elles des

⁷ Réalisation d'un journal en bamanan « Kala Yeelen », journée de l'alphabétisation,...

partenaires mieux structurés et mieux informés pour qui les AV sont des « proies faciles »⁸. Ces malversations, portant sur plusieurs centaines de millions de francs CFA, étaient une des causes principales des difficultés de remboursements des crédits par les OP qui se sont retrouvées en incapacité de payer leurs fournisseurs et n'ont plus eu accès aux crédits bancaires. Ceci s'est traduit par une chute de la productivité et une dégradation de la situation économique des OP et de leurs membres.

L'appui et les formations sur les contrats de commercialisation revêtaient donc une importance particulière en matière de prévention des risques et de maîtrise des opérations sur un marché libéralisé afin de les aider à s'organiser pour relancer leur production de riz et défendre leurs intérêts.

- ***Un enjeu financier important : assainir les impayés***

C'est l'endettement qui constituait, de fait, la difficulté majeure pour les organisations paysannes. L'endettement cumulé (arriérés plus crédits de campagne) représentait en moyenne 33 % de la valeur de la production rizicole brute annuelle, dépassant même 50 % pour deux d'entre elles !!

En 1995, les organisations paysannes devaient faire face à de très importants arriérés de paiement et n'avaient plus, pour beaucoup d'entre elles, accès au crédit intrant de la BNDA (Banque nationale de développement agricole) et se trouvaient dans l'incapacité d'approvisionner leurs membres en engrais, condition incontournable pour obtenir des rendements élevés.

En outre, les avancées économiques du début des années 1990 n'ont pas été suivies des mêmes évolutions en matière de structuration et d'organisation des paysans. Le transfert de certaines missions de l'ON sont ainsi intervenues dans un contexte où les producteurs et les organisations étaient insuffisamment préparés à assumer ces nouvelles fonctions ; ce qui s'est traduit par une mauvaise gestion des ressources, une chute des performances de la quasi-totalité des OP au sein desquelles la cohésion sociale a été fortement effritée.

- ***De nouvelles demandes d'appui***

Pourtant, des initiatives ont été prises en matière de maîtrise par les paysans de différentes fonctions économiques et techniques, comme par exemple l'approvisionnement groupé en intrants et bœufs de labour, les comités villageois de gestion de terroir. Des avancées dans ces domaines ont été observées, en particulier entre 1987 et 1992 dans la zone de Niono, mais ces avancées ne se sont pas pérennisées. Les raisons en sont sans doute multiples, à la fois internes aux organisations paysannes (mésentente, rivalités de pouvoir, manque de maîtrise technique, inexpérience de gestion) et externes (dépendance trop importante de

⁸ *Evaluation à mi-parcours des projets URDOC et PCPS en zone Office du Niger*, GRET – SERNES, juillet 2003.

l'assistance technique, encadrement peu adapté à l'accompagnement des OP dans leurs évolutions). Les services d'appui en amont et en aval de la production se sont relativement peu développés. Les organisations paysannes, en 1995, ne pouvaient plus, pour les deux tiers d'entre elles, rendre des services de qualité à leurs membres. Les besoins en matière d'appui à la gestion et de conseil juridique et en organisation ont ainsi pris une place prépondérante.

Des formations au service et sous contrôle des paysans

L'originalité de l'approche « centres de prestations de services » est d'avoir adopté une démarche partant d'un diagnostic mené par les conseillers et la cellule projet avec les intéressés (responsables et membres des organisations paysannes) qui ont *eux-mêmes* défini les services prioritaires à développer.

Actions indispensables pour maîtriser les outils de gestion et exercer les diverses tâches des responsables, les formations étaient incluses dans les interventions des conseillers.

• Les services apportés aux membres

Les services de base identifiés

Les demandes de services d'appui exprimées par les organisations paysannes étaient de plusieurs ordres : du conseil (technique, juridique, financier, commercial, en gestion en organisation...), de la formation, de l'information et de l'accompagnement. Leur mise en œuvre a toujours débuté par un diagnostic approfondi de la situation économique et de l'organisation de l'OP auquel les conseillers étaient étroitement associés.

Témoignage de responsables sur l'intérêt des services rendus par les centres⁹

Bakary Bassaro Ballo, AV de Touba, Centre de Molodo

« Tout d'abord, je tiens à résumer ceux-ci en quelques lignes sans vouloir aller dans le détail :

- l'OP fut dotée des documents de reconnaissance juridique, cela afin que les réunions soient correctement tenues, les informations soient données au bon moment et la cohésion sociale s'établisse progressivement ;
- les dettes internes et externes ont été diagnostiquées. Les saisies-brandons¹⁰ (productions et matériels) ne sont plus pratiquées ;
- les exploitants débiteurs remboursent maintenant en fonction de leur capacité ;
- une maîtrise parfaite des postes de responsabilité par les dirigeants a été constatée.

Cela traduit une amélioration dans la gestion des outils. Les comptes annuels sont restitués. Selon moi le plus important c'est l'accès au financement (intrants et matériels) qui a été un appui capital,

⁹ Les témoignages cités dans ce document sont tirés du *Plan stratégique de développement de la Fédération et des centres Faranfasi So de la zone Office du Niger (2005-2009)*, mai 2004.

¹⁰ Procédure particulière de saisie de biens : la saisie-brandon est la possibilité de saisir les récoltes sur pied.

les contentieux au niveau du tribunal sur les dettes sont gérés avec satisfaction. L'allègement de ces dettes a été constaté, sur les deux dernières années, la commercialisation du paddy a connu une amélioration considérable».

Karim COULIBALY, AV de Hamdallaye, Centre de Kouroumari

« Notre village a fait sept ans sans crédit de campagne. Il n'y avait plus de batteuses et autres équipements collectifs. Nous avons connu toute sorte d'humiliation avec l'intervention des huissiers de la part des institutions financières (BNDA, FDV). Nombreux sont les exploitants agricoles qui étaient sur le point de partir. Le montant de dettes n'était connu de personne, ni la situation du recouvrement fait par les huissiers. Les seuls moyens de regroupement au niveau du village étaient les cérémonies de mariage, de baptême et de décès. Depuis notre adhésion au centre il y a trois ans de cela, nous n'avons plus connu l'intervention des huissiers, nous avons renoué avec les crédits de campagne et d'équipement (batteuses, et magasins), l'AV a repris son activité, le montant des dettes est connu et le remboursement est en cours ».

Des appuis juridiques

Le conseil juridique était une des priorités exprimées par les exploitants agricoles afin de mieux connaître leurs droits et devoirs et de pouvoir ainsi régler les problèmes avec les huissiers. Les conseillers juridiques se sont ainsi attachés à élaborer des documents techniques spécifiques comme les statuts et règlements intérieurs des organisations paysannes, des modèles de contrats pour l'approvisionnement ou la commercialisation ; à clarifier le rôle et les fonctions des responsables paysans au sein des comités paritaires ; et à vulgariser et diffuser les textes législatifs régissant les relations avec l'Office du Niger (accès au foncier, entretien du réseau et gestion de l'eau), les procédures de passation des marchés publics.

Ces appuis ont permis aux responsables d'OP d'affronter plus sereinement les procédures judiciaires : certaines d'entre elles ont même pour la première fois gagné des procès contre des commerçants ou des institutions financières ! Les conseillers juridiques sont également intervenus pour faciliter le règlement à l'amiable de litiges internes en particulier autour de conflits financiers, dettes, opérations commerciales. Ces appuis juridiques ont dans l'ensemble permis de renforcer les capacités de compréhension et de négociation des responsables des OP et des exploitants.

Des appuis diversifiés en gestion

Le peu, voire l'inexistence, d'enregistrements comptables rendait impossible une bonne maîtrise des comptes et des activités économiques des OP et pouvait rendre opaques certaines activités. Les conseillers en gestion ont donc mis en place, sous la tutelle d'un comité de paysans, un système simple de comptabilité - gestion bilingue (français - bamanan) facilitant l'enregistrement des données, la centralisation et la restitution des comptes¹¹. La mise à disposition de cet outil s'est accompagnée de formations (élaboration d'un budget prévisionnel, gestion de la

¹¹ Système dans l'esprit du conseil à l'exploitation familiale.

trésorerie, restitution des comptes en assemblées générales,...) pour les responsables des OP afin qu'ils puissent maîtriser eux-mêmes leurs opérations comptables.

Les conseillers ont également apporté leurs appuis aux organisations paysannes en matière de consolidation de l'activité battage. Cet appui s'est notamment traduit par la création ou le renouvellement d'outils de gestion permettant un suivi individualisé des performances des batteuses et de consolider ainsi la production et de suivre la rentabilité de chaque batteuse. Les données collectées sont restituées en assemblée générale.

Un autre volet déterminant de ces appuis en gestion a porté sur la clarification de l'endettement en interne entre les différents exploitants et leur organisation, et en externe vis-à-vis des institutions financières et des commerçants (fiches de suivi des créances, plan de rééchelonnement, suivi du recouvrement des dettes).

Notons toutefois que certaines organisations paysannes adhérentes aux CPS continuaient à avoir recours aux emprunts auprès de particuliers. Le déblocage de la situation ne s'est pas fait immédiatement et ne supprimait pas le recours aux circuits financiers endogènes, en particulier pour les OP surendettées qui adhéraient quelques temps avant le déblocage du crédit. L'équipe du projet CPS a toujours tenu un langage clair et sans ambiguïtés sur la nécessité de rembourser les dettes aux institutions financières. Certaines d'entre elles se sont néanmoins constituées de manière anormale, tant sur le fond (réalité de la dette au niveau collectif) que sur la forme (modalités des calculs). On pouvait parler de laxisme, pour ne pas dire complaisance, des institutions financières qui ont, à une époque aujourd'hui révolue, laissé se détériorer les situations de surendettement. Malgré les mauvaises récoltes, les OP adhérentes aux centres de prestations de services ont poursuivi, voire accéléré, le remboursement des dettes préalablement contractées.

Des appuis en matière commerciale

Diverses modalités d'appui ont été élaborées au sein des centres de prestations de services pour accompagner au mieux les organisations paysannes adhérentes en matière de commercialisation du paddy et du riz. Des formations et des séminaires ont été organisés sur la commercialisation du riz et sur les modes de passation de contrats. Les centres ont été aussi des espaces permettant à des OP adhérentes de se réunir afin de constituer des groupements de commercialisation.

L'association Jekafeere c'est-à-dire « commercialisons ensemble » est un groupement d'intérêt économique (GIE) regroupant vingt organisations paysannes opérant dans le domaine de la commercialisation dans la zone Office du Niger. Membre du centre de Niono, elle organise tous les ans une bourse céréalière avec l'appui de l'ONG Afrique Verte pour vendre leurs stocks aux associations de consommateurs des régions déficitaires de Kayes et Kidal ainsi qu'aux coopératives de consommation de Bamako. Une fois le marché conclu entre Jekafeere et un acheteur, sur la base d'un contrat écrit et d'un préfinancement par l'acheteur, Jekafeere répartit

l'offre entre ses membres. L'association retient à la source 2,5 F/kg de riz acheté avec l'OP ; l'OP bénéficie d'une ristourne d'environ 10 F/kg. L'association Jekafeere joue surtout un rôle d'intermédiaire entre ses membres et les acheteurs qui sont essentiellement des associations de consommateurs.

Le fond de roulement constitué sur la base des cotisations est par ailleurs utilisé pour de petits volumes d'achat de revente de riz.

L'association Jekafeere a obtenu de la Fondation africaine pour le développement (ADF) un financement de 129 250 000 francs CFA pour l'implantation de vingt décortiqueuses afin d'améliorer la qualité du riz. Sur les 129 millions, 80 millions sont apportés sous forme de prêt sans intérêt à rembourser sur quatre ans. Le reste est destiné à la formation des responsables du GIE sur les procédures de décaissement, des conducteurs et à recruter un chargé de suivi. Les dix décortiqueuses ont été installées dans six villages de Niono, trois de N'Débougou et un de Molodo. Les décortiqueuses sont placées dans les villages sous la responsabilité des OP membres des centres. Ces OP peuvent non seulement améliorer la qualité de leur riz pour obtenir un meilleur prix, mais aussi avoir une marge sur les recettes de la décortiqueuse. Ce qui leur permet de diversifier leurs sources de revenus et de pouvoir plus facilement payer leurs cotisations aux centres.

- **Une évolution des besoins : alphabétisation, conseil de gestion et appuis spécifiques aux groupements féminins**

Les organisations adhérentes aux centres de prestations de services ont défini, au fur et à mesure, de nouveaux besoins de d'accompagnement et de formation.

C'est ainsi que, dès 1996, les appuis en matière d'alphabétisation fonctionnelle (c'est-à-dire reliée à des pratiques et une utilisation concrètes) se sont étendus afin de permettre aux responsables des OP de pouvoir rédiger et tenir leurs documents de gestion. Les conseillers recrutés initialement n'avaient pas de compétences spécifiques en matière d'alphabétisation ; c'est une ONG de Ségou (Yérédon) qui a apporté son savoir-faire et son engagement dans ces actions de formation.

Les appuis en matière de gestion des exploitations se sont en outre multipliés dès 1997. Ce nouveau service rendu au sein des CPS était le résultat d'un double mouvement : une demande forte exprimée par les membres des OP adhérentes et un processus de recherche expérimentale en matière de développement d'outils individuels de gestion, mené par la cellule d'appui et une structure technique, l'Urdoc. Cet organisme de recherche avait en effet développé des outils méthodologiques et de formation et cherchait à approfondir ses liens avec les organisations paysannes.

Aperçu du dispositif recherche – développement de l'Urdoc (Unité de recherche – développement / Observatoire du changement)

A l'Office du Niger, comme dans toute structure d'encadrement des producteurs au Mali, des services de recherche-développement ont toujours existé. Leur objectif est d'accompagner les efforts de développement entrepris par les différentes organisations paysannes en collaboration

avec les organismes de recherche. Mais ces services, avant la restructuration de l'ON, ne prenaient que très marginalement en compte les demandes des bénéficiaires, se basaient sur des thèmes qu'ils prédéfinissaient eux-mêmes.

Suite à la restructuration de l'ON, la Caisse française de développement (actuelle AFD) a, en 1995, financé le projet CPS et favorisé l'émergence du projet Urdoc, structure de recherche-développement basée sur une approche plus participative et partant des demandes réelles des bénéficiaires. L'Urdoc constitue un trait d'union entre les organismes techniques d'appui au monde rural et les organisations paysannes. Elle travaille en étroite collaboration avec les différents intervenants pour aboutir à des programmes définis et réalisés en commun. Cette nouvelle approche trouve aujourd'hui sa forme la plus aboutie dans le conseil de gestion aux exploitations familiales qui est à la fois :

- une démarche visant à placer le producteur et sa famille au centre de la pratique du conseil ;
- un processus de renforcement de la capacité des producteurs à maîtriser les différentes facettes de leurs activités professionnelles avec prise en compte des données familiales ;
- et une expérience s'insérant dans des réalités paysannes.

Le projet Urdoc a mis en place cinq groupes de travail appelés « volets » qui œuvrent chacun dans leur domaine de compétence : conseil de gestion aux exploitations familiales, intégration agriculture-élevage, diversification, professionnalisation et capitalisation.

Cette approche « conseil de gestion aux exploitations » a reposé sur la dynamique de groupe avec l'implication forte des producteurs dans toutes les phases du conseil et l'appui individuel des participants par le conseiller. Le conseil de gestion a tout d'abord concerné une quinzaine d'exploitants agricoles de la zone de Niono selon la méthode, assez contraignante mais efficace, d'enregistrement quotidien des travaux agricoles et des flux financiers. Les démonstrations techniques et les visites d'échanges d'expériences dans les champs, les ateliers et les élevages ont débuté en 1999 et ont complété les formations en salle des participants. En 2001, le service conseil s'est développé et a concerné en 2005 dix-neuf groupes d'hommes et de femmes, soit deux cent quarante-cinq participants.

Les groupements de femmes ont aussi manifesté leur souhait de bénéficier d'appuis spécifiques. Les soutenir était un facteur d'élargissement de la base sociale des centres à condition que des appuis spécifiques soient prévus en matière d'alphabétisation et permettent de résoudre les problèmes concrets en termes d'accès et d'aménagement des parcelles, de formation technique en maraîchage, de conservation et de commercialisation. Les groupements de femmes restaient en général sous le contrôle des bureaux des associations villageoises, à travers la présence d'un coordinateur-animateur proche du chef de village. Ceci impliquait que tout appui aux groupements de femmes ne pouvait se faire sans un travail important de sensibilisation préalable auprès des responsables de l'AV afin que ceux-ci soient convaincus de l'intérêt qu'il y a à prendre en compte les besoins concrets des femmes.

L'appui des centres aux multiples groupements qui émergeaient dans la zone ON, le développement du conseil de gestion aux exploitations et les appuis aux groupements de femmes ont bien été le point de départ d'une meilleure prise en

compte des différentes catégories d'organisations paysannes et d'élargissement de la base sociale des centres. La difficulté a été de financer, dans la durée, les appuis, méthodes et d'adapter les conditions d'adhésion, le niveau et les modalités de paiement des cotisations, les formes de représentation aux contraintes et besoins de ces « nouvelles » catégories d'adhérents.

Des centres structurés par les paysans

- ***Les organisations membres...***

Les centres de prestations de services sont composés de groupements de producteurs qui y adhèrent volontairement et contribuent financièrement à son fonctionnement. Ils sont dirigés par un conseil d'administration constitué de représentants paysans élus par l'assemblée générale des adhérents bénéficiant des appuis des prestataires qualifiés et spécialisés.

L'adhésion à un CPS est assortie de conditions sur la mise en œuvre d'actions collectives, entraînant ainsi une mobilisation forte des organisations paysannes autour d'un projet commun. Les motivations d'adhésion sont généralement liées à la situation dans laquelle se trouve l'OP. Pour les OP en grande difficulté (crise sociale, intervention des huissiers, fort endettement), il s'agit principalement de se « sortir du trou ». Les OP en difficulté financière cherchent à rétablir leur accès au crédit ; celles en situation conflictuelle à assainir les tensions internes ; et les OP performantes voient dans l'adhésion à un centre de services un moyen de développer de nouveaux services, de mieux négocier leurs contrats avec leurs partenaires et améliorer leur niveau de formation. Parmi les raisons avancées de ne pas adhérer aux centres, certaines OP n'ont pas jugé nécessaire de payer des services qui sont déjà bien rendus par leurs responsables. Mais le principal argument mis en avant par les associations villageoises ne souhaitant pas travailler avec le centre a été celui du coût de la cotisation. Or, si les difficultés financières pouvaient être réelles, elles n'ont pas constitué un obstacle pour plus de la moitié des premiers adhérents. Il faut peut être rechercher d'autres motifs (crainte de la transparence, problèmes de cohésion interne bloquant une décision collective) et rappeler que le climat d'opposition au projet qui a prévalu les deux premières années du projet a nui à l'image du centre et a pu faire hésiter plus d'une association villageoise.

Entre 1995 et 2005, ce sont néanmoins près de cent cinquante organisations paysannes (associations et tons villageois, groupements d'intérêt économique, coopératives, groupements de femmes et groupements d'exploitation familiale) qui ont adhéré aux centres Faranfasi So.

- ***...qui contractualisent, avec les conseillers, les services apportés***

L'originalité de ces centres de prestations de services est d'avoir combiné un pilier politique, constitué des responsables paysans élus, et un pilier technique représenté par les conseillers.

Plusieurs hypothèses furent envisagées quant à la position professionnelle des conseillers : salariés des centres, prestataires individuels indépendants ou prestataires organisés au sein d'une structure. C'est cette dernière solution qui fut adoptée en 1996, avec la création, dans le cadre des centres, d'un groupement d'intérêt économique (GIE), devant apporter les appuis nécessaires aux OP en matière de conseil et de formation. Mais cette organisation ne permettait pas suffisamment de souplesse, notamment en matière financière. Il ne faut pas oublier que cette forme originale de centres indépendants de services n'a été promue qu'en 1995 !! Pour limiter les contraintes financières et fiscales auxquelles ces jeunes structures ne pouvaient faire face et intégrer plus facilement les nouveaux conseillers, le GIE a été remplacé par une association (Delta Conseil) qui assurait *contractuellement* des services auprès des organisations membres.

La contractualisation entre *toutes les parties prenantes* est un élément fort des centres Faranfasi So. Comme pour les autres activités, un contrat, signé entre Delta Conseil et les centres, a fixé les rémunérations et les prestations des conseillers. Le centre a en outre établi un contrat avec la cellule du projet qui, sur la question de la formation et du conseil, avait un rôle de supervision et d'appui aux conseillers.

- ***Une extension géographique du dispositif qui ne s'est pas faite sans difficultés***

Consolider le dispositif

Le projet centres de prestations de services a démarré par une phase expérimentale de trois ans (1995-97) qui a concerné le centre de Niono avec huit organisations paysannes volontaires. L'assise institutionnelle du projet méritait d'être renforcée pour lui permettre d'intervenir sans avoir en permanence la nécessité de justifier de ses actions auprès de l'Office du Niger. En effet, en décembre 1995, au lendemain de l'assemblée générale constitutive du centre de Niono, à laquelle avait été convié un représentant de l'ON, une lettre virulente du PDG était adressée au chef de projet lui signifiant que les domaines d'intervention envisagés (en particulier les questions juridiques et foncières) relevaient des prérogatives de l'Office du Niger.

C'est ainsi qu'à l'initiative de la tutelle institutionnelle du projet, la Camopa, un deuxième « lancement » du projet eu lieu avec la tenue d'un comité de pilotage réuni pour la première fois en avril 1996. La constitution tardive de ce comité, qui a nécessité un arrêté ministériel, a bien reflété les lourdeurs et blocages administratifs pouvant entraver le déroulement des actions. Ce comité a rassemblé, outre les responsables du centre de Niono et la cellule d'appui du projet¹², le ministère de l'Agriculture (par l'intermédiaire de la Camopa), l'Office du Niger et la Chambre régionale d'agriculture de Ségou. Ce comité, à caractère formel et protocolaire, a toutefois permis de légitimer le projet centre de prestations de services ainsi que la

¹² La participation des conseillers des centres de services et des représentants des organisations paysannes à cette réunion n'a pas été sans difficultés ; ce n'est qu'à force de persuasion de la part de la cellule et des responsables paysans qu'ils y ont été « invités ».

création du centre Faranfasi So de Niono en partie grâce au positionnement clair et ferme de la Camopa.

A la suite de ce comité de pilotage, des séances de présentation ont été conjointement organisées par le projet et l'ON dans tous les villages de la zone de Niono ; ce qui n'a toutefois pas empêché le développement d'un double langage, certains responsables de l'Office du Niger excellant dans le rôle de Janus.

C'est également en 1996 que le centre de Niono a pu acquérir une reconnaissance légale (statut d'association) et institutionnelle et devenir ainsi une entité spécifique auprès des interlocuteurs : paysans, administration, Office. De plus, le paiement de cotisations par ses adhérents le faisait accéder à une réalité fonctionnelle nouvelle en lui permettant de prendre entièrement en charge le coût d'un conseiller en gestion.

Les formations ont commencé à porter leurs fruits dès 1996, l'appui et l'accompagnement des conseillers ont permis aux organisations paysannes adhérentes de redynamiser leur production. Au vu des résultats obtenus au cours des deux premières années du projet, le comité de pilotage a recommandé en 1997 l'extension progressive du projet sur l'ensemble des quatre zones de l'Office du Niger¹³.

Etendre les zones d'intervention et diversifier les activités

Des réunions d'information furent donc organisées quasi simultanément dans les différentes régions. Puis, sur demande des organisations paysannes intéressées, des présentations plus détaillées des prestations et du dispositif organisationnel furent effectuées au niveau villageois. Ces interventions se sont développées à des rythmes et sur des contenus diversifiés en fonction des dynamiques propres à chaque village.

Témoignage d'une responsable de groupement féminin sur l'intérêt des services rendus par les centres

Gnè KAYA, Groupement féminin de Nara (Gologodji), Centre de N'Débougou

Le programme a eu plusieurs impacts positifs pour les groupements de femmes, en matière notamment :

de formation : « Beaucoup de femmes ont été formées sur le module maraîchage, les techniques de fabrication de savon, la formation sur les rôles et responsabilités au sein des groupements, les techniques de conservation et de transformation de l'échalote, l'embauche bovine. »

d'organisation : « [...] de visites d'échanges d'expériences entre les groupements de femmes à l'intérieur et à l'extérieur de la zone. A ce titre, des visites des cases de conservation et des séchoirs d'échalote ont eu lieu et les femmes ont longuement échangé avec celles d'ailleurs sur leurs pratiques et techniques d'organisation. »

¹³ Un concours complémentaire de l'Agence française de développement, concernant la réhabilitation de la zone de Molodo, a en partie financé l'extension des activités.

de recherche de financement pour la réalisation des projets de développement : « A ce titre, des financements ont été cherchés et obtenus au niveau de BNDA pour la commercialisation du riz, la construction de cases de conservation ; d'ALPHALOG pour la construction des cases de conservation, la formation en savonnerie ; de Gnèsigiso pour l'achat d'intrants, la commercialisation de l'échalote et d'autres pour l'achat d'intrants agricoles. »

d'utilisation et de maîtrise des outils de gestion : « Concernant le programme conseil de gestion aux exploitations familiales qui a démarré au ND2 en mai 2001, le premier avantage a été le fait que beaucoup d'auditeurs ont été formés en alphabétisation. Grâce au programme, nous avons connu la vraie situation de nos familles et ménages sur les plans des recettes et dépenses. La maîtrise de la gestion des revenus et des matériels de travail, la programmation des plans prévisionnels de campagne et des dépenses qui pourront en résulter sont également quelques impacts notables. »

comme autres impacts on peut citer : la gestion prévisionnelle des crédits en fonction des superficies exploitées, la maîtrise des techniques d'implantation des pépinières, la connaissance de la marge brute et de la gestion du vivrier, les expériences tirées des visites d'échanges, l'acquisition à crédit des matériels de travail, la connaissance de l'entretien des boeufs de labour, la détermination de l'âge des boeufs de labour à travers leurs dentitions et leurs cornes.

Les problèmes du programme ont été : « la non-exécution des techniques apprises par manque de droit de décision du participant dans la famille et la difficulté pour certains participants à payer les 10 000 francs CFA de cotisation annuelle. Ce problème se pose uniquement aux participants qui ont peu de superficies à exploiter. »

Les interventions proposées ont repris les mêmes bases que celles adoptées pour Niono, à savoir : un diagnostic de l'OP, préalable à toute intervention ; une période de rodage entre les conseillers et les bénéficiaires des interventions ; puis des formations accompagnant la mise en place d'outils de gestion.

Une période d'une année était prévue pour valider les prestations, définir les modalités de paiement et mettre en place une organisation pour gérer ces services. Différentes hypothèses d'organisation ont été proposées et discutées lors des assemblées générales de chaque zone :

- étendre le centre de Niono et créer des représentations ou des antennes pour chaque zone de l'Office ;
- créer des centres régionaux en fonction du découpage géographique (Kala supérieur, Kala inférieur, Macina) ;
- créer un centre par zone de l'Office du Niger (Niono, Molodo, N'Débougou, Kouroumari, Macina).

C'est la logique de découpage institutionnel qui a été choisie par les responsables paysans, chaque « zone » ayant son histoire et ses caractéristiques (avancée des travaux de réaménagement, niveau organisationnel, relation avec l'Office du Niger, etc.). Chaque centre a donc voulu dans un premier temps rechercher son propre équilibre et pouvoir, indépendamment, définir ses priorités d'intervention.

- **Cinq centres indépendants chapeautés par une Fédération**

Un processus de maturation lancé depuis 1999

Les premières rencontres et ateliers inter-centres ont commencé dès 1999. Ces réunions leur ont permis d'échanger sur leurs situations respectives, de mieux se connaître, de réfléchir en commun aux difficultés rencontrées (et aux moyens d'y remédier...) et de mener des activités communes. Les cinq centres de prestations de services ont alors décidé, en 2001, de se fédérer.

La création de la Fédération Faranfasi So a ainsi bien été le résultat d'une convergence de l'objectif commun et de l'intérêt de chaque centre.

Organisation et fonctionnement de la Fédération

Le conseil d'administration de la Fédération est composé d'un représentant de chaque centre et se réunit mensuellement, le conseil de surveillance, constitué de trois membres, contrôle ses activités.

Statutairement, les élus sont des responsables de centres, s'ils perdent leur poste de responsabilité au sein de ceux-ci, ils perdent également leur poste au niveau de la Fédération. Un coordinateur a été recruté début 2003 pour renforcer le travail des responsables paysans. Il réalise une tournée mensuelle dans chaque centre ; les élus assurent également un rôle de suivi auprès de ceux-ci sur des questions stratégiques comme le recouvrement des cotisations ou la résolution des conflits.

Deux assemblées générales se tiennent chaque année et sont complétées par des réunions techniques inter-centres permettant, par exemple, de valider les budgets-programme annuels des centres et de la Fédération et d'affiner les objectifs assignés à celle-ci.

- **Les objectifs assignés à la Fédération**

La fonction de la Fédération est bien de jouer un rôle central en vue d'assurer la viabilité économique et sociale de l'ensemble du dispositif, de devenir l'interlocuteur reconnu représentant les centres et leurs adhérents auprès des différents partenaires techniques, financiers et administratifs.

Les objectifs de la Fédération sont de plusieurs ordres : appuyer techniquement les centres en matière institutionnelle et financière et représenter les intérêts des organisations paysannes adhérentes auprès de leurs interlocuteurs et partenaires techniques et institutionnels.

- En matière d'appui aux centres, la Fédération a pour rôle :
 - d'explorer plusieurs pistes auprès des fournisseurs d'intrants et auprès des banques afin de faire bénéficier les centres de conditions avantageuses ;
 - de jouer un rôle de négociation et de sécurisation dans l'accès aux intrants et permet ainsi aux centres d'avoir un certain poids auprès de partenaires

- comme la chambre d'agriculture de Niono pour que les appels d'offre soient organisés dans de bonnes conditions et à temps ;
- de contribuer à la gestion rigoureuse des centres par le contrôle interne et l'audit administratif et financier ;
 - de conduire une réflexion sur la mise en place d'un fonds de solidarité destiné aux centres en situation financière précaire ;
 - de piloter le dispositif de suivi-évaluation pour envisager la mise en place d'un mécanisme de péréquation dans les affectations de subventions entre centres ;
 - et de contribuer à capitaliser les expériences d'appuis réussis aux OP afin de favoriser les innovations.
- En matière de représentation institutionnelle, la Fédération a pour fonction :
- d'obtenir, auprès des bailleurs de fonds et des banques, des lignes de crédit moyen terme pour les investissements ;
 - d'obtenir des subventions permettant à la fois de prendre en charge les biens publics non dispensés par les autres acteurs et de contribuer à un fonds de solidarité inter-centres ;
 - et de représenter les intérêts des centres dans les négociations au niveau régional et national.

En termes de résultats, ce ne sont pas moins de mille huit cents responsables et agents techniques qui ont été formés, du début du projet à la fin 2004, dans des domaines variés : appropriation des outils de gestion, techniques de contrôle administratif, rôle et fonction des membres des comités paritaires pour les procédures de passation de marchés et pour le foncier, vie associative et technique de gestion administrative d'un centre, compréhension des textes législatifs et juridiques.

L'APPROCHE CENTRE DE PRESTATIONS DE SERVICES : QUELLE EFFICACITE, QUELLE VIABILITE ?

Quelle est l'efficacité de cette approche ?

- ***Des avancées au niveau technique qui nécessitent une meilleure coordination entre les acteurs***

Une étude d'impact menée en 2002 par l'Iram auprès d'un échantillon de dix-neuf organisations paysannes et groupements représentatifs montrait que quatorze d'entre eux avaient adhéré aux centres Faranfasi So pour clarifier leur gestion

comptable, régler les problèmes avec l'huissier, rétablir la situation avec les banques (plan de remboursement et réaccès au crédit intrants) et régler les conflits avec les non-résidents. Les services apportés par les centres dans ces domaines ont été pertinents pour l'ensemble d'entre eux.

La question de l'approvisionnement en intrants

L'attribution d'un marché devrait se déterminer par les propositions faites en matière de prix, de qualité et de calendrier d'approvisionnement. Or l'agrément des marchés intrants résulte souvent de la seule proposition financière. Diverses commissions techniques ont été structurées afin d'organiser l'approvisionnement en intrants sous la forme d'appels d'offre. Ces commissions techniques, rassemblant les conseillers des centres et les différents acteurs de la zone (Chambre locale d'agriculture, unions de producteurs, ON, syndicats paysans, institutions de micro-finance, Urdoc), sont chargées de pondérer, de vérifier les agréments. Les conseillers des centres ont attiré l'attention des organisations paysannes sur les enjeux juridiques et fiscaux des appels d'offre et leur ont signifié, à diverses reprises, les dérives possibles. Malgré cela, il y a eu quelques « dérapages » dans l'agrément et la contractualisation des appels d'offre. La mise en place de ces commissions techniques régulatrices n'a pas permis d'endiguer les contacts en amont, ni de contrôler l'ensemble des attributions de marchés sur toute la zone Office du Niger. L'implication des conseillers des centres dans ces commissions n'a pas été suffisant pour empêcher des retards dans l'organisation des appels d'offres ; dans les délais d'approvisionnement ; le non-respect par les fournisseurs des engagements pris contractuellement ; la non implication des OP dans le suivi des contrats ; et la mauvaise qualité de certains engrais. Les efforts de formation et d'information, bien que permettant de limiter les fraudes dans l'organisation des appels d'offre, ne peuvent à eux seuls résorber les dysfonctionnements suscités par les enjeux financiers et politiques en question.

Afin de pallier ces dysfonctionnements, la Fédération a néanmoins intensifié ses appuis aux commissions techniques. L'objectif est de redéfinir une stratégie concertée d'amélioration des conditions d'approvisionnement et replacer ainsi chaque partenaire dans son rôle : des acheteurs qui décident du produit, du fournisseur et des prix ; et des institutions financières jouant le rôle qui est le leur : le financement des achats décidés par leurs clients. Pour appuyer les OP, la Fédération a entrepris de capitaliser et de rendre compte des expériences en la matière dans la zone et en dehors afin de mieux analyser les raisons de ces retards.

La commercialisation

Les conseillers et les formateurs ont travaillé avec les organisations paysannes sur les questions de prix de revient et d'organisation des filières. L'amélioration des conditions de commercialisation est fortement déterminée par la politique macroéconomique mise en œuvre. Pour que les producteurs de riz puissent obtenir

une meilleure valorisation de leur récolte sur le marché, ils devraient pouvoir bénéficier :

- de routes praticables et d'une politique volontariste d'infrastructures. Or les routes pour accéder à Niono ne sont réhabilitées que depuis peu de temps ;
- et d'une politique de régulation et de taxation, qui reste encore à mettre en place (lien avec les importations et les approvisionnements des villes, de Bamako en particulier).

Le manque de cohérence ou l'insuffisance des politiques publiques a conduit à limiter l'efficacité des appuis en matière de commercialisation dispensés par les centres Faranfasi So. Les actions locales, en particulier celles liées à la formation, ne peuvent prendre tout leur sens qu'à la condition d'être articulées avec la politique macroéconomique, il serait en effet illusoire de surestimer les capacités des organisations paysannes. La Fédération et les CPS ont néanmoins tenté d'améliorer les conditions de commercialisation des produits des membres des OP adhérentes en capitalisant les expériences d'opérations de commercialisation dans la zone Office du Niger et dans les régions voisines (par exemple l'opération du GIE Jekafeere, membre du centre de Niono, les opérations avec les commerçants Somafert et Mangané). En septembre 2005, une rencontre organisée par la Fédération, avec l'appui technique et financier de la Socodevi, a permis de proposer de nouvelles solutions. La principale décision a été le changement de statut des centres, qui deviennent des coopératives, et de la Fédération qui passe au statut d'union de coopératives. Ce changement de statut a été motivé par le choix fait par les centres de s'investir plus avant dans la structuration d'activités économiques telles que la commercialisation du riz et des engrais.

Un exemple encourageant de contractualisation de la commercialisation initié par le centre de Molodo

Le centre de Molodo, dans sa politique de gestion de recouvrement des dettes, a passé, pour la campagne 2002-03, un contrat de commercialisation avec la société Mangané portant sur 354 tonnes de paddy destinées à rembourser le crédit de campagne obtenu auprès de leur fournisseur d'engrais la Somafert.

Ce contrat a notamment concerné les adhérents qui ont été approvisionnés en engrais par la Somafert. D'autres OP ont également été associées à l'opération, leur permettant ainsi de payer à temps les opérateurs de batteuses. Cette passation de contrat avait comme but essentiel la sécurisation du recouvrement et le respect des échéances convenues. Le circuit est le suivant : l'OP vend son produit à Mangané qui paye sur un compte bancaire ouvert par le centre, le dû de Somafert est viré directement sur son compte et le reliquat est restitué à l'OP.

Le suivi de l'application de ce contrat a été confié à un comité constitué de cinq personnes : deux membres du centre, deux membres de la société Mangané et un membre de la Somafert.

L'opération a concerné treize organisations paysannes et le contrat qui avait porté sur 354 tonnes en a finalement atteint environ 633. La prévision a été dépassée de 276 tonnes soit un taux de

réalisation de 177 %. La quantité vendue a été réglée en intégralité avant le délai prévu dans le contrat soit 76,5 millions.

Le centre a cherché à entretenir cette relation de contractualisation en vue de pallier certaines insuffisances fréquemment rencontrées après la commercialisation. Mais malheureusement, la société Mangané n'a pas été en mesure d'honorer ses engagements vis-à-vis du centre. Le paddy acheté par la société en 2003-04 n'a pas été payé au centre du fait de la mauvaise gestion de la société. Cette initiative fort intéressante n'a pas été poursuivie au cours de la campagne 2004-05. De nouveaux contacts ont été pris pour identifier des partenaires qui puissent être avalisés par les banques afin de poursuivre l'opération.

- **Une efficacité économique probante**

Remboursement des crédits contractés et rétablissement de l'accès au crédit

Le crédit intrant constitue une condition essentielle de l'équilibre économique des exploitations rizicoles puisqu'il permet d'intensifier la culture du riz et d'augmenter les rendements.

Il faut noter qu'au milieu des années 1990, près de 70 % des OP de la zone n'avaient plus accès aux crédits du fait des impayés accumulés. Les interventions des centres ont permis de débloquer la situation de leurs adhérents en leur permettant, d'une part, de rembourser, entre 2000 et 2003, près de quatre cents millions de francs CFA d'impayés (soit 52 % du total des impayés) et, d'autre part, d'accéder à de nouveaux crédits intrants. Malgré les difficultés d'approvisionnement en engrais, les OP ont affiché une volonté forte de poursuivre jusqu'à leur terme le remboursement des dettes antérieures.

Un des impacts majeurs du projet aura aussi été le rétablissement de l'accès au crédit de la quasi-totalité des OP adhérentes aux centres. 80 % des OP adhérentes ont pu, en 2003, bénéficier de crédits contre 32 % en 1999. L'étude d'impact réalisée en 2002 a en effet souligné que l'adhésion aux CPS a eu un effet direct sur l'accès aux crédits bancaires puisque le crédit moyen accordé aux OP adhérentes est de 600 000 francs CFA par an contre 420 000 pour les OP non adhérentes. La mise en place d'outils de gestion et leur suivi par les conseillers a beaucoup contribué à la maîtrise des comptes et à l'amélioration de la gestion.

Organisation du battage et augmentation des rendements

C'est le battage qui constitue encore la principale ressource des organisations paysannes. Entre 2000 et 2003, les résultats du battage des adhérents aux CPS ont été accrus de 23 %, passant de 128,4 à 158 millions de francs CFA sur la période ; dans le même temps, les recettes de battage en nombre de sacs ont augmenté de plus de 26 %. L'achat collectif de batteuses de qualité a constitué un des facteurs d'amélioration des rendements productifs.

La collecte des données de battage s'est faite à travers des outils mis en place au niveau des commissions de battage des OP. Ces données ont été, par la suite, traitées par les conseillers et restituées en assemblée générale. Ces comptes de résultats sont des éléments constitutifs des dossiers de demandes de crédits déposés auprès des institutions financières.

• ***Des résultats en termes de dynamiques institutionnelles***

Accroissement du niveau de maîtrise

La formation a constitué l'un des principaux apports de ce projet. Entre 1997 et 2004 ce sont plus de mille huit cents responsables paysans et techniciens qui ont été formés à faire fonctionner une organisation. Il est important de souligner que certaines dimensions « informelles » du renforcement des capacités par la formation sont difficilement quantifiables. Or cette dimension est en réalité centrale dans l'ensemble du processus d'intervention des conseillers.

Sur la durée du projet, cette plus value s'est notamment manifestée par :

- le fait qu'un petit nombre de responsables CPS aient été nommés conseillers communaux, voire élus maires en 1999, lors de la mise en place des communes, et en 2004. Les actions de formation, la circulation de l'information ont en effet favorisé le développement des compétences et des capacités de négociation, d'encadrement, de prise de responsabilité des leaders paysans. En particulier l'apprentissage du fonctionnement d'une instance collective, répondant à des normes de gestion économique et financière des biens communs constitue, de fait, un atout important pour la gestion et l'administration des communes rurales ;
- le fait qu'un nombre significatif de leaders du syndicat des exploitants agricoles de la zone Office du Niger (Sexagon) aient été membres des CPS et inversement ;
- le fait que les liens entre l'Urdoc et les centres de services se soient renforcés.

La formation et l'accroissement du niveau de maîtrise des responsables des centres de prestations de services ont donc contribué à renforcer très fortement la dynamique interinstitutionnelle. Les centres et la Fédération ont contribué à une structuration du milieu paysan. Afin de se garder d'une éventuelle notabilisation des responsables, les mandats électifs sont périodiquement renouvelés et des postes permanents de techniciens travaillant sous contrôle des élus paysans sont créés. Il apparaît en effet que la création de postes permanents, sur le modèle de celui de coordinateur de la Fédération, est utile au renforcement de ces dynamiques interinstitutionnelles et à leur pérennité.

Equilibre institutionnel entre piliers politique et technique

L'originalité des centres est d'avoir, avec l'appui de la cellule projet, renforcé de façon concomitante les responsables paysans et les capacités techniques des conseillers. Ce sont certes les capacités techniques des conseillers qui ont constitué

la pièce maîtresse des CPS, mais leur légitimité passe par le contrat qu'ils ont passé avec les centres. Les centres Faranfasi So ont fonctionné sur l'équilibre et les synergies opérées entre un pilier politique élu, formé et un pilier technique doté de compétences spécifiques fortes, reconnues et insérées contractuellement dans l'organisation. Il s'est donc bien agi d'un **renforcement réciproque** entre leaders paysans et conseillers techniques, entre pilier politique et technique.

Ce modèle d'organisation est original, les organismes similaires ayant souvent tendance à privilégier l'un ou l'autre de ces pivots :

- quand l'accent est mis sur la formation des leaders paysans, l'aspect technique tend à être secondaire ; or il est bien nécessaire de disposer d'une équipe technique et opérationnelle conséquente : permanents, salariés techniciens ;
- quand, à l'inverse, ce sont les services techniques qui sont privilégiés, les prestations de services peuvent avoir une logique relativement proche de celle d'une entreprise, oubliant parfois la question de la légitimité, de l'articulation entre enjeux politiques et techniques et de l'ancrage institutionnel des organisations de producteurs.

L'équilibre institutionnel entre piliers politique et technique a été le résultat d'une construction progressive. Il s'est agi, à travers les contrats de prestations liant l'association Delta Conseil et les centres de services de pouvoir à la fois permettre d'autonomiser les prestations rendues par les conseillers mais aussi de limiter les contraintes financières auxquelles les jeunes centres de services ne pouvaient faire face.

Salarié ou prestataire... Le choix institutionnel pouvait, à terme, menacer la viabilité des centres si certaines clarifications n'avaient pas été faites.

Le premier risque identifié était que les conseillers développent leur propre logique et partent alors vers d'autres horizons plus lucratifs. Certains conseillers ont fait ce choix mais force est de constater qu'aucun glissement collectif n'a eu lieu.

En outre, on pouvait craindre la mise en place trop rapide d'un salariat que les centres n'avaient la capacité, ni financière ni technique, d'assumer, les recettes de cotisations ne permettant pas de couvrir l'ensemble des coûts liés au fonctionnement des centres et à leurs fonctions d'appui-conseil. Plusieurs options ont été débattues avec les leaders paysans et les conseillers. La possibilité d'intégrer tout ou partie des conseillers en tant que salariés des centres faisait partie des hypothèses privilégiées et reste dans la mesure du possible une solution à favoriser, au moins pour une partie des conseillers. Néanmoins, d'une part les responsables paysans ont eu peur de ne pouvoir faire face à leurs obligations d'employeurs (inquiétude sur la capacité financière et parfois doute sur la capacité de « management ») ; d'autre part une partie des conseillers souhaitait développer des activités autres que celles liées aux

centres Faranfasi So¹⁴. Le choix opéré a ainsi été de faire reposer le dispositif sur de la contractualisation souple, les centres pouvant faire appel à différents types de compétences selon leurs besoins, d'où une orientation statutaire vers des prestataires (qui peuvent évoluer avec le temps) et non des salariés¹⁵.

Un ancrage institutionnel à approfondir

La fédération des centres Faranfasi So est un organe aujourd'hui accepté et reconnu par les acteurs institutionnels présents sur la zone Office du Niger ; elle est régulièrement invitée par l'Office du Niger, le réseau des chambres d'agriculture, les bailleurs de fonds, les institutions financières.

Elle représente, en 2005, cent quarante-huit organisations paysannes, et touche près de la moitié des villages de la zone Office du Niger.

	Associations et Tons villageois	Groupes de producteurs	Groupements de femmes	Groupes de conseils en gestion	Total
1999	49	28	0	0	77
2002	70	30	20	16	136
2005	73	31	23	21	148

Tableau 1 : évolution du nombre d'adhérents aux CPS par classe d'OP

Cet ancrage institutionnel est encore à renforcer afin que la Fédération représente efficacement les centres auprès de leurs interlocuteurs et partenaires techniques. Il s'agit, pour les prochaines années, d'organiser la concertation afin de créer des synergies et d'éviter autant que possible les déperditions d'énergie et de financement.

Au-delà de la Fédération à proprement parler, c'est la coordination même entre les différentes structures faïtières des organisations paysannes (unions et fédération de caisses d'épargne et de crédit, chambres locales d'agriculture, syndicats, comités paritaires) de la zone et leur articulation avec le dispositif de concertation de l'Office du Niger qui constitue l'enjeu institutionnel majeur. Ces derniers mois, les conditions économiques de la région se sont fortement dégradées : baisse de la productivité, mauvaises campagnes rizicoles, diminution des revenus des exploitants. De graves crises sont survenues entre les producteurs et les autorités de l'Office du Niger dont le sommet a été atteint quand plus de trois mille exploitants ont été menacés d'éviction parce qu'ils ne s'étaient pas acquittés de leur redevance d'eau. Un

¹⁴ L'expérience a montré que cela était néanmoins difficile à mettre en pratique soit par manque de temps, soit par manque de compétences pour réaliser des travaux de consultants.

¹⁵ Il faut noter qu'outre le choix de la position institutionnelle des conseillers (salarié ou prestataire), leur fonction de « conseil » des paysans justifie une préparation et un perfectionnement qui ne relève pas des systèmes classiques de formation.

compromis a pu être trouvé ; néanmoins cette épée de Damoclès rend d'autant plus nécessaire une implantation forte de la Fédération et de l'ensemble des structures faïtières des OP dans le paysage institutionnel de la zone Office du Niger.

Les paysans menacés d'évictions

En 2004, plus de trois mille exploitants familiaux qui n'avaient pu payer leur redevance d'eau du fait de la mauvaise campagne rizicole 2003-04 ont été menacés d'expulsion par l'Office du Niger. Les causes de cette baisse de rendement sont multiples (excès d'eau dans les parcelles et difficultés de drainage, maladies et attaques de cochenilles, difficultés d'approvisionnement en intrants) ; l'Office démentait ces réalités. Aucun accord ou compromis entre l'ON et les paysans n'a pu être trouvé (alors que certains paiements partiels avaient été effectués) pour étaler ou repousser le paiement de cette dette, malgré les efforts et la forte mobilisation des syndicats paysans de la zone (rencontres avec les autorités, la Chambre locale d'agriculture ; grèves). Ce n'est que l'intervention du Premier ministre qui a permis de faire revenir les dirigeants de l'ON sur leur décision en permettant des reports de paiement.

Dans ce contexte, les efforts de construction institutionnelle et d'appui technique à la gestion des organisations paysannes et des exploitations peuvent sembler bien dérisoires, voire voués à l'échec, tant la position du « chacun pour soi » apparaît être la solution la plus prudente pour les paysans...

Des liens institutionnels plus étroits avec les chambres d'agriculture seraient notamment à renforcer. Il existe deux chambres locales sur la zone Office du Niger, l'une est basée à Niono et l'autre à Macina. Cependant, il y a une disproportion patente entre ces chambres locales et les centres, bien plus équipés que celles-ci. La chambre régionale se trouve à Ségou, la zone couverte par l'Office du Niger n'étant qu'une petite partie de son terrain d'intervention, cette chambre n'a pas intérêt à entrer en conflit avec l'Office du Niger.

La faiblesse actuelle de la représentation paysanne, voire ses propres incohérences¹⁶, et l'impossibilité technique de tisser des liens plus étroits avec les chambres d'agriculture ont des répercussions sur les approvisionnements en intrants et la question de la commercialisation, deux domaines qui demandent une synergie forte entre les acteurs et les réseaux de financement.

Comment assurer une viabilité financière à ce système ?

Les services d'accompagnement des centres Faranfasi So apportent une réelle contribution économique mais comment assurer leur viabilité financière et leur rentabilité ? Peut-on imaginer de pérenniser ces centres par la facturation des services aux bénéficiaires, directs ou indirects ? avec quelles règles ? Si cela ne peut être le cas, quelles autres sources de contributions extérieures pourrait-on envisager ? quelles sont les activités redevables de financements publics ?

¹⁶ Pour la plupart liées à des phénomènes de notabilisation de certains délégués paysans.

- **Nature des dépenses**

Environ la moitié des dépenses est consacrée au financement des prestations de conseil (rémunération et fonctionnement des conseillers), et un quart des dépenses à l'organisation de formations. Le poids relatif de ces « postes » dans le budget global illustre le cœur d'activité des centres Faranfasi So. En 2004 la structure moyenne des dépenses d'un centre était la suivante (hors amortissement) :

	Montant (en millions de francs CFA)	%
1 - Prestations de conseil 1 conseiller en gestion ; 1 assistant de gestion ; 1 conseiller juridique ; 1 conseiller aux exploitations familiales ; 1 conseiller aux groupements de femmes	10	50%
2 - Fonctionnement déplacement des responsables ; frais de réunion ; secrétariat ; documents de gestion pour les adhérents; fournitures ; frais de télécommunication...	5	25%
3- Organisation des formations formation technique des responsables et techniciens des OP ; alphabétisation fonctionnelle ; ateliers d'échanges...	5	25 %
Total	20	100%

Tableau 2 : ventilation moyenne des dépenses d'un centre, 2004

En regard, les ressources propres d'un centre (cotisations des membres) permettent tout juste, et cela pour les centres ayant les montants de recouvrement les plus élevés, de prendre en charge une partie des dépenses de conseils (soit à peu près la prise en charge de deux conseillers à plein temps).

- **Un tassement des recettes mais un taux de recouvrement des cotisations qui reste important**

La cellule d'appui projet a été fermée à la fin de l'année 2003. Ceci se justifiait d'une part du fait de la fin de la convention, en juin 2004, avec l'Agence française de développement mais aussi par l'absence de ressources suffisantes pour prolonger cet appui. Le choix opéré a bien été de privilégier l'affectation des ressources financières restantes aux centres et à la fédération Faranfasi So qui doivent se pérenniser après la fin du projet.

Entre juin 2003 et décembre 2005, le nombre d'adhérents des centres Faranfasi So a diminué, passant de cent cinquante-sept à cent quarante-huit, essentiellement du fait d'exclusions (sur Molodo en particulier). Plus que de rechercher de nouveaux membres, les centres se concentrent aujourd'hui à consolider la situation de leurs adhérents.

Centres	Prévisions 2003	Recouvrées 2003	%	Rappel 2002
Niono	5 892	4 420	75	4 993

Molodo	6 800	5 170	76	6 558
N'Débougou	7 500	6 248	83	6 921
Kouroumari	5 200	4 230	81	3 921
Macina	3 174	2 442	77	1 914
Total	28 566	22 510	79	24 307

Tableau 3 : situation des recettes 2003 avec le pourcentage de réalisation, par rapport à 2002 (en milliers de francs CFA)

On constate ici le tassement du niveau des recettes des centres, voire leur baisse pour trois d'entre eux. Les responsables des centres sont conscients de cette contre-performance, conséquence, notamment, de la mauvaise campagne agricole 2003-04. Bien qu'elle ait été plutôt bonne dans l'ensemble du Mali, cela n'a pas été le cas pour la zone Office du Niger dont les résultats en termes de rendements rizicoles ont été moins bons que l'année précédente. Parmi les raisons avancées pour expliquer cette situation, on compte l'importance des pluies (et les problèmes de drainage qui en découlent), les nombreuses maladies, les attaques de chenilles et les difficultés d'approvisionnement en intrants. La principale source de financement des centres étant constituée par les recettes du battage, les mauvaises récoltes de la campagne agricole ont été facteurs du tassement du niveau des recettes.

Le taux de recouvrement des cotisations par les OP adhérentes aux centres de services témoigne néanmoins de l'efficacité de l'approche mise en œuvre par ces derniers : il est en effet exceptionnel que des prestations « immatérielles » bénéficient d'un tel taux de recouvrement. Mais face au double constat de services efficaces qui doivent se développer et l'impossibilité d'autofinancer ces centres, des sources complémentaires de financement doivent être trouvées.

Avis de quelques bénéficiaires sur les conséquences de l'arrêt des activités des centres de prestations de services

Yacouba COULIBALY, N9, Centre de Niono

« Chez nous en Afrique, on dit "qu'une fois vous entreprenez une activité, elle devient votre rival". Compte tenu de tout ce qui s'est passé au démarrage de ce projet, il sera honteux pour nous autre de vouloir l'arrêter en si bon chemin. En effet, l'arrêt des activités de Faranfasi so va entraîner le ralentissement des informations écrites et au fil du temps le manque d'information et pour finir la porte ouverte aux malversations. Par ailleurs, Faranfasi so appuie présentement l'ON dans le conseil rural, surtout l'organisation des OP, l'appui à la bonne gestion et à la commercialisation. L'arrêt des activités des CPS fera un trou difficile à combler ».

Karim COULIBALY, AV Hamdallaye, Centre de Kouroumari

« Aujourd'hui, l'arrêt des services du centre produit les mêmes effets que le sevrage brusque d'un bébé de trois mois qui est exposé aux maladies et dont la chance de survie est réduite. Avec l'arrêt des services du centre, notre village, à l'instar d'autres, risque de retourner dans la situation de départ (endettement, intervention des huissiers et autres).

Les conséquences sont énormes, moi personnellement Karim depuis qu'un jour on m'a annoncé les possibilités d'arrêt des services du centre, je ne suis pas tranquille. Car les bambaras le disent "un mort ne sait pas ce qui l'attend à l'au-delà ; mais sait ce qu'il a laissé derrière lui" ».

• **Facturer les services aux bénéficiaires ?**

Diversifier les services interroge les modalités de fixation des cotisations

Une gamme de services et de formations complémentaires et utiles

D'un programme d'accompagnement et d'appui juridique et comptable, les CPS ont accru leur offre de services de formation et d'appui en gestion, en organisation et en alphabétisation. Cette gamme élargie de services a constitué une force mais s'est aussi révélée être un risque.

Une gamme élargie de services...

Le conseil en gestion et les services juridiques se sont mutuellement renforcés : la clarification comptable de l'organisation repose sur un contrat juridique de reconnaissance de dettes, et va de paire avec le traitement de la dette.

L'assistance technique juridique et comptable ne pouvait donc s'envisager sans formation. Celle-ci, loin de constituer une dérive, ressortait bien d'un besoin intrinsèque lié aux questions d'appui juridique et gestion : dès les premières sessions d'appui en gestion et en conseil juridique, des lacunes fortes en alphabétisation se sont révélées.

Les services d'alphabétisation fonctionnelle¹⁷ ont été supprimés au milieu des années 1990. Ainsi, à l'exception de quelques groupes cibles, thématiques ou sectorielles, aucun accompagnement en alphabétisation n'était systématisé ni efficient. Il s'est donc agi de répondre à cette demande forte exprimée par les adhérents, notamment les groupements de femmes, au niveau interne.

...mais présentant certaines limites

Bien que nécessaire, cette diversification des formations a pu se révéler être un risque. En effet, cet accroissement des services a complexifié l'organisation des centres (compétences techniques et articulations entre elles) ; a alourdi le dispositif (gestion des interventions) ; et a sensiblement augmenté les coûts de fonctionnement.

L'idéal aurait été de pouvoir s'appuyer sur des programmes existants. Il n'a cependant pas été possible de se reposer sur les services de l'Office du Niger ni sur ceux de l'Etat (services déconcentrés du ministère, service de réglementation et de contrôle,...) pour prendre le relais des centres sur ces nouveaux besoins de

¹⁷ La DNAFLA (Direction nationale de l'alphabétisation fonctionnelle et de la linguistique appliquée) était un service rattaché au ministère de l'Education nationale et disposait d'équipes techniques locales assurant des formations d'alphabétisation.

formation. Aucune réponse institutionnelle concrète n'a en effet été apportée dans ce domaine. Le rôle de la cellule projet était de poser les questions, de faire des notes, de proposer des solutions ou des orientations, d'organiser réunions et séminaires sur cette question, mais sans réactions affirmées de l'ON, sans relais institutionnels, il a bien fallu répondre au mieux aux besoins réels.

Les responsables des centres et du projet, après avoir longuement débattu du risque de dilution inhérent à cette diversification des objectifs, ont fini par faire de l'alphabétisation un pilier incontournable des CPS afin d'assurer la pérennité des services techniques rendus. De même en ce qui concerne l'appui aux groupements de femmes. La promotion du « genre » est en vogue dans les objectifs de développement humain, mais les moyens financiers prévus restent sous dimensionnés. En matière d'animation de groupements de femmes, un projet de la coopération néerlandaise auprès de l'ON était en cours dès les années 1990. Les responsables des CPS ont tenté de travailler avec l'animatrice de ce projet à l'ON mais aucun partenariat fort et pérenne n'a pu déboucher. Le conseil de gestion aux exploitants s'est trouvé aussi confronté à cette question de la prise en charge de son coût par les bénéficiaires directs. Ce service était dispensé tant qu'il était subventionné par un bailleur (jusqu'à présent l'AFD) mais l'activité s'est arrêtée courant 2005 faute de financements.

Les modalités de fixation des cotisations en question

L'originalité du projet centres de prestations de services est d'avoir, dès le départ, autonomisé les centres dans la décision et la gestion. Le projet a réussi à mettre en place un dispositif indépendant d'appui-conseil aux organisations paysannes en partie autofinancé. Mais avec la diversification des services, les modalités existantes de fixation des cotisations sont-elles toujours valables ? A l'origine, la cotisation était fixée à 5 % des frais de battage de l'OP adhérente. Mais dans la mesure où toutes les OP ne disposaient pas de leurs propres batteuses, la cotisation est devenue d'une part proportionnelle à la superficie totale des exploitations et d'autre part fonction du type d'OP, chaque centre fixant son taux en fonction de la productivité de la zone.

Ce mode de cotisation, s'il est simple à mettre en place, ne tient pas compte des coûts réels engendrés par la prestation de services, des facturations des temps passés, système in fine plus juste mais plus complexe. Les cotisations couvrent en effet 35 % des charges de fonctionnement qui comprennent, outre le fonctionnement, la rémunération des conseillers¹⁸. A terme, le système de cotisation forfaitaire n'est pas cohérent avec la diversité des interventions ; mais c'est actuellement un choix

¹⁸ En réalité ce sont plus de 65 % des services aux OP qui sont couverts. Les conseils aux exploitants et les services aux groupements de femmes, services qui se sont développés plus tard à la demande des OP et qui relèveraient plus de subventions publiques, sont intégrés aux budgets des CPS. Source : M.Merlet, D.Neu, *Capitalisation des démarches d'appui aux organisations paysannes conduites par la coopération française*, février 2004.

politique opéré par les leaders des centres. La cellule du projet avait dès la fin des années 1990 fait des propositions allant dans le sens d'une facturation qui soit fonction des prestations rendues, une évaluation externe avait abouti aux mêmes recommandations. Les responsables des centres ne se sont pas réappropriés ces propositions. On peut s'interroger sur les raisons de ce refus et émettre deux hypothèses :

- une raison « économique » : les responsables peuvent penser que dans un contexte d'incertitudes économiques, il est bon de « protéger » leurs conseillers, de leur assurer un quasi-salariat ;
- une raison plus « sociologique » : dans ces centres, le mode de relation va au-delà de prestations purement techniques ; il y a un « engagement moral » des responsables vis-à-vis des conseillers à qui ils ne veulent imposer un type de relation plus marchand. Les leaders paysans estiment en effet que l'un des principes de base de leur association est la solidarité entre les membres avec une conception d'une cotisation mutualiste donnant droit à divers services rendus par les centres.

Le choix de modifier les modalités de recouvrement des cotisations relève de toutes les façons de la volonté des responsables des centres. Mais jusqu'où suivre ? Quel co-pilotage entre le projet et les centres, dans quelle mesure peut-on défendre des schémas financiers plus pérennes mais qui ne relèvent pas des choix des leaders politiques ?

Sur le modèle des centres de prestations de services, la Fédération est financée par les cotisations de ses membres qui ne peuvent également couvrir l'ensemble des coûts de fonctionnement. Le transfert des actifs du projet centres de prestations de services a permis à la Fédération de disposer de moyens techniques et logistiques propres, lui assurant un minimum de fonctionnement autonome ; mais des renouvellements et des moyens supplémentaires stables sont nécessaires à son fonctionnement.

Face à l'ampleur des besoins de services et à l'incertitude des conditions économiques, la Fédération, comme les centres, ne peuvent se contenter des cotisations de leurs membres comme principale source de financement, ces ressources propres ne permettant plus de couvrir les besoins. Mais gardons à l'esprit que les adhérents ont quand même cotisé, pendant plusieurs années, pour plus de vingt millions de francs CFA par an pour avoir accès à ces services.

L'absence de progression des cotisations amène donc à rechercher de nouvelles sources de financement.

Faire contribuer les banques et institutions financières, bénéficiaires indirects de ce projet ?

Les banques et, plus généralement, les institutions financières sont les bénéficiaires indirects des centres de prestations de services. Elles ont en effet tout intérêt à les voir se pérenniser.

Cumul des impayés lors de l'adhésion	751 793
Remboursements 2000	115 185
Remboursements 2001	123 346
Remboursements 2002	55 268
Remboursements 2003	93 800
Montant recouvré	387 599
Reliquat en décembre 2003	364 194
Taux de recouvrement	52 %

Tableau 4 : évolution des remboursements des impayés aux institutions financières entre 2000 et 2003 en francs CFA

Le montant total de crédit obtenu par les OP adhérentes aux CPS a doublé entre 2000 et 2004. Les crédits de campagne, qui en représentent 90 %, sont passés de 500 millions de francs CFA en 2000 à plus de 800 millions en 2003. Les services d'appui en gestion et comptabilité dispensés par les centres permettent aux institutions financières de diminuer leurs risques en attribuant des crédits à une organisation paysanne qui peut présenter des comptes clairs et transparents, ou encore à une société de commercialisation qui trouvera profit à ce que son partenaire OP ait une gestion saine et une organisation rigoureuse.

Il ne serait donc pas injustifié de penser que, sur la base d'une étude adaptée des impacts et des manques à gagner que pourraient subir les bénéficiaires indirects si les services n'étaient plus rendus correctement, des négociations sur les contributions financières aux coûts du service puissent être engagées. Cette contribution ne se décline pas nécessairement par une participation financière directe ; il pourrait s'agir de taux préférentiels ou encore de produits de financement spécifiques pour les adhérents aux centres de services¹⁹. Cette question soulève néanmoins des difficultés de mise en œuvre, les outils de mesure d'impact n'étant pas encore élaborés.

Au-delà de la reconnaissance de principe de la qualité de l'action des CPS, les institutions financières n'ont pas, jusqu'à aujourd'hui, fait de gestes concrets envers les adhérents des centres. A une époque, les associations villageoises étaient chargées de gérer les crédits collectifs de leurs membres et se portaient caution solidaire. La BNDA leur rétrocédait un point de crédit. Aujourd'hui les institutions financières ne veulent pas prendre « le risque » tout en reconnaissant le sérieux des OP adhérentes aux centres. Du fait de la frilosité de certaines institutions de micro-finance, certains responsables de centres et d'OP ont cherché à établir un système parallèle en allant négocier directement avec le fournisseur afin de se passer du crédit bancaire. Ce qui a, bien évidemment, causé un conflit avec les institutions financières. Certaines d'entre elles, pour s'assurer les demandes de crédits, ont mis

¹⁹ Ces diverses modalités ont été proposées par les responsables des centres et de la cellule projet aux institutions financières dès 1998-99.

un pied dans les appels d'offre d'approvisionnement en intrants – voire les deux pour la FCRMD²⁰ qui signe certains appels d'offre, et ont pu faire pression sur les fournisseurs. Jusqu'où le mandat institutionnel des banques peut aller dans la gestion des intrants ? L'absence de coordination et de régulation amène à ce que chacun poursuive sa propre logique, cette juxtaposition d'intérêts étant loin de rendre service aux paysans.

• **Quelles sources de financements externes complémentaires ?**

Rechercher des financements complémentaires auprès des bailleurs internationaux et des dispositifs d'appui.

A partir de 2004, la Fédération a entrepris des démarches auprès de différentes coopérations et dispositifs d'appui pour obtenir des financements qui complèteraient les actions prévues par les centres et la Fédération. Il est en effet illusoire de croire qu'un autofinancement complet est possible, du fait de la nature et de la diversité des services proposés. En outre, s'il est vrai que les centres ne parviennent pas au financement interne prévu, il n'a jamais été question, aux différentes étapes du projet, d'un autofinancement complet. Entre 2000 et 2003, les centres et la Fédération, en tant que structures organisées, co-gèrent l'argent du projet, le projet étant le bailleur intermédiaire. Les CPS et la Fédération ont des comptes bancaires, sont auditées depuis plusieurs années et ont acquis une compétence certaine en matière de gestion de fonds. Il n'est donc pas illégitime d'envisager des financements complémentaires directs.

Pour l'essentiel, ces financements seraient destinés aux actions de formation et au renouvellement des équipements.

La Fédération a pu obtenir, en 2003, onze millions de francs CFA de la part du Pasaop²¹. Elle avait eu un accord portant sur cinquante et un millions mais la longueur et la lourdeur des procédures n'ont pas permis de les mobiliser à temps. En septembre 2005, la Fédération a élaboré et transmis à la Chambre régionale d'agriculture de Ségou une requête de treize millions de francs CFA, dans le cadre du Pasaop, pour le renforcement des capacités des responsables OP des centres et de la Fédération. Le cadre régional de concertation du Pasaop a approuvé le dossier et l'a transmis à sa coordination. Les fonds n'ont toujours pas été débloqués car celle-ci considère que la Fédération et les centres devraient concourir à son guichet OP et non à celui affecté aux prestataires de services. On ne peut que souligner l'inadéquation entre les procédures et les objets de financement du Pasaop et les besoins réels des structures que ce programme doit appuyer. Il est paradoxal de voir que des volets du programme Pasaop, qui mentionnaient explicitement l'appui aux

²⁰ La FCRMD est l'acronyme de Fédération des caisses mutualistes du Delta.

²¹ Le Pasaop – Programme d'appui aux services agricoles et aux organisations paysannes- est un programme multi-bailleurs initié par la Banque mondiale en 1997.

centres, sont extrêmement difficile à mobiliser du fait de ces débats sur les guichets de subvention. Le montage des dossiers, la recherche de candidatures, le lancement puis l'analyse des résultats des appels d'offre, la préparation des formations et leur suivi-évaluation occasionnent des coûts qui ne font l'objet d'aucune prise en charge.

Une volonté politique nécessaire de la part de l'Etat malien

L'Etat malien a aussi un rôle important à jouer pour pérenniser ces centres de services qui ont pu prouver leur efficacité dans les domaines du conseil et de l'appui aux organisations paysannes.

Il alloue en effet près de deux cents millions de francs CFA par an, sous forme de dotations spéciales, à l'Office du Niger pour son appui-conseil au milieu rural. Il s'agirait peut être de mieux réfléchir à l'allocation des ressources publiques. Les antennes locales des ministères sont, pour partie d'entre elles, inconsistantes sur le terrain : il s'est tout d'abord agi, pour l'Etat, de gérer au mieux le redéploiement du personnel suite au démembrement du ministère du Développement rural, mais qu'est ce que cela produit en terme de services auprès des paysans ?

La redevance de l'eau, domaine régalién, pourrait aussi contribuer à pérenniser les centres Faranfasi So. Elle s'élève à plus de trois milliards et demi de francs CFA par an. La collecte de celle-ci est effectuée par l'Office du Niger. Il ne serait pas incohérent de redistribuer une partie de la redevance, payée par chaque exploitant, aux CPS et à la Fédération afin d'assurer la pérennité des services fournis. Mais cette question soulève des débats qui ne sont pas encore d'actualité.

En outre, l'Etat malien dispose, dans le cadre des aides budgétaires allouées pour des programmes de lutte contre la pauvreté ou du désendettement, de ressources financières relativement stables. Ne pourrait-on pas imaginer que soient mieux insérées dans ces programmes, financés par les bailleurs de fonds, des activités économiques de type centres de prestations de services qui contribuent à la structuration du milieu paysan ?

La pérennisation des centres de prestations de services, si elle peut passer par des refacturations aux bénéficiaires de ces centres, dépend aussi de la volonté politique de l'Etat malien et de l'Office du Niger à favoriser les synergies entre les différents partenaires.

CONCLUSION

Cette expérience de mise en place de centres de prestations de services a pu démontrer l'intérêt de ce type d'appui-conseil : des organisations paysannes adhérentes sont plus autonomes, plus transparentes, plus fiables. Les centres Faranfasi So pourraient acquérir une place à part entière dans le paysage

institutionnel cela en dépit d'un démarrage difficile et d'incertitudes persistantes sur leur financement.

La démarche adoptée a sans doute permis l'émergence d'une organisation originale avec la prise de responsabilités (et de risques) par des élus paysans et de jeunes conseillers, qui ont su s'impliquer dans de nouvelles activités de développement rural. Malgré des acquis reconnus par tous dans le domaine de l'amélioration de la gestion des organisations paysannes et de la formation de responsables, force est de reconnaître la fragilité du dispositif. Le quasi « sevrage » d'appui financier externe durant l'année 2005 montre l'impossibilité pour les centres de survivre sur leurs seules cotisations.

Le discours sur la prise en charge des coûts du conseil par les bénéficiaires et sur l'autonomie financière des centres a été porteur d'ambiguïtés que le projet n'a pas su (ou pu) clarifier. La coexistence de deux logiques portant le développement des centres, l'une relevant de « l'intérêt général », et donc du subventionnement public, pour les dimensions formation notamment, l'autre s'inspirant du « développement d'entreprise de services », relevant de la facturation, pour la dimension « conseil à la demande », n'a jusqu'à présent pas débouché sur la synergie souhaitée, ni obtenu les soutiens institutionnels nécessaires.

Cette hypothèse d'un financement complet par les cotisations des adhérents des services d'appui-conseil rendu par des centres de gestion reste d'ailleurs d'actualité pour d'autres programmes en cours. Les risques de désillusion sur ce point sont importants, ils peuvent alors conduire à des désengagements de la part des bailleurs alors même que les services sont correctement rendus et les impacts positifs avérés...

Avec le recul on peut s'interroger sur les alternatives possibles au choix qui a été fait de lancer un projet d'appui à la mise en place de centres de prestations sans ancrage institutionnel fort. N'a-t-on pas surestimé les capacités des OP à se doter d'une organisation d'appui-conseil autonome ? Fallait-il alors positionner d'emblée les fonctions d'appui-conseil et de formation au sein d'un dispositif pré-existant ? Rappelons que les évaluations effectuées au début des années 1990 ne désignaient pas l'Office du Niger comme la structure la plus adaptée pour porter ces services au bénéfice des paysans. Le réseau Chambre d'agriculture n'apportait quant à lui aucune garantie de solidité et les efforts de différents bailleurs pour le restructurer et le doter de moyens à la hauteur de ses missions n'étaient pas encore engagés.

Aurait-on dû orienter les efforts d'appui aux OP plus clairement vers le renforcement de leurs capacités de négociation et de positionnement ? A la conception du projet « centres de prestation de service », le syndicat Sexagon n'était pas encore créé ; et un appui aussi direct à la construction de la revendication des paysans sans doute délicate à mettre en œuvre pour les bailleurs de fonds. Les complémentarités entre les centres (appui technique) et le syndicat (défense des

intérêts) ont été recherchées sur le terrain, mais elles n'ont pu s'effectuer qu'au gré des accointances et selon les affinités des personnes concernées.

Dix années n'ont pas été suffisantes pour assurer la pérennité des centres. Une échelle de temps d'une dizaine d'années, entre les premières expérimentations en 1995 et la fin du projet d'appui en 2004, pour construire un dispositif institutionnel novateur dans un climat initial d'opposition et de conflit est-elle une durée excessive ?

Bibliographie sélective

APCAM, FEDERATION FARANFASI SO, *Plan stratégique de développement de la Fédération de centres Faranfasi So de la zone Office du Niger (2005-2009)*, mai 2004, 50 p.

AW Djibril, DEJOU Chantal, « Office du Niger : Ensuring Food Security for Mali », *Findings, Africa Region*, n°61, World Bank, 3 p.

COULIBALY Cheibane, *Politiques agricoles et stratégies paysannes au Mali – 1910-1985, le règne des mythes à l'Office du Niger*, Editions Le Cauri d'Or, Bamako, 1997, 196 p.

COUTURE JL (Gret), LAVIGNE DELVILLE Philippe (Gret), SPINAT Jean Bernard (Iram), « Institutional Innovations and Water Management in Office du Niger (1910-1999) – The Long Failure and New Success of a Big Irrigation Scheme », *Coopérer aujourd'hui*, Gret, 2002, 57 p.

FAIVRE DUPAIGNE Benoît et LAMBERT Agnès, *Etude d'impact et viabilité des centres de prestations de services dans la zone de l'Office du Niger*, IRAM, octobre 2002, 93 p.

MAGASSA Amidu, *Papa commandant a jeté un grand filet devant nous – Les exploités des rives du Niger 1902-1962*, coll. Textes à l'appui, ed. Maspero, Paris, 1978, 171 p.

MERLET Michel (IRAM) et NEU Daniel (GRET), *Capitalisation des démarches d'appui aux organisations paysannes conduites par la coopération française – l'expérience de l'appui à l'AOPP au Mali*, février 2004, 37 p.

PCPS, *Rapport général d'exécution*, IRAM, mars 2005, 46 p.

GRET, SERNES, *Evaluation à mi-parcours des projets URDOC et PCPS en zone Office du Niger*, juillet 2003, 114 p.

SPINAT Jean Bernard et BEAUDOUX Etienne, « Des "centres de services" au service de qui et comment ? », in *Echos du COTA*, n°97, décembre 2002, 5 p.

SPINAT Jean Bernard et BEAUDOUX Etienne, « Mali : pour une meilleure gestion de la riziculture », in *Revue POUR*, n°183, septembre 2004, 7 p.

SPINAT Jean Bernard, *Mission d'appui général auprès du projet CPS*, mars 2004, 32 p.

SPINAT Jean-Bernard, BEAUDOUX Etienne et de NORAY Stéphane, « Des centres de gestion et des centres de services pour le développement d'activités en zone rurale », in *Agridoc*, n°5, juillet 2003, 3 p.

TRAORE Bakary et SPINAT Jean-Bernard, « Le nouveau visage des organisations rurales - Une évolution spectaculaire pour un rôle encore limité », in *L'Office du Niger, grenier à riz du Mali : Succès économiques, transitions culturelles et politiques de développement* / sous la dir. de P. Bonneval, Cirad / Karthala, février 2002

TRAORE Bakary et SPINAT Jean-Bernard, « Le crédit - des institutions de proximité pour résorber un endettement durable », in *L'Office du Niger, grenier à riz du Mali : Succès économiques, transitions culturelles et politiques de développement* / sous la dir. de P. Bonneval, Cirad / Karthala, février 2002

Liste des sigles utilisés

- AFD : Agence française de développement
- AOPP : Association des organisations paysannes professionnelles
- APCAM : Assemblée permanente des Chambres d'agriculture du Mali
- ARPON : Amélioration de la riziculture paysanne à l'Office du Niger
- AV : Association villageoise
- BNDA : Banque nationale de développement agricole
- CAMOPA : Cellule d'appui à la mise en œuvre du plan d'action
- CMDT : Compagnie malienne pour le développement des textiles
- CPS : centre de prestations de services
- FCRMD : Fédération des caisses mutualistes du Delta
- GIE : Groupement d'intérêt économique
- IMF : Institution de micro-finance
- IRAM : Institut de recherches et d'application des méthodes de développement
- ON : Office du Niger
- OP : Organisation paysanne
- PASAOP : Programme d'appui aux services agricoles et aux organisations paysannes
- PCPS : Projet « Centre de prestations de services »
- SEXAGON : Syndicat des exploitants agricoles de l'Office du Niger
- SOCODEVI : Société de coopération pour le développement international
- TV : Ton villageois
- URDOC : Unité de recherche – développement / Observatoire du changement

Traverses n° 1. Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires. Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires. Par Philippe Lavigne Delville, Gret (décembre 1997).

Traverses n° 2. Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique. Évolution historique et défis actuels. Par Michel Boizung, Gret (avril 1998).

Traverses n° 3. Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit : une construction sociale à concerner. Études de cas en Guinée et au Bénin. Par François Doligez, Iram (janvier 1999).

Traverses n° 4. Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale. Examen comparatif à partir du cas burkinabè. Par Patrick Freudiger, Jean-Pierre Jacob et Jean-David Naudet (février 1999).

Traverses n° 5. Comment allier efficacité technico-économique et efficacité sociale ? Enseignements d'un projet en santé animale au Cambodge. Par Diane Intartaglia, VSF (juillet 1999).

Traverses n° 6. Renégocier les règles collectives en irrigation. Autour de l'intervention de Cicda à Urcuqui (Équateur). Par Frédéric Appolin et Xavier Peyrache [Cicda] et par Philippe Lavigne Delville [Gret] (juillet 1999).

Traverses n° 7. La coopération décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est. Par Bernard Husson, Ciedel (juillet 2000).

Traverses n° 8. Des instances paritaires pour gérer des ressources communes ? Deux expériences de gestion paritaire des ressources pastorales (Tchad oriental, Guinée maritime). Par Véronique Barraud, Sékou Béréte, Diane Intartaglia, VSF (octobre 2000).

Traverses n° 9. Concessionnaire de réseaux d'adduction d'eau potable, naissance d'un métier. Gestion de réseaux d'adduction d'eau potable en République islamique de Mauritanie. Par Rodolphe Carlier, Gret (avril 2001).

Traverses n° 10. Les associations villageoises de migrants dans le développement communal : un nécessaire repositionnement ? Élus, associations locales, associations de migrants en région de Kayes (Mali). Par Éric Force, GRDR (octobre 2001).

Traverses n° 11. Le développement local entre décentralisation et privatisation : réflexions à partir de cinq expériences (Afrique de l'Ouest, Bolivie). Par le Groupe Initiatives [synthèse réalisée par Diane Intartaglia et Annette Corrèze] (janvier 2002). > également disponible en anglais et en espagnol

Traverses n° 12. Conquérir et consolider le marché du café de qualité, entre dynamiques communautaires et contraintes du marché international. Avancées et défis des coopératives caféières boliviennes. Par Christophe Chauveau, Cicda (décembre 2002). > également disponible en anglais et en espagnol

Traverses n° 13. Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement. Par Christian Castellanet, Gret (octobre 2003). > également disponible en anglais et en espagnol

Traverses n° 14. Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat. Texte de référence VSF et Cicda. Texte collectif sous la coordination de Carlos Cubillos [VSF] et Frédéric Apollin [Cicda] (juin 2004). > également disponible en anglais et en espagnol

Traverses n° 15. Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ? Par Philippe Villeval [Handicap International] et Philippe Lavigne Delville [Gret] (octobre 2004). > également disponible en anglais et en espagnol

Traverses n° 16. Appui et conseil aux organisations paysannes en zone Office du Niger. Du projet centre de prestations de services aux « Faranfasi So ». Par Jean-Bernard Spinat [Iram], Bakary Traoré [PCPS] et Anne-Sophie Saywell [Groupe Initiatives] (février 2006).

► Comment mettre en œuvre des services durables aux populations ? Comment construire et pérenniser des dispositifs d'appui qui sachent répondre à la demande ? Comment appuyer sans étouffer des organisations locales et des opérateurs techniques ? Quelles méthodes et quels savoir-faire pour que l'idéal d'un développement qui met les populations au cœur de l'intervention ne soit pas qu'un discours incantatoire ?

Longtemps négligées du fait de la polarisation sur les réalisations concrètes, les dimensions institutionnelles du développement apparaissent aujourd'hui comme un enjeu majeur. Loin de l'image idyllique d'un développement consensuel, les opérations de développement suscitent des jeux d'acteurs complexes qu'il faut être capable de comprendre et de prendre en compte. Au-delà des discours et des principes, il faut savoir discuter de la « cuisine » de l'intervention. Au service des intervenants de développement, la série Traverses veut contribuer au débat stratégique et méthodologique sur ces questions, avec une approche transversale aux différents champs d'intervention. Elle accueille des documents de travail, issus de littérature grise ou de capitalisation d'expérience, qui offrent un intérêt particulier en termes d'analyse et/ou de méthode à partir d'expériences de terrain.

► La série Traverses est éditée par le Groupe initiatives, qui rassemble six organisations françaises de coopération internationale, partageant une ambition commune pour un développement au service des acteurs locaux, dans une logique de recherche-action et de renforcement institutionnel. Les textes sont choisis et validés par un comité éditorial, composé de représentants des organismes membres du Groupe initiatives : Myriam Mackiewicz-Houngue (AVSF), Olivier Thomé (Ciedel-Rafod), Olivier Le Masson (GRDR), Marion Georges (HSF), Anne-Sophie Saywell (Groupe initiatives), et animé par Philippe Lavigne Delville (Gret) et François Doligez (Iram).

► Les numéros de Traverses sont téléchargeables gratuitement sur le site Web du Groupe initiatives (www.groupe-initiatives.org). Certains sont aussi accessibles via les sites d'AVSF (www.avsf.org), du Gret (www.gret.org) et de l'Iram (www.iram-fr.org).

iram

49 rue de la Glacière F-75013 Paris
Tél. 33 (0)1 44 08 67 67
Fax 33 (0)1 43 31 66 31
iram@globenet.org

 **Groupe
initiatives**

45 bis avenue de la Belle Gabrielle
F-94736 Nogent-sur-Marne Cedex
Tél. 33 (0)1 43 94 73 27
Fax 33 (0)1 43 94 72 17
gr-initiatives@groupe-initiatives.org