

**PROJET D'APPUI AUX IRRIGANTS ET AUX SERVICES AUX IRRIGANTS
ASIRRI : COMPOSANTE MALI – FARANFASI SO ET IRAM**

Financement Agence Française de Développement / AFD-FISONG

RAPPORT DE MISSION

Diagnostic rapide et proposition de
démarche d'extension des services Faranfasi
so aux Organisations d'Entretien du Réseau
Tertiaire à l'Office du Niger

Christophe RIGOURD

Jean-Bernard SPINAT

Avril 2009

iram

GRET

agronomes
vétérinaires
&
SAUVE PROTECTIVE

Fédération
Faranfasi so

សម្រាប់ការងារកសិកម្ម
កសិកម្ម
CEDAC

CUDES / KIDES

CROSE

FONHAD 

Le Projet d'Appui aux Irrigants et aux Services aux Irrigants ASIrri est une initiative conjointe de partenaires du développement du Nord et du Sud, AVSF, CEDAC, CUDES, CROSE, Faranfasi so, FONHADI, GRET et IRAM. Le projet est financé par l'AFD via la FISONG.

D'une durée de trois ans, ASIrri vise les objectifs suivants.

Objectif général : Assurer la gestion des systèmes irrigués et leur optimisation pour la production agricole par la pérennisation des associations d'irrigants et des dispositifs d'appui et de services.

Objectif spécifique : Elaborer, tester et favoriser la pérennisation des modes d'accompagnement et de prestation de services aux irrigants pour une exploitation durable des zones irriguées, dans trois contextes nationaux diversifiés : Haïti, Cambodge, Mali, en profitant des différences d'expériences entre site pour maximiser les échanges et le co-apprentissage, et la capitalisation.

Le chef de file du groupement est l'IRAM, chaque composante ayant une maîtrise d'œuvre propre :

Composante 1	Cambodge :	GRET et CEDAC
Composante 2	Haïti :	AVSF et CUDES/CROSE
Composante 3	Mali :	IRAM et Faranfasi so
Composante 4	Transversale :	IRAM

Ce rapport n'engage que ses auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme le point de vue des différents partenaires du projet ASIrri (AVSF, CEDAC, CUDES, CROSE, Faranfasi so, FONHADI, GRET et IRAM) ni de l'AFD.

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière • 75013 Paris • France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis • Bâtiment 3

34980 Montferrier sur Lez • France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

SOMMAIRE	3
LISTE DES ABREVIATIONS	5
RESUME	6
1. INTRODUCTION	11
2. ETAT DES LIEUX RAPIDE	12
2.1. Etat des lieux de la FCPS	12
2.2. La situation du Centre de Molodo	26
2.3. Etat des lieux accès aux ressources / gestion de l'eau / entretien des réseaux tertiaires	28
2.4. Rompre avec quelques idées reçues	38
3. EXTENSION DES SERVICES DE LA FCPS ET DU CPS DE MOLODO ?	40
3.1. La demande de nouveaux services	40
3.2. Leçons de la FCPS pour l'extension des services	41
3.3. Une extension vers les OERT pertinente et cohérente	44
3.4. Eléments de stratégie	45
4. ELEMENTS CLES DE LA DEMARCHE D'APPUI AUX OERT PAR LE CPS DE MOLODO	48
4.1. Le CPS de Molodo au centre	48
4.2. Une approche socio organisationnelle : entrée par la médiation	50
4.3. Une action pilote de recherche-action-formation	53
4.4. Données de suivi évaluation	56
4.5. Le respect des institutions et des organisations	57

4.6. Le fonds d'investissement : pas un préalable	59
4.7. Valoriser les compétences existantes pour élaborer l'offre de service	59
5. PROPOSITION DE PROGRAMMATION POUR LES SIX PROCHAINS MOIS	60
<hr/>	
5.1. Principales activités pour le démarrage	60
5.2. Chronogramme prévisionnel pour les 6 prochains mois	67
6. ANNEXES	68
<hr/>	
6.1. Annexe 1 : TDR de la mission de démarrage	68
6.2. Annexe 2 : Programme de la mission	74
6.3. Annexe 3 : Eléments de diagnostic de gestion de l'eau et opportunités pour Faranfasi so	75
6.4. Annexe 4 : Juxtaposition de trois modes d'implication des producteurs dans la gestion de l'eau et l'entretien	79
6.5. Annexe 5 : Actualisation du budget de la composante Mali du projet ASIrri	80

Liste des abréviations

ASIrri	Projet d'appui aux irrigants et aux services aux irrigants
AV	Association villageoise
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole
CEF	Conseil à l'exploitation familiale
CPS	Centre de prestation de services
CRA	Chambre régionale d'agriculture (de Ségou)
GIE	Groupement d'intérêt économique
IER	Institut d'économie rurale
IFDC	International center for soil fertility and agricultural development
OERT	Organisation d'entretien du réseau tertiaire
OP	Organisation de producteurs
PADON	Programme d'appui au développement de l'Office du Niger
PCPS	Projet centres de prestation de services

Résumé

Etat des lieux rapide de Faranfasi so depuis 2004

Suite à un sevrage un peu rapide du PCPS en 2004, bien qu'anticipé, Faranfasi so a connu une période d'incertitude et de contraction de son activité entre 2004 et 2006. Plusieurs services ont alors été suspendus et des OP ont rompu leur adhésion. Un « service minimum » a néanmoins été maintenu notamment grâce à un engagement exemplaire des élus et conseillers.

Les activités se sont développées à nouveau à partir de 2006 grâce aux financements du PADON.

En 2008 Faranfasi so comptait 235 membres : 123 associations villageoises, tons villageois et groupements villageois, 81 groupements de femmes (très forte augmentation) et 31 groupements de conseil à l'exploitation familiale.

Les services actuels sont : appui à l'accès au crédit (661 Millions de FCFA obtenus auprès des banques et remboursés à 98%), appui aux activités économiques (le battage principalement), appui juridique, formation aux outils de gestion et en alphabétisation, appui aux groupements de femmes (appui à l'accès au crédit, à la commercialisation et à l'étuvage), appui conseil aux exploitations familiales. Ces services sont différenciés suivant les 3 classes et les 4 types de membres.

Une évaluation rapide indique :

- Un excellent ancrage institutionnel (Cf. les relations avec l'Office du Niger, la CRA-Ségou notamment) et une excellente reconnaissance technique (Cf. le contrat d'objectif signé avec la CRA-Ségou).
- Faranfasi so a su tenir durant la crise 2004-2006 et rebondir rapidement ensuite, preuve de son dynamisme endogène.
- La réalisation de son plan stratégique est globalement au-delà des objectifs.
- Bien que son autofinancement reste problématique globalement elle assure un bon niveau d'autofinancement (74%) pour ce qui ne relève pas de fonctions de « services publiques ».
- Elle dispose d'un système de suivi évaluation assez complet, relativement fiable et alimenté.
- En revanche, elle ne dispose pas d'un véritable système comptable se limitant actuellement à un système de « suivi budgétaire de projet » (système néanmoins fiable, mais qui devient insuffisant).
- De part sa reconnaissance technique et institutionnelle elle fait face à de nombreuses sollicitations ce qui pourrait présenter des risques de déviation de sa mission.

Etat des lieux rapide en matière de gestion de l'eau et d'entretien des réseaux tertiaires

Sur le plan socio-économique, plusieurs points sont préoccupants sur la zone Office du Niger : la question foncière n'est toujours pas traitée sur le fond, la taille des exploitations familiales est en diminution, les rendements sont en diminution et sont inférieurs aux rendements communément annoncés, de nombreux agriculteurs sont pris dans des processus de décapitalisation, des changements sociaux importants sont en cours et des tensions sont palpables.

En matière de gestion de l'eau, les futures extensions risquent d'obliger à passer d'un système géré par la demande sans contrainte à un système où la ressource globale sera limitée. Le problème n°1 des producteurs semble être le drainage, quant aux entretiens, ils sont très insuffisants à tous les niveaux pour permettre une maîtrise et une gestion de l'eau suffisante. De nombreuses interventions en appui à la gestion de l'eau et à l'entretien ont été menées : certaines avec des résultats très pertinents mais non-pérennes au-delà des projets.

Dans le cadre de la politique de transfert de responsabilité aux usagers, des Organisations d'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT) ont été mises en place. Tout le monde s'accorde pour reconnaître aujourd'hui la non-fonctionnalité de ces organisations. Plusieurs causes à cela :

- Méthodologie de « mise en place » inadaptée - elles sont encore perçues comme des organisations exogènes, mises en place trop rapide et sans accompagnement suffisant ;
- Elles ne sont peut-être pas sur la bonne « base hydraulique » : basées sur les arroseurs et non les drains, or le drainage semble constituer le souci n°1 des irrigants ;
- Elles ne sont peut-être pas sur la bonne « base institutionnelle » : déconnectées des maillages villageois, ne valorisant pas les pratiques institutionnelles paysannes, c'est à dire les modes des fonctionnements adoptés par les irrigants, ne permettant pas aujourd'hui l'application de sanctions. La question des non-résidents est souvent avancée pour expliquer leur non-fonctionnalité actuelle, un peu trop facilement sans doute même si le problème est réel, or les OERT ne parviennent pas à aborder cette question ;
- Elles ne sont peut-être pas sur la bonne « base organisationnelle » : trop petites pour justifier l'établissement d'un bureau ou pour trouver les compétences en alphabétisation au sein de leurs membres.

L'appui aux OERT ne devrait donc pas se limiter à un appui dans le cadre de leur forme hydraulique, institutionnelle et organisationnelle actuelle.

Quelle opportunité pour Faranfasi so de s'engager sur l'appui aux OERT ?

Opportunité institutionnelle :

- L'accueil de l'Office du Niger est tout à fait positif. L'initiative de Faranfasi so rentre complètement dans la stratégie du Contrat Plan d'appui aux OERT. L'accueil de la CRA-Ségou est également positif.
- L'accueil des autres OP « faitières » est globalement positif, mais on devra néanmoins éviter les éventuels « conflits » entre OP et autres acteurs d'appui souhaitant se positionner sur les questions d'entretien et de gestion de l'eau. Le risque serait en effet que l'Office ouvrant la porte sur les questions d'entretien et de gestion de l'eau, les autres acteurs (OP notamment) rentrent en compétition pour également acquérir une nouvelle légitimité sur ce nouveau

champ d'intervention. On pourrait craindre d'éventuelles tensions institutionnelles ou personnelles. C'est une préoccupation importante de la mission.

- Sur le plan institutionnel il conviendrait aussi de ne pas se limiter exclusivement à l'appui aux OERT dans leur forme actuelle : 1- il faudrait reconnaître, connaître et accompagner les éventuelles pratiques paysannes (hors OERT) en matière d'entretien et de gestion de l'eau et 2- faire preuve d'originalité afin d'accompagner des « OERT rénovées » sur des bases hydrauliques, institutionnelles et organisationnelles plus appropriées que le model actuel non fonctionnel. Faranfasi so devra donc faire attention à ne pas tomber dans le moule (le piège ?) OERT mais se garder une marge suffisante d'innovation institutionnelle.

Opportunité technique : Les compétences techniques des CPS en appui organisationnel et institutionnel, en médiation, en conseil de gestion sont largement reconnues. Faranfasi so est donc reconnue et légitime pour intervenir en appui aux OERT selon son métier d'appui conseil. Elle devra néanmoins acquérir certaines compétences techniques (gestion de l'eau et entretien) auprès d'acteurs en place (IER, Office, Nyéta Conseil) et valoriser les expériences existantes.

Opportunité financière : Dans le court terme on imagine mal que l'appui aux OERT puisse permettre d'améliorer l'autonomie financière des CPS et de la fédération. L'expérience pilote devra cependant accompagner la réflexion de la fédération autour de cette question de prise en charge d'un service payant.

Par bien des aspects on peut faire certains parallèles entre la situation de blocage des AV en 1994 et de leur crise de l'endettement et celle des OERT aujourd'hui et de la « crise » de l'entretien.

L'enjeu pour la fédération et le CPS de Molodo est donc d'accompagner les OERT suivant une démarche qui :

- Se différencie clairement des projets passés (non-durables) tout en valorisant leurs acquis (outils de gestion de l'eau notamment) ;
- Réponde aux problèmes d'entretien et de gestion de l'eau des irrigants en s'autorisant un degré suffisant de changement et d'innovation institutionnelle. Ne pas exclusivement se limiter à l'accompagnement des OERT dans leur forme actuelle, mais aussi accompagner d'autres pratiques institutionnelles paysannes ainsi que des « OERT rénovées ». Le degré de changement institutionnel devant être acceptable pour les irrigants, les partenaires (l'Office principalement) et Faranfasi so elle-même ;
- Valorise les « avantages comparatifs » des Centres Faranfasi so ;
- Ne rentre pas en compétition avec les autres acteurs (autres OP notamment).

Une question essentielle pour Faranfasi so est de savoir quelle amplitude de changement institutionnel souhaite-elle et peut-elle promouvoir dans le cadre de cette action pilote ?

Principaux éléments de démarche d'accompagnement des OERT

Le Centre Faranfasi so de Molodo au centre : Ce qui suppose une très forte mobilisation des élus du Centre (le budget a été modifié en conséquence) et de procéder à la sélection des nouveaux adhérents (à priori les OERT, mais pas seulement) via les adhérents actuels du CPS. On fait l'hypothèse que le fait que l'accompagnement des OERT soit porté par le CPS (plutôt que par un projet ou une ONG) est un facteur de succès.

Une approche socio-organisationnelle et une entrée par la médiation :

- Aujourd'hui les acteurs se renvoient les responsabilités, dans certains cas le dialogue est rompu et il y a différents besoins de médiations (entre agriculteurs d'un arroseur, entre agriculteurs et autres acteurs...) et différents degrés de médiations nécessaires (faciliter un dialogue, sortir d'un conflit...). La participation des élus du CPS, voire d'autres personnes ressources localement, sera indispensable pour organiser cette médiation initiale et sortir de l'impasse.
- On ne devra pas se focaliser d'entrée sur les OERT mais également reconnaître et analyser les pratiques institutionnelles paysannes y compris hors OERT afin de les valoriser.
- Ensuite il conviendra de réfléchir à quel sera le bon niveau (choisi par les irrigants) d'organisation des « OERT rénovées ». Ce bon niveau pour les « OERT rénovées » devant prendre en compte des critères hydrauliques (réseau d'irrigation et de drainage), socio-institutionnels (pratiques institutionnelles paysannes, maillage villageois) et organisationnels (taille appropriée pour disposer de ressources humaines et financières suffisantes).
- Ensuite des accompagnements et formations organisationnels et institutionnels seront nécessaires : classiquement appuyer à une relecture critique des statuts des OERT, puis surtout aider pour l'élaboration de leurs propres règles de fonctionnement (leurs propres institutions) et les accompagner pour les mettre en œuvre. Il s'agira d'accompagner les « OERT rénovées » à façonner leurs propres institutions.
- Enfin des appuis de nature technique (outils de gestion de l'eau et de planification agricole à un niveau pertinent : arroseur ?) seront fournis en collaboration avec d'autres acteurs disposant de ces compétences. Attention, à l'inverse d'autres projets étant intervenus sur la gestion de l'eau, ces outils ne constituent pas le point d'entrée de notre approche.

Une approche pilote : On rentrera par une question spécifique (par exemple « l'entretien ») puis on déroulera le fil dans ces multiples directions : relation entretien – fonds d'entretien, relation entretien – gestion de l'eau, relation gestion de l'eau – planification agricole, relation entretien arroseur – entretien drain tertiaire. On devra aussi dérouler le fil vers les niveaux supérieurs des réseaux II et I.

Importance du suivi évaluation : Le dispositif de suivi évaluation est actuellement une force de Faranfasi so. Il devra être complété pour couvrir également ces activités : suivi évaluation hydraulique notamment.

Travailler avec les organisations en place : On veillera particulièrement à entretenir de bonnes relations avec l'Office et les autres OP. Des réunions trimestrielles de planification au niveau de la zone et annuel à Niono sont prévues.

Le fonds d'investissement ne sera pas utilisé comme préalable mais plutôt pour lever des contraintes quand elles se présentent et ont été bien identifiées.

Valoriser les compétences : Faranfasi so ne disposant pas en interne de toutes les compétences techniques devra valoriser au mieux les résultats de la recherche et de projets précédents ainsi que les compétences extérieures disponibles pour des formations ponctuelles.

Ces principes sont repris et développés en activités dans un chronogramme pour les six prochains mois.

Points d'attentions pour Faranfasi so

Concernant la fédération dans son ensemble :

- Sécuriser sa base de donnée et son dispositif de suivi évaluation (sauvegarde et procédures de diffusion de l'information) et également mieux la valoriser (analyses plus pointues).
- Conduire une autoévaluation du plan stratégique 2004-2009 (avec éventuellement un facilitateur extérieur) pour la préparation du plant 2010-2013.
- Mettre en place un véritable système comptable et procéder à un audit annuel externe.
- Réactiver une stratégie de communication interne et externe.

Concernant l'action pilote d'appui aux OERT (projet ASIrrri, mais évitons de parler de projet) :

- Poursuivre la réflexion amorcée lors de la mission de cadrage avec les élus et les conseillers au niveau de la fédération et du CPS afin de faire « atterrir » le projet et de garantir sa véritable appropriation large au-delà du petit noyau actuel.
- Comment garantir que l'on ne se place pas dans une logique court terme de projet et que l'on ne refait pas une nouvelle fois une intervention non durable sur les questions de gestion de l'eau et de l'entretien ?
- Veiller à travailler en bonne intelligence avec les autres acteurs et notamment les autres OP ou autres structures d'appuis.
- Quelle ampleur de changement institutionnel Faranfasi so souhaite-elle / peut-elle promouvoir ? Travailler seulement avec les OERT telles qu'elles existent aujourd'hui (à priori non recommandé) ou bien se permet t-on davantage d'innovations institutionnelles (valorisation des pratiques paysannes, réfléchir à des « OERT rénovées » sur des bases hydrauliques, institutionnelles et organisationnelles plus adaptées) ?
- Il convient de mieux cerner la demande et les besoins des irrigants en matière de gestion de l'eau et d'entretien. Ne pas se limiter obligatoirement au cadre contraignant des OERT et s'autoriser une phase suffisante d'analyse des pratiques institutionnelles paysannes actuelles.
- Réfléchir à ce qui constitue la véritable valeur ajoutée ou avantage comparatif du CPS pour accompagner les OERT.
- Réfléchir sur les principaux éléments de la démarche proposée.

1. Introduction

S'agissant d'une mission de démarrage du projet ASIrri et étant donné le temps disponible on ne vise pas ici à faire un diagnostic exhaustif de la FCPS ni des questions relatives aux OERT. Il s'agit plutôt de relever un certain nombre de points qui devraient permettre d'orienter les actions de la FCPS et du CPS de Molodo dans l'action pilote d'appui aux OERT. Il s'agit de faciliter un cadrage technique, méthodologique et programmatique du projet. Les TDR de la mission sont donnés en annexe 1.

Plus spécifiquement la mission devait en collaboration avec les différentes instances de la FCPS (élus, cadres et techniciens) :

- Etablir un état des lieux technique, financier et institutionnel de la FCPS et des CPS, et notamment de celui de Molodo ;
- Effectuer une faisabilité rapide de l'extension des services des CPS et proposer les modalités d'extension des services (activités à mener dans le cadre du projet) ;
- Caler le projet sur le plan institutionnel et organisationnel ;
- Affiner la programmation des activités de la composante Mali.

La mission a été effectuée par Jean-Bernard Spinat et Christophe Rigourd du 15 au 26 mars 2009, soit 11 jours de présence au Mali. Elle a été organisée sur place par le Coordinateur de la FCPS, Amadou Waïgalô qui a accompagné la plupart des rencontres. Les élus et conseillers du CPS de Molodo ainsi que ceux de la fédération ont été particulièrement mobilisés pendant toute la partie terrain. Le programme est donné en annexe 2.

Les résultats de ce rapport ont été présentés et discutés avec les élus et conseillers de la fédération lors de la réunion de restitution le lundi 23 mars. Une réunion de travail a également eu lieu avec le Coordinateur en fin de mission¹. Les discussions et réflexions au niveau de la FCPS et du CPS de Molodo ne sont cependant pas abouties. Ce rapport devrait donc permettre de poursuivre les réflexions : les **parties grisées** sont spécifiquement des points d'attention pour le CPS de Molodo et la fédération.

¹ NB : de multiples discussions intermédiaires avec le coordinateur et avec l'équipe de Molodo ont eu lieu en cours de mission.

2. Etat des lieux rapide

2.1. Etat des lieux de la FCPS

2.1.1. Bref rappel du contexte et de l'évolution

a. Un « sevrage » brutal : arrêt du PCPS fin 2004, sans appui spécifique en relais

L'arrêt des appuis structurels et spécifiques apportés par le PCPS n'était pas une surprise, mais des relais de financement et d'accompagnement de la jeune fédération et des centres étaient envisagés et probables. Les risques liés aux difficultés de mise en place et à un temps excessif pour un démarrage effectif de ces nouveaux soutiens étaient identifiés, malgré cela il a fallu près de deux années pour qu'ils se concrétisent...

b. Une période de « transition et d'incertitudes » (fin 2004 – courant 2006)

La situation fin 2004 est décrite dans le rapport général d'exécution du PCPS (avril 2005). Un scénario de maintien des activités « a minima » s'est mis en place. Seul le conseil de gestion et le conseil juridique auprès des adhérents les plus « crédibles » et contribuant principalement aux ressources propres des Centres (AV, GIE de producteurs) ont été maintenus. Les activités de formation/alphabétisation, de conseils aux groupements féminins et le conseil aux groupes d'exploitants familiaux ont été suspendus. La plupart des conseillers concernés ont du chercher d'autres opportunités professionnelles. Le nombre actif d'adhérents aux centres diminuant de près de la moitié ! La reprise des appuis « significatifs » auprès de la Fédération et des Centres s'est réalisé via le PADON avec la signature d'un contrat d'objectif entre la Fédération et la CRA de Ségou au 1^{er} trimestre 2006 mais avec un premier versement des fonds août 2006.

Quelques appuis ont été déterminants pour aider à passer ce cap, il s'agit notamment de l'avance effectuée par l'Iram, des facilités octroyées par la BNDA.

On doit par ailleurs souligné l'engagement remarquable des élus et conseillers Faranfasi so qui pendant cette période d'incertitude sont restés mobilisés malgré des retards de salaires et l'insuffisance des moyens. Cet engagement témoigne de la très forte appropriation de Faranfasi so par ses membres et ses agents.

c. Une fédération et des centres bien présents !

Un constat s'impose : malgré les difficultés (diminution et arrêt de certains services et prestations, en particulier pour les groupements de femmes et le conseil à l'exploitation, départ de conseillers, désistement de certains adhérents... liées à la forte réduction des appuis financiers) et la période d'incertitude (quand et comment allaient reprendre les appuis...) les Centres et leur Fédération ont tenu, sont reconnus et ont pu reprendre la progression de leurs activités assez rapidement dès l'obtention de nouveaux financements.

Avec le recul, malgré les conséquences néfastes sur les services et l'organisation des centres, la « crise de financement » traversée par les Faranfasi so a pu sans doute également contribuer à souder l'équipe (conseillers et responsables) et à affirmer l'indépendance de la Fédération face à ses différents partenaires.

2.1.2. Le chemin parcouru : données et perceptions

Pour mesurer l'évolution des Centres et de la Fédération Faranfasi so quelques données de base permettent de rendre compte d'éléments quantitatifs « objectif », mais la perception de cette évolution par des responsables, des conseillers et des adhérents (avec la présentation qu'ils en font) et les appréciations des principaux partenaires et interlocuteurs sont tout aussi éclairantes sur les évolutions et la situation actuelle (voir point b.)

Nous proposons de ne présenter ci-après que quelques données, les compléments et détails par centres étant disponibles via les rapports d'activités 2006, 2007 et 2008.

a. Les données : Evolution 2004 - 2008

Sources :

- Rapport annuel d'activités et Compte-rendu d'exécution du contrat d'objectif Faranfasi so / CRA de Ségou (dans le cadre du Projet PADON) ;
- Rapport de suivi évaluation (2006 et 2007).

NB : Il manque les données de l'année 2005 et le rapport de S/E 2008 dont la finalisation est attendue pour avril 2009.

Un système de suivi évaluation fonctionnel existe, et il est performant !

Il convient de souligner cet aspect tant il est difficile de maintenir dans le temps, voire de mettre en place, ce type de dispositif (y compris en France...) et de les faire « vivre ». Ceci constitue un réel atout pour la fédération, un acquis à consolider et à préserver.

Le système de suivi évaluation mis en place avec l'appui du PCPS (cf. rapport de mission de Pascal Babin et Bréhima Diarra et rapport de préparation de la clôture JB Spinat – Mars 2004) a évolué mais les fondamentaux ont été préservés (suivi longitudinale par adhérents et type de services possibles depuis plusieurs années).

En dehors de premiers éléments sur la période 1997-2004, avec des données incomplètes, la base de données a été reprise à partir de fin 2005 et tenue à jour (enregistrement via le conseiller actuellement en charge – conseiller technique de la fédération). Une nouvelle configuration a été mise en place en février 2009. L'actualisation est en cours.

Les enregistrements existants permettent de suivre :

- Les données socio-économiques des adhérents (pour chaque adhérent et pour chaque classe) ;
- Les données de suivi des prestations (types / temps) par conseiller et par adhérent.

A titre indicatif le « menu » de la nouvelle base (sous Access) est le suivant :

1- Conseiller

- Fichiers conseillers
- Compte-rendu d'activités des conseillers

2- Interlocuteurs (adhérents)

- Base adhérents

3- Suivi

- Individu
- Adhésion
- Exploitation familiale
- Organisation paysanne
 - information générale
 - données économiques annuelles
 - données économiques trimestrielles
 - Prestations réalisées

Nous avons pu vérifier les liens entre les données de base (fiches et supports standard papier collecté et renseigné au niveau de chaque adhérent et par chaque conseiller concerné) et les enregistrements effectués, ils attestent de la fiabilité des données.

De même les « sorties » et traitements possibles prouvent sa fonctionnalité. Un rapport annuel de suivi évaluation est réalisé (exemplaires 2006 et 2007 disponibles). Toutefois, le système semble encore « lourd » (ce qui est d'ailleurs exprimé par le conseiller en charge, premier utilisateur de la base), et la valorisation des données existantes n'est pas optimum toutes les données n'étant pas traitées et les analyses étant peu développées². Le coordonnateur de la Fédération mesure bien l'importance de cet outil tant pour son utilisation interne (suivi et mesure de l'activité des conseillers, évolution des adhérents, ...) que pour sa valeur externe. Les données des Centres et de leurs adhérents ont servi de « références », et parfois de « contre poids » aux données officielles (sur la production ou les rendements) à plusieurs reprises lors de rencontres ou de négociations jusqu'au niveau national. Actuellement ces données tendraient à prouver la baisse des rendements du riz (plafonnement autour de 3 ou 4 tonnes / ha en moyenne) et la baisse des marges réalisées (en commercialisation et au battage)

Par ailleurs, une copie de la base de données nous a été remise lors de la mission, ce qui témoigne d'un bon niveau de confiance entre la Fédération et l'Iram !

Il est urgent pour la fédération de sécuriser cette base de données : enregistrement sur plusieurs ordinateurs, copies régulières (en conservant la date de copie pour ne pas écraser la nouvelle version par une ancienne version) et décision de procédures

² Il serait aussi intéressant de vérifier la « fiabilité » de quelques types de données qualitatives qui repose en partie sur des appréciations et non des indicateurs précis, c'est les cas par exemple pour apprécier le niveau de cohésion sociale des adhérents.

de diffusion des informations en distinguant bien les informations confidentielles (données du CEF par exemple ou taux d'endettement individuels), les informations stratégiques (rendement battage, endettement agrégé) et les informations diffusables largement.

La fédération devrait tenter de mieux valoriser cette source d'information : en interne par des analyses plus poussées et en externe par une association systématique aux travaux de recherches et publications réalisées grâce aux données de la base.

Par ailleurs, dans le cadre de la composante transversale du projet ASIrri on pourrait sans doute imaginer qu'un dispositif similaire soit mis en place au Cambodge et en Haïti. L'expérience FCPS bénéficierait ainsi aux deux autres composantes.

Evolution du nombre d'adhérents par classe

Depuis 2004 la Fédération et les Centres ont adopté la « typologie » suivante concernant leurs adhérents :

- Classe 1 : AV, TV, GIE de producteurs, coopératives...,
- Classe 2 : Groupements féminins,
- Classe 3 : Groupes de Conseil aux exploitations familiales.

Globalement le nombre d'adhérents est passé de 148 à 235 adhérents, la représentation des classes a évolué, la part des groupements féminins s'est fortement accru en 2008 (44 adhésions). L'une des explications de cette croissance tient au fait que la BNDA a conditionné son accès au crédit pour ce type de groupement à l'adhésion à un Centre Faranfasi so.

	2004	%	2008	
Classe 1	104	70,3%	123	52,3 %
Classe 2	23	15,5 %	81	34,5 %
Classe 3	21	14,2%	31	13,2 %
Total	148	100%	235	100%

Evolution des adhérents par type (source rapports de S/E)

Outre la classification par catégorie d'adhérents, Faranfasi so effectue également une différenciation par « niveau », du plus faible au plus fort, soit en résumé³ :

³ Cette catégorisation est reprise et présenté dans la publication du PADON (cf. lettre ...)

- Type 1 : en très grande difficulté,
- Type 2 : en difficulté,
- Type 3 : en redressement,
- Type 4 : performant.

En fait cette catégorisation est assez fine, elle est effectuée sur la base d'un certain nombre de critères économiques, social et organisationnel. A chaque niveau correspondent des interventions différenciées.

Le passage des adhérents vers des niveaux « supérieurs » d'organisation et de performance économique fait partie des indicateurs fixés dans le contrat d'objectif Faranfasi so – CRA de Ségou dans le cadre du PADON.

L'écart entre le nombre total d'adhérents et le nombre d'adhérent faisant l'objet d'une typologie d'évolution s'explique par le fait que seuls les adhérents faisant l'objet d'un suivi de gestion précis sont concernés.

	2005	%	2006	%	2007	%
Type 1	17	16 %	24	21%	9	8 %
Type 2	14	14 %	26	23%	31	27,5%
Type 3	48	47 %	43	38%	45	39,8 %
Type 4	24	23 %	20	18%	28	24,7 %
Total	103	100%	113	100%	113	100%

Le rapport de suivi évaluation de 2006, qui analyse les évolutions, explique la « dégradation » des niveaux entre 2005 et 2006 (moins d'adhérents de type 3 et 4 et plus d'adhérents de type 1 et 2) par le fait que les catégorisations effectuées en 2004/2005 au niveau des centres (par les conseillers et les élus) étaient trop « optimistes » et qu'il s'agit plus de « corrections » de données afin qu'elles reflètent mieux la réalité des situations que d'une réelle détérioration, qui serait inquiétante ou qui mériterait de sérieuses explications... Une étude détaillée de ces indicateurs dans le rapport 2008 serait intéressante, ainsi que la vérification de la « rigueur » méthodologique liée à leur établissement.

Cette double entrée pour le suivi évaluation des OP membres par classe et par type est particulièrement pertinente.

L'outil pourrait cependant être développé afin de caractériser plus finement les types. On peut par exemple caractériser le niveau de développement des OP – ici le type – par rapport aux trois dimensions habituelles d'une OP :

- Sa dimension organisationnelle et institutionnelle = son « savoir être »,
- Sa dimension services / activités = son « savoir faire »,
- Sa dimension relations extérieures = son « savoir tisser des liens ».

En affinant ainsi l'outil on pourrait imaginer qu'il servira ainsi d'outil d'auto suivi évaluation par les OP membres.

Lors de la mission l'IRAM a remis au Coordinateur des outils possibles allant dans ce sens.

L'intégration de nouveaux membres, les OERT, supposera d'une part la création d'une nouvelle classe et d'autre part de vérifier si les 4 types sont également adaptés aux OERT. On fait l'hypothèse qu'il faudra les modifier. Une typologie des OERT sera donc nécessaire.

Cette idée de typologie des membres (ici croisement de classe et type) est particulièrement pertinente pour les réflexions transversales du projet ASIrrri à la fois comme outils de suivi évaluation, d'élaboration des offres de services, de plaidoyer...

b. Les appréciations

La Fédération, par la voix de son Président lors de la présentation qui nous a été faite à notre arrivée à Niono, estime avoir atteint ou même déjà dépassé les objectifs du Plan stratégique (voir ci-dessous), en particulier pour ce qui concerne les axes stratégiques de renforcement des capacités (via les formations et accompagnements), d'augmentation du nombre d'adhérents et de diversification des services et des sources de financements.

Il y a unanimité chez les partenaires de la Fédération rencontrés lors de la mission pour porter une appréciation positive ou très positive sur la Fédération et les Centres, y compris par l'Office du Niger. Seule l'AFD a émis quelques bémols sur la question de « l'autonomie financière » encore difficile à atteindre : « *encore beaucoup de chemin par rapport à l'autonomisation des services* » ; « *période stratégique pour la fédération* » ; « *consolidation encore nécessaire* »

2.1.3. La mise en oeuvre du Plan stratégique (2004 – 2009)

a. Objectifs et réalisations

Le suivi de la mise en œuvre du Plan est possible à réaliser tant au niveau des centres qu'à celui de la Fédération et tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Au-delà de cette première approche très générale, c'est un travail à programmer d'ici la fin de l'année pour la Fédération et chacun des centres. Cette « auto-évaluation » est d'ailleurs prévue dans le cadre de la préparation de leur prochain « Plan stratégique 2009-2013 ».

Le tableau page suivante, complété et rapidement discuté lors de notre réunion de « restitution » de fin de mission auprès de la fédération apporte quelques points d'appréciation autour de quelques indicateurs quant aux réalisations enregistrées fin 2008 par rapport aux objectifs initiaux fixés pour 2009.

	Objectif du Plan	Réalisation (fin 2008)	Analyse / commentaires
Nombre d'adhérents	228 dont : <ul style="list-style-type: none"> • 182 OP (grpts d'hommes et de femmes) • 46 groupes conseil EF 	235 dont : <ul style="list-style-type: none"> • 204 OP (classes 1 et 2) (dont 81 grpt de femmes – près de 40%) • 31 groupes conseil EF 	L'objectif en nombre total d'adhérents est atteint et même dépassé dès 2008 mais la composition s'est modifié, en particulier avec l'augmentation significative des grpts féminins. La Fédération Faranfasi so et les Centres doivent en tirer les enseignements en terme d'appui conseil et de cotisations.
Progression des ressources propres	50 millions (cotisations et ressources propres)	26,8 millions	Sur 29,4 millions prévus (91%) en appel de cotisation 2008 L'objectif initial n'est atteint qu'à hauteur de 54%. Faible augmentation. Toutefois on peut souligner la constance des ressources propres qui se sont maintenus au-delà des 20 millions par an sur l'ensemble de la période
Ouverture vers de nouveaux types d'adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • Eleveurs • Pêcheurs • Transformateurs • Petits entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'éleveurs • 1 groupement de pisciculteurs • Coopératives d'éleveuses en 2008 • 1 petit entrepreneur à Ndébougou (atelier de soudure) • Coopérative de production de semences 	Il y a bien eu des ouvertures vers de nouveaux adhérents, mais les Centres sont dans l'ensemble resté sur leur « public prioritaire » initial. OERT en prévision : à noter que les OERT n'étaient pas mentionnés dans le plan stratégique 2004-2009. Il s'agit donc plutôt d'une opportunité saisie par la fédération (le contexte d'appui aux OERT est maintenant favorable alors qu'il ne l'était pas initialement).
Diversification des appuis-conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Actions de commercialisation • Opérations d'approvisionnement en intrants • Accès aux équipements productifs 	<ul style="list-style-type: none"> • CPS Kouroumari a vendu 200t à Action Contre la Faim • Conseil à la commercialisation (éleveuses) • Médiation avec les banques pour les équipements productifs : BMS, BNDA, FCRMD 	Alors que l'orientation vers un engagement direct de la fédération dans des opérations commerciales était envisagé pour faire face aux besoins de ressources propres, il a finalement été décidé de rester sur le positionnement de l'appui conseil sur ces différentes thématiques. Appui aux OERT en prévision
Insertion institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance • Statuts • Contrats et conventions passés 	<ul style="list-style-type: none"> • La reconnaissance tant locale que national est maintenant « acquise ». • La fédération maintient son statut associatif • 10 conventions ou contrats de partenariats 	La signature des différentes conventions de financement en est une preuve ainsi que le recours explicite à la « caution » des centres par les institutions financières (mais toujours pas financé...) 11 avec celle de l'Iram qui vient de commencer

Il faut souligner que ce document « Plan stratégique » élaboré au cours de l'année 2004 n'est pas resté dans les tiroirs⁴, il a servi de base pour la détermination du « contrat d'objectif annuel » passé avec la CRA de Ségou dans le cadre du PADON. De plus ce sont des données issues du système de suivi évaluation qui servent d'indicateurs de réalisation.

L'un des objectifs pour la Fédération était de mener directement des opérations de commercialisation (ou d'approvisionnement) afin d'augmenter ses ressources propres par des activités commerciales, cela n'a pas été réalisé. Après réflexion la fédération a en effet estimé, sans doute à raison, qu'il était stratégiquement plus pertinent de rester sur son « métier » ou son « positionnement » d'appui – conseil et de ne pas devenir « concurrent » dans des opérations économiques de ce type. C'est cette même orientation qui a fait écarter l'option d'évolution statutaire vers une coopérative pour la Fédération (en revanche cette évolution en tant que « coopérative de services » reste peut être d'actualité pour les centres ?).

Enfin la Fédération a rédigé une première version d'un nouveau plan stratégique pour la période 2009-2013. Nous pensons qu'un appui à l'auto-évaluation du Plan précédent et une relecture de nouveau Plan serait utile à la Fédération et aux centres.

L'auto-évaluation objective de la réalisation du plan stratégique 2004-2009 par les centres et la fédération serait un exercice particulièrement intéressant en préparation du futur plan stratégique (2010-2014 ?)

Un appui extérieur semble nécessaire pour faciliter cet exercice.

b. Evolution des services et des capacités d'intervention

Les rapports annuels (de la fédération et de chaque centre) permettent de donner une vue d'ensemble des activités réalisées :

- Pas d'évolution notable des « types de services » ;
- Dans un premier temps (2005 et jusqu'à fin 2006), faute de moyens, recentrage logique sur les appuis auprès des adhérents de la classe 1, adhérents en mesure d'apporter une part significative du financement des centres, avec le maintien des services de conseil et suivi de gestion ;
- Puis reprise progressive des services et appui auprès des groupements de femmes et du conseil aux exploitations familiales et re déploiement des formations et de l'alphabétisation. La diversification autour des appuis aux producteurs de semences, avec la mise en place de coopératives au niveau de chaque centre ou l'accompagnement des étuveuses de riz, constituent toutefois des exemples d'innovations (soutien de l'IFDC, de l'IER et du CECI)

On retrouve donc dans le rapport 2008 de la fédération :

- Les appuis autour des questions de financement : accès au crédit, gestion des crédits, suivi des remboursements (y compris les dettes antérieures). L'évolution en ce domaine concerne le développement du crédit d'équipement et l'augmentation significative des capacités d'autofinancement des adhérents. Montant du crédit annuel pour l'ensemble des adhérents sur la campagne 2006/2007 : 661 millions avec un taux de remboursement de

⁴ A la différence de nombreuses OP se dotant de plans similaires, voire de plans d'affaires, qui ne sont pas utilisés par la suite.

98%. Montant annuel du financement pour la période en cours 2008/2009 : 899 millions de FCA, soit une augmentation de 36%, dont 10% en autofinancement. Les « arriérés » continuent d'être remboursés dans le cadre de plan de rééchelonnement qui dans l'ensemble sont respectés, montant remboursés à ce titre en 2008 53,4 millions (objectif annuel dépassé il était prévu 46,9 millions).

- Les conseils et appuis aux activités économiques, en particulier le battage. Contrairement à certains pronostics – le battage collectif des OP devait disparaître pour être remplacé par les « prestataires privés » individuels – cette fonction s'est non seulement maintenue chez les adhérents des centres mais c'est aussi développé, 89 OP adhérentes possèdent un suivi détaillé de leurs opérations ! Le suivi de ces activités donne par ailleurs des indicateurs précieux sur la production rizicole. Les appuis et suivis des opérations de commercialisation se sont également développés.
- Les programmes de formation (principalement sur les outils de gestion) en direction des équipes techniques et des responsables des OP ont repris en parallèle aux accompagnements de formation-alphabétisation. Les actions de formation concernent également les responsables des centres. Ces différentes actions de formation-alphabétisation ont trouvé un soutien spécifique auprès de SOS Faim Belgique.
- Difficulté d'accès aux comités paritaires : Le rapport mentionne également la difficulté toujours actuelle d'intervenir auprès des comités paritaires, les causes de non réalisation ne sont pas développées dans le rapport mais selon les échanges les représentants actuels des paysans au sein de ces comités ne seraient pas tous très motivés par des formations...

Question à approfondir dans le cadre des interventions du projet si l'on souhaite à moyen terme faire les liens entre niveau « OERT » et « Comités paritaires de zone ».

Extrait du rapport annuel : « *Les Centres ont inscrit dans leur programme 2008 la formation des membres paysans des comités paritaires afin de relever leur niveau de participation dans les instances de concertation et décision. Malheureusement force est de constater qu'en 2008 aucun comité paritaire n'a adressé une demande de formation au CPS de sa zone malgré ses informations données par les Centres.* »

- Appui aux groupements féminins : L'un des enjeux principaux pour les femmes est l'accès au crédit, l'adhésion aux centres leur ouvre des facilités. Si la BNDA en fait une conditionnalité, une négociation avec elle sur la « valeur » de cette caution/service est à entamer (par exemple sous forme de réduction d'un point ou deux du taux d'intérêt – réduction du risque, ce différentiel pouvant servir à rémunérer le Centre). La forte augmentation du nombre de ce type d'adhérent devrait inciter les Centres à affiner leurs interventions et leur tarification (et à réfléchir à l'embauche de nouvelles conseillères ?)
- Conseil et formation groupes exploitations familiales (EF).

Les thèmes d'intervention auprès de ces groupes d'exploitants sont les suivants : élaboration du plan de campagne, mise en place des cultures, entretien des cultures, gestion prévisionnelle de la production, calcul marge brute, connaissance de l'exploitation, techniques de production de semences riz, repiquage et fertilisation. Sur un effectif de 1277 participants concernés par ces modules, 1056 ont suivi les séances soit 83%. Il semble que le taux de participation s'améliore depuis la reprise de ces interventions en 2007, il passe de 70% à 78%. Le principal obstacle identifié resterait le faible niveau d'alphabétisation... Un point du rapport a attiré notre attention, nous

semble paradoxale et pose question. *Extrait : « La non reconnaissance officielle des groupes CEF, ne leur permet pas d'accéder à des crédits pour financer les intrants et les équipements. Les difficultés d'accéder à des crédits pour financer les intrants et les équipements limitent considérablement les capacités de développement des exploitations ».*

Ces exploitants n'appartiennent-ils à aucune des OP membres des Centres ? Certains de ces groupes auraient-ils la volonté de s'émanciper de leurs organisations actuelles et devenir « concurrent » de ces dernières ? Contrairement à ce que semblent indiquer les données globales sur le financement, l'accès au crédit serait toujours problématique ? Nous n'avons malheureusement pas eu le temps de véritablement approfondir ces questions pour être en mesure d'y apporter des réponses. Ces analyses sont donc à poursuivre par les responsables et les conseillers des centres.

- Les activités de conseil juridique, bien que mentionnées semblent moins mises en valeur (par rapport au début des années 2000) : absence de partie spécifique dans le rapport 2008. Est-ce lié au fait qu'il y a globalement diminution des causes de conflits – qui constituait l'un des motifs principaux des interventions ? Ou au fait que les besoins en interventions de base ont diminués : mise en place de règlement intérieur ; conventions, accords et contrats... ? Ou au fait qu'il n'y a qu'un seul conseiller juridique ?

c. La question du « taux d'autofinancement »

Cette réflexion semble avoir progressé à la fois du côté de la FCPS et de ses partenaires techniques et financiers. La signature d'une convention d'objectif entre la CRA-FCPS correspondant à une délégation de service public est particulièrement intéressante.

La double entrée (les deux entrées se recoupant en fait en partie) pour envisager le financement est particulièrement pertinente :

Entrée par le service	Entrée par le type et la classe du membre	Taux autofinancement
D'une part ce qui relève bien d'activités (ou missions) relevant de « prestations de services devant faire l'objet d'une prise en charge par les bénéficiaires ».	Types 3 et 4 de la classe 1 disposant de meilleures capacités de financement du service reçu.	74%
Et d'autre part ce qui relève plus de « délégation de services publics », comme la formation, l'alphabétisation ou encore l'animation sur les principes d'organisation.	Par rapport aux types 1 et 2 en difficulté de la classe 1 et les classes 2 (groupements de femmes) et 3 (groupement CEF). Ces membres requièrent davantage de formation de base (alphabétisation par exemple) ou de temps pour régler les éventuels conflits. Il s'agit donc davantage de services publics.	Fortement dépendant de financements extérieurs

Le taux d'autofinancement de la première catégories de services serait de 74%. Ce taux serait calculer en prenant en compte les cotisations des adhérents de type 3 et 4 (donc de « bons

niveaux ») de la classe 1 rapporté aux temps consacrés par les conseillers à ces adhérents sur les interventions d'appui- conseils.

Plus globalement le taux de recouvrement de la cotisation (prévu / réalisé) a été de 91% en 2008, principalement lié aux faiblesses des centres de Molodo et Macina qui représentent à eux deux la quasi-totalité des sommes non recouvrés (2,7 millions).

Le montant global effectivement recouvré a augmenté mais faiblement (26,8 millions récupéré en 2008 – 23 millions en 2004 ; 24 en 2002).

Les modalités de paiement des services et appuis par les adhérents ont un peu évoluées, elles présentent quelques différences selon les centres, mais n'ont pas changées fondamentalement. Elles reposent encore principalement sur le principe d'une cotisation « forfaitaire » ouvrant droit à un ensemble d'appui, distincts selon la classe d'adhérent, mais les facturations « selon le service rendu » ou « le temps passé » n'existent toujours pas. On note une diminution du montant moyen par adhérent (de + 500.000 en 2003/2004 à environ 350.000 en moyenne pour les OP de classe 1).

Autour de cette question du financement on voit bien comment s'articulent les différents éléments du suivi évaluation : types et quantités de services et pour qui ? Cela permettrait ainsi de construire un argumentaire plus solide sur le financement du conseil rural.

Evolution possible du système vers de la facturation aux services et au temps passé ?

d. L'insertion institutionnelle

La participation régulière à différentes rencontres et échanges, y compris au niveau national, les discours des principaux interlocuteurs rencontrés lors de la mission (AFD ; APCAM ; AOPP ; ON ; CRA ; ...), la légitimité acquise auprès des institutions financières, les différents contrats et conventions passés, témoignent suffisamment de la reconnaissance institutionnelle et de la capacité d'intervention de la Faranfasi so et des centres.

Paradoxalement nos interrogations portent plus aujourd'hui sur les difficultés à articuler les positions et interventions des différentes faïtières d'organisations paysannes, notamment avec les syndicats et en particulier avec le Sexagon. Lutte pour asseoir sa légitimité ? Compétition autour de l'accès à des ressources ? Histoire d'hommes ou d'ambitions personnelles ? (voir fin de la partie suivante).

Cette question des collaborations entre les différentes OP devrait faire l'objet d'un débat par les élus de la FCPS.

2.1.4. Les « points à améliorer » et/ou les risques

Sans du tout prétendre à l'exhaustivité compte tenu du temps et de l'objet de la mission il nous paraît important de relever quelques points qui méritent des améliorations ou des risques identifiés qui restent à confirmer.

a. Une évolution nécessaire dans le système de gestion

Actuellement la fédération gère ses ressources et ses dépenses sur le mode d'un « suivi budgétaire de projet », avec une séparation par type de bailleur/financement (trois comptes bancaires) et des outils parfois différents :

- PADON : sur la base du système de reporting mis en place à l'époque du PCPS : suivi par imputation budgétaire, bilan emploi/ressources mensuel, classeur des pièces justificatives...
- SOS Faim : sur la base d'un système de suivi mis en place par SOS Faim, qui se rapproche d'un système comptable (grand livre et balance) avec un suivi par imputation budgétaire
- IFDC : sur le même type d'outils que le PADON

De façon assez surprenante la FCPS dispose d'un dispositif de suivi évaluation technique beaucoup plus sophistiqué que son système de suivi financier / système comptable. Il y a un décalage entre les deux, preuve que la FCPS aura sûrement les capacités (moyennant quelques appuis et formations) pour passer à un véritable système de comptabilité. Il y a également un décalage entre la mission des CPS (appui comptable) et le niveau du système comptable au niveau de la FCPS.

La fédération n'est pas un « projet » elle reçoit différentes sources de financement et constitue une entité juridique autonome. Elle est tenue de mettre en place une réelle comptabilité, avec production de compte de résultat et bilan portant sur l'ensemble des activités de la fédération, elle ne peut plus en effet se satisfaire d'un « suivi budgétaire / projet » aussi rigoureux soit-il. Cette absence de comptabilité ne permet pas de dégager une vision d'ensemble, ni de constituer les bases d'une réelle gestion prévisionnelle (par exemple : pas de possibilité de dégager des ratios de gestion, pas d'amortissements...).

Les préconisations sont donc les suivantes :

- **Mise en place d'une comptabilité conforme au cours de l'année - avec logiciel correspondant, et formation du RAF - appui d'un cabinet comptable à prévoir. Objectif : une comptabilité fonctionnelle à la fin de l'année.**
- **Audit des comptes globaux de la fédération à prévoir en fin d'année.**

L'avance de l'Iram pour la réalisation du stage, est bien suivi de manière spécifique (journal de banque ; journal de caisse ; chemises regroupant les pièces justificatives) mais a été réalisé sur le même compte bancaire que l'IFDC (à la BMS), ce qui ne permet pas le rapprochement bancaire. Séparation et ouverture d'un nouveau compte (l'IFDC a demandé de changer et d'ouvrir un compte chez Ecobank) à réaliser dès que possible.

En attendant la mise en place d'une réelle comptabilité, les modalités de suivi et le système adoptés pour le programme SOS Faim pourraient être appliqués pour le projet ASIrrri. Le RAF pouvant réaliser cette mise en oeuvre de manière autonome.

b. Des outils de communications interne / externe à reprendre

En interne, exemple : document actualisé en bamanan présentant la fédération, les centres et leurs services à destination de l'ensemble des adhérents

En externe, exemple : même type de document, version française, mais à destination des partenaires actuels ou potentiels.

Par ailleurs, la fédération, en particulier via son coordonnateur, a acquis une bonne capacité à présenter la situation de la fédération, les acquis et les enjeux (cf. présentation PowerPoint réalisée par Amadou Waïgalo). Ces documents sont probablement insuffisamment valorisés ?

Il semble nécessaire pour la fédération de relancer une stratégie de communication interne et externe.

c. Une image de « qualité » et de « rigueur » à maintenir

Il ne s'agit pas ici des réalisations ou des prestations, mais de l'image produite quand l'aspect des bâtiments ou locaux « Faranfasi so » laisse à désirer. Etat général qui se dégrade vite, rangement approximatif, pas de panneau... la « première impression » compte !

d. Parmi les risques, évoquons :

Une « fatigue » de certains responsables des centres ?

Les difficultés répétées tant au niveau des OP qu'au niveau de la zone Office du Niger (les situations évoluent mais les problèmes sont toujours là...), la situation de « crise » des Centres qui a fait perdre un certain nombre d'adhérents et de conseillers, l'implication constante dans le suivi des activités ainsi que les multiples sollicitations liées aux fonctions (parfois cumulés) des responsables... tout cela pourraient expliquer une certaine lassitude de la part de certains d'entre eux. Attention donc au maintien de la motivation et de l'énergie nécessaire pour poursuivre la dynamique et faire face aux nouvelles exigences de développement ?

Une situation toujours « instable » des adhérents ?

Alors que certaines étaient « dans le trou » et s'en sortent (voir l'histoire de N6-Sagnona sur la zone de Niono qui figure dans la Lettre du PADON), d'autres qui étaient « performantes », très bien placées en terme d'organisation et de gestion, se délitent... Cycles normaux des organisations ? Absence d'anticipation ? Prépondérance des intérêts particuliers par rapport aux contraintes du collectif ? Une étude des « parcours » des adhérents (vers le haut comme vers le bas) avec analyse des différents facteurs expliquant les évolutions seraient sans doute très instructive... Mais demande du temps et quelques moyens pour le faire...

L'IRAM a présenté rapidement au coordinateur un outil utilisé pour l'élaboration de trajectoire d'OP.

Un partenariat difficile avec les syndicats (ou seulement avec le Sexagon ?)

Bien qu'il n'y ait pas de conflit ouvertement affiché nous avons ressenti un certain malaise autour de ces relations. Il y a aujourd'hui une diversité des intervenants et des dispositifs de représentation paysanne sans qu'il y ait eu clarification réelle des rôles, les axes et positionnement pouvant se définir au gré des opportunités politiques et/ou économiques, les risques de conflits d'intérêts nous semblent réels...

Des sollicitations excessives ou sans cohérences d'ensemble ?

Attention également car la Faranfasi so, à l'image de nombreuses OP constituant dans bien des cas le partenaire idéal pour les interventions techniques et financières, est très sollicitée pour la mise en œuvre de projets. La multiplication des partenaires techniques et financiers

est un atout mais présente également des risques : la faire dévier de sa vision / mission, trop grande dispersion, pilotage au coup par coup...

De plus la Fédération Faranfasi se disposant d'un dispositif de suivi évaluation précis, elle est très sollicitée pour communiquer ces données. Or certaines sont confidentielles, d'autres sont d'importance stratégique. Il faut donc en user avec prudence et pertinence.

2.2. La situation du Centre de Molodo

2.2.1. Spécificité de la zone de Molodo: un réseau non réhabilité mal entretenu et très dégradé

Avant de rentrer dans la présentation du Centre et d'apporter quelques observations sur ce dernier il est nécessaire de rappeler quelques caractéristiques principales de la zone de Molodo par rapport aux autres zones de l'Office du Niger. Elle n'a jusqu'à aujourd'hui pas fait l'objet de travaux de réhabilitation, le niveau de dégradation des canaux et des drains, des ouvrages d'irrigation, des voies d'accès n'a peut-être pas d'équivalent par sa généralisation⁵. De plus sa superficie est faible, d'où des surfaces par exploitation qui seraient également parmi les plus petites (données précises à vérifier). Conséquence logique de cet ensemble les rendements sont faibles (inférieur à 3 tonnes selon la moyenne des rendements battage suivi par le Centre), l'endettement est plus fort (poids des dettes antérieures) et les difficultés de remboursements des crédits plus marquées qu'ailleurs. Elle « bénéficie » d'ailleurs d'une assez mauvaise réputation auprès des institutions financières (« mauvais payeurs – ne tiennent pas leurs engagements »). Enfin elle a été le « berceau » de la contestation lors de la création du Sexagon...

2.2.2. Le Centre de Molodo

La situation du Centre nous a été présentée par son Président lors d'une réunion dans leurs locaux en présence des conseillers et de plusieurs des responsables (mais moins de la moitié d'entre eux étaient présents).

La composition du Conseil d'administration (12 personnes) est la suivante :

- Président
- Vice-président
- Secrétaire général
- Trésorier général
- Comptable
- Responsables de l'organisation (2)

⁵ Sur le partiteur M2 : prises d'eau supprimées ou abîmées, réseaux d'amenée enherbés, drains bouchés (disparus), cavaliers affaissés, parcelles non planées... Voir photos !

- Responsable suivi des groupes de conseil aux exploitations familiales
- Responsable suivi groupements féminins (une femme !)
- Responsable des relations avec les institutions financières / responsable du suivi de l'alphabétisation (même personne)
- Responsables résolution des conflits (2)

L'équipe technique est quant à elle constituée de :

- Un conseiller en gestion (*le conseiller a pris son poste début mars, un autre conseiller assurait l'intérim partageant ce suivi du Centre de Molodo avec celui de Niono, cela depuis le départ de l'ancien et premier conseiller en gestion du Centre parti il y a environ un an pour un poste de conseiller crédit au sein de la caisse Kafo Jiginew de Niono récemment installée*) ;
- Un assistant de gestion (en poste depuis 1999) ;
- Un conseiller aux Exploitations familiales (depuis fin 2006) ;
- Une conseillère aux groupements féminins (depuis fin 2006) ;
- Un formateur-paysan en alphabétisation (depuis 2006).

Le Président, le conseiller de gestion et l'assistant conseiller de gestion ont accompagné l'ensemble des rendez-vous sur la zone de Molodo et participé au briefing initial et à la restitution de Niono. Ils sont donc dorénavant assez bien informés des activités prévues par la fédération dans le cadre du projet ASIrrri.

En revanche, ils étaient très peu informés avant le démarrage de la mission.

Un effort important d'information et de réflexion au niveau des élus et conseillers et de consultation avec eux devra être mené par la fédération. S'il est vrai que l'extension des services aux OERT (dans le cadre d'ASIrrri) est une initiative de la fédération, la réflexion n'a pas impliquée l'ensemble des élus et conseillers à ce stade et semble être restée concentrée au niveau du siège. C'est pourtant le CPS de Molodo qui sera en charge de sa mise en œuvre pratique sur le terrain.

2.2.3. Evolution des activités depuis 2004

Comme pour les autres centres les activités d'appui conseil auprès des groupements de femmes et des groupes d'exploitations familiales ont été suspendues. Cela a eu un impact négatif sur les activités globales du Centre, huit OP ont démissionnées, plusieurs autres ne s'acquittent pas régulièrement de leurs cotisations.

Les cotisations du Centre ont d'ailleurs des difficultés à rentrer. Sur les 5,5 millions prévus en 2008 seulement 3,8 millions étaient recouverts en fin d'année (70% - 0,6 millions supplémentaires aurait été récupéré depuis), soit le plus faible taux de recouvrement de cotisation parmi les centres de la fédération.

Mais les activités ont bien reprises à partir de fin 2006 / début 2007 (14 adhésions de la classe 1 depuis cette période) et l'arrivée du nouveau conseiller en gestion « redonne espoir ».

Malgré ses difficultés le Centre entretient de manière général de bonnes relations de partenariat. Nous avons pu constater ce fait auprès de l'Office du Niger (direction de la zone et techniciens).

Dans les villages et chez les adhérents rencontrés l'image du Centre est bonne, les interventions sont les bienvenues, elles ont été à plusieurs reprises conseillées (orientées) soit par les institutions financières, soit par des intervenants techniques (ex URDOC) ou même via l'Office du Niger (cas du groupement féminin de Toubia). Les spécificités du Centre de Molodo par rapport aux autres centres sont en étroite relation avec la situation globale de la zone.

2.3. Etat des lieux accès aux ressources / gestion de l'eau / entretien des réseaux tertiaires

Pour plus d'information on peut aussi se référer aux deux documents suivants :

1. *Diagnostic participatif de la gestion de l'eau à l'Office du Niger*, Loïc Colin et Vincent Petit, Janvier 2007, Office du Niger, Cellule Vision, EU, IRAM ;
2. *Place, rôle et fonctionnement des OERT dans le casier de Molodo à l'Office du Niger et possibilités d'appui pour la Fédération des Centres de Prestations de Services*, Pierre Péré, mars 2009, Supagro Montpellier, Fédération Faranfasi so, IRAM.

On se contente ici d'un état des lieux rapide afin d'orienter l'action de Faranfasi so en matière d'appui aux OERT.

2.3.1. Contexte général de la zone Office du Niger : des choses changent et d'autres non

a. Eléments de contexte socio-économique

La question foncière est toujours un point particulièrement critique et non résolu à ce jour : insécurité foncière pour les exploitants (expulsion en cas de non-paiement de la redevance), conflits entre différents ayants droits, marché locatif parallèle...

La taille moyenne des exploitations familiales aurait baissé sur les dix dernières années. Selon certaines sources 2/3 des exploitants de l'office du Niger auraient moins de 3 ha. Cette taille moyenne est inférieure sur la zone de Molodo. Dans ce cadre le phénomène de réduction de superficie permet-il encore aux plus petites exploitations de dégager un surplus commercialisable ?

Les rendements restent faibles et sont bien en dessous des 6 t/ha communément annoncés par l'Office du Niger. Les données de battage de Faranfasi so indiquent plutôt des rendements vers 3,5t/ha (données exacte à confirmer et qui correspondrait à un rendement agronomique d'environ 4 t/ha). C'est là d'ailleurs un point de désaccord entre l'Office du Niger et les OP.

Les processus de décapitalisation des producteurs rentrant dans un cercle vicieux amenant en fin de compte à la perte de la parcelle sont nombreux.

Enfin des changements sociaux importants sont en cours. Du fait de nombreuses réattributions de parcelles les agriculteurs d'un même arroseur sont rarement du même village. Des tensions se cristallisent souvent autour des non-résidents et des évictions. Même si la question des non-résidents est un vrai problème, ils semblent aussi parfois servir de boucs émissaires pour éviter de traiter d'autres vrais problèmes. Les grandes familles se morcellent, des changements générationnels sont en cours avec de nouvelles attentes difficiles à satisfaire.

Dans ce contexte on peut supposer que les données du suivi évaluation de Faranfasi so seront de plus en plus stratégiques pour argumenter les débats, d'où l'importance de sécuriser la base (y compris procédures de sauvegarde et de diffusion des données), vérifier la fiabilité des données et approfondir les analyses.

b. Eléments de contexte en matière de gestion de l'eau et d'entretien

Nouvel enjeu, ou plus exactement enjeu renouvelé ou amplifié, le contexte d'extension des surfaces irriguées (nombreux projets d'extension des surfaces : Millenium Challenge Account ; projets libyens, projets chinois...), exacerbent les tensions autour de la gestion de la ressource en eau ainsi que les enjeux fonciers qui (re)deviennent centraux, entraînant une véritable compétition autour de l'accès aux ressources (eau et terre) et sa pérennité. Plusieurs points font donc débat actuellement :

- D'un côté un modèle de production basé sur des exploitations familiales, de l'autre un secteur agro-industriel qui se met en place avec des entreprises agricoles modernes sensées dégager de fortes productivités et d'importants surplus commercialisables.
- Jusqu'à présent l'eau était gérée à la demande par l'aval, or la pression sur la ressource va imposer de nouvelles contraintes. La possible imposition de tour d'eau ou la facturation volumétrique (particulièrement crainte des agriculteurs) sont souvent mentionnés comme des options possibles.

La double culture est souvent stigmatisée comme responsable des difficultés d'entretien voir de dégradation des sols. Or c'est davantage la mauvaise maîtrise de l'eau et la mauvaise maîtrise des calendriers culturels qu'il faudrait incriminer. Les problèmes de maîtrise de l'eau étant à tous les niveaux, y compris celui des producteurs.

De l'avis des producteurs le problème numéro 1 de la gestion de l'eau à la parcelle est le problème du drainage. Or le drainage reçoit beaucoup moins d'attention que la distribution de l'eau. Les bailleurs s'y intéressent peu. L'Office concentre ses ressources limitées sur l'entretien des réseaux d'amené. Même les OERT sont créés sur la base des arroseurs et non des drains.

Pourtant les interventions en appui à la gestion de l'eau et à l'entretien ont été nombreuses au cours de la dernière décennie. De nombreux outils ont été développés, et une somme importante de connaissances a été accumulée. On peut néanmoins s'interroger sur l'impact de ces interventions au-delà de la vie des projets. Disposerait-on aujourd'hui de tous les outils techniques et des connaissances, outils et connaissances qui ne seraient pas appropriés par les producteurs ? L'entrée peut-être trop technique était-elle insuffisante ? Le portage des outils par les usagers insuffisants ?

L'entretien des réseaux, surtout sur la zone de Molodo, est particulièrement mauvais.

On a une juxtaposition d'institutions en matière de gestion de l'eau impliquant des producteurs :

- D'une part les agriculteurs d'un arroseur désignent un chef arroseur responsable de collecter les besoins en eau des agriculteurs individuels, sans que ces besoins ne soient coordonnés entre les producteurs. Les chefs arroseurs désignant ensuite un chef partiteur.
- D'autre part les agriculteurs d'un arroseur sont sensés mettre en place des OERT, organisations statutairement en charge de la gestion de l'eau et de l'entretien au niveau de l'arroseur, mais que la plus part des acteurs perçoivent comme seulement responsable de l'entretien. Ces organisations sont aujourd'hui complètement exogènes et peu / pas fonctionnelles (de l'avis de tous).
- Enfin des représentants paysans issus des villages siègent également au niveau des comités paritaires. Certains n'hésitent pas à parler « *d'instrumentalisation des producteurs* » au sein de ces comités.
- Enfin peut-être existe t-il d'autres modes d'organisations (endogènes) ou d'autres institutions (règles sociales), non formelles, élaborées par les producteurs pour les questions de gestion de l'eau mais qui n'apparaissent pas directement dans les échanges. La mission n'a pas eu le temps de s'y intéresser. En revanche le CPS devra identifier, caractériser et analyser ces éventuelles pratiques institutionnelles paysannes afin de les valoriser ultérieurement.

Ces différents modes d'organisation ne sont actuellement pas connectés. En plus il faudrait bien sûr ajouter d'autres modes de représentation paysannes au niveau de structures politiques, syndicales, économiques ou techniques : CRA, syndicats, AV, TV, groupements, CPS...

Ces éléments de contexte socio-économique et en matière de gestion de l'eau et d'entretien se combinent. A bien des égards on semble rentré dans un nouveau cycle : baisse des superficies, baisse des rendements, baisse des revenus, baisse de l'entretien... qui pourrait rappeler le cycle des endettements des AV des années 90.

Faranfasi so devra valoriser les outils déjà produits (par la recherche, par des projets) : il faut faire le pari que le portage de ces outils par une OP garantira leur plus grande appropriation et des effets plus durables.

Questions essentielles pour Faranfasi so :

- **Comment garantir que l'on ne se place pas dans une logique de projet court terme (au contraire viser à sécuriser le fonctionnement de Faranfasi so) ?**
- **Comment garantir que l'on ne reproduira pas une intervention avec les mêmes insuffisances que par le passé et qui serait également trop peu durable ?**
- **Comment travailler en bonne intelligence avec les autres acteurs : Office, autres OP, ONG, recherche... ?**
- **Quel niveau de changements institutionnels est-on prêt à accompagner ? En plus d'accompagner les OERT, ne devrait-on pas aussi accompagner les éventuelles autres formes d'organisations paysannes intervenant sur la gestion de l'eau ? Ne devrait-on pas accompagner des OERT « rénovées »**

sur des bases hydrauliques, institutionnelles et organisationnelles plus adaptées ?

c. Pourtant un contexte plus favorable aujourd'hui pour l'extension des interventions des Centres Faranfasi so

Malgré (ou à cause de ?) ce contexte de relative dégradation pour les exploitations familiales, il apparaît qu'il est plus facile aujourd'hui pour la Fédération et les Centres de prétendre à l'extension et à la diversification des interventions tout en restant sur leur « domaine de compétences », celui de l'appui - conseil.

La situation est ainsi radicalement différente de celle rencontrée en 1995, correspondant à l'émergence des premiers CPS mais aussi faisant suite à la période la plus dure de restructuration de l'Office du Niger. A l'inverse de 1995 les relations Office du Niger – Faranfasi so sont aujourd'hui globalement bonnes et le contexte est donc favorable à une intervention de Faranfasi so en appui aux OERT. On relève en effet :

- Des relations plus favorables avec l'Office, qui accueille favorablement et encourage même l'initiative de la Fédération et de l'Iram⁶. Cet accueil favorable se retrouvant aux différents niveaux de l'Office, depuis son PDG jusqu'à ses aiguadiers (la mission a pu le constater sur le terrain). Il semble davantage possible d'avoir des discussions et collaborations constructives, même si, chose normale, des difficultés persistent ;
- De bonnes relations PDG Office – Président CRA de Ségou : ces bonnes relations sociales impactant positivement les relations institutionnelles entre l'Office et les paysans ;
- Le Contrat Plan (Etat – Office du Niger – Exploitants), qui malgré ses imperfections et ses problèmes de représentation des exploitants (toujours représentés par leurs « délégués généraux » et non par les représentations syndicales) constitue une ouverture pour l'implication des exploitants (et de leurs dispositifs) pour la mise en place des OERT et d'Unions d'OERT (encore théorique) et leur développement organisationnel ;
- L'Office reconnaît l'existence de certains problèmes comme la non-fonctionnalité des OERT par exemple. Là encore ces problèmes sont admis aux différents niveaux de l'Office. Il est donc possible d'aborder ces questions et de trouver ensemble des solutions ;
- L'intégration de nouvelles recrues qualifiées au sein de l'Office du Niger apporterait de l'opportunité d'échanges et de concertation sur de nouvelles bases (recrutements prévus).

Simultanément les OP, et en particulier la fédération et les centres Faranfasi so, s'affirment, développent leurs compétences, sont plus crédibles. Elles peuvent plus aisément revendiquer leur rôle et prendre leur place. Attention cependant car le développement et l'affirmation de multiples OP peut faire craindre des « compétition » entre ces structures.

Au final l'accueil du « projet » par les différents partenaires rencontrés lors de la mission (ON, APCAM, AOPP, CRA, AFD) a été particulièrement positif. L'initiative de la fédération

⁶ En 1995 le PCPS n'avait pas été autorisé à intervenir sur les questions d'entretien ou de gestion de l'eau.

avait été présentée au comité de pilotage PADON en 2007 et avait déjà à l'époque été encouragée.

Il existe pourtant encore de nombreuses interrogations :

- Le thème récurrent de l'entretien, un ancien enjeu qui revient encore et encore : Les entretiens ne sont toujours pas ou insuffisamment réalisés, tant au niveau du primaire, secondaire qu'au niveau du tertiaire et cela se répercute sur les rendements.
- De très nombreuses interventions ont eu lieu sur l'entretien / la gestion de l'eau... mais peu ont été durables au-delà de l'intervention ponctuelle réalisée avec l'appui de tel ou tel projet ou opération.
- On continue à se « voiler la face » tant du côté paysans que du côté encadrement en se renvoyant les responsabilités des situations sur le mauvais état des entretiens. Certains discours continus à véhiculer des idées fausses ce qui permet de ne pas traiter les véritables problèmes en renvoyant la responsabilité sur l'autre.
- La mise en place peu appropriée des OERT et l'accompagnement insuffisant illustrent le fait que l'on ne tire pas les enseignements du passé. Vision « créationniste » des organisations sans tenir compte des dynamiques sociales et des véritables questions de fonds (transparence, respect des engagements, sécurité foncière...), voire même d'éventuelles organisations endogènes existant déjà. Aujourd'hui encore, pour certains, la solution à la non-fonctionnalité des OERT serait de créer des unions d'OERT, ce qui ne ferait qu'étendre cette non-fonctionnalité.
- La « question foncière », reste toujours d'actualité pour les exploitants, d'autant plus quand les évictions pour défaut d'entretien (prévu dans le décret de gérance mais pas appliqué) sont remise en avant comme solution aux problèmes d'entretien du réseau tertiaire...

Malgré l'accueil très positif par l'Office du Niger de l'initiative d'appui aux OERT, l'Office a également indiqué sa volonté d'être informée régulièrement des progrès et a souligné l'importance de bonnes collaborations. Les élus Faranfasi so devront porter une attention particulière à cela.

De même ils devront s'assurer de bonnes relations avec les autres OP.

2.3.2. Eléments de diagnostic rapide de la gestion de l'eau et de l'entretien au niveau des tertiaires

On retrouve bien sûr certain des problèmes de gestion de l'eau et d'entretien mentionnés dans les éléments de contexte également au niveau du niveau tertiaire. On attire ici plus spécifiquement l'attention sur certains aspects sur lesquels Faranfasi so pourrait agir.

Comme indiqué précédemment l'ensemble des acteurs reconnaît le (très) faible niveau de fonctionnalité des OERT. Quelques exemples d'embryon d'organisation (y compris définition du système de cotisation pour l'entretien) semblent exister mais ne seraient pas mis en application. Des efforts individuels d'entretien sont également mentionnés par les producteurs, mais peu d'efforts collectifs existent. Globalement ces organisations semblent très peu appropriées par leurs membres et les exploitants en ont une mauvaise perception.

De fait les OERT sont rarement un sujet de discussion dans les villages alors que les problèmes d'entretien et de gestion de l'eau sont criants. Il s'agit d'organisations complètement exogènes. A fortiori il n'existe pas d'unions d'OERT pourtant prévues dans les textes. Dans l'état actuel des choses encourager la création d'unions d'OERT ne nous semble pas pertinent pour le moment.

Leur non-fonctionnalité se traduit principalement par :

- Une grave insuffisance de l'entretien des arroseurs et des drains tertiaires rendant la gestion / la maîtrise de l'eau particulièrement difficile au niveau de l'arroseur et de la parcelle. La détérioration des aménagements est particulièrement préoccupante sur la zone de Molodo.
- Une grave insuffisance en matière de gestion de l'eau / maîtrise de l'eau au niveau de l'arroseur et de la parcelle : absence de coordination entre producteurs pour l'irrigation et pour le drainage, absence de coordination pour l'établissement d'un calendrier cultural à l'échelle de l'arroseur.

Ces deux problèmes se combinent bien sûr avec d'autres problèmes en amont et en aval qui ne sont pas du ressort des OERT, mais soit des agriculteurs eux-mêmes soit de l'Office : Insuffisance de l'entretien des canaux et des drains I et II, problème de planage, problème des non-résidents, faible connaissance hydraulique des exploitants,...

Le tableau page suivante, adapté du rapport de Pierre Péré⁷, donne un aperçu des principales causes de dysfonctionnement des OERT.

⁷ P. Péré, 2009, *Place, rôle et fonctionnement des organisations d'entretien du réseau tertiaire dans le casier de Molodo à l'Office du Niger et possibilités d'appui par la Fédération des Centres de Prestation de Services.*, Sup Agro Montpellier, Faranfasi so, IRAM.

<i>Niveaux d'intervention possibles</i>				
	MACRO-SYSTEME	MESO-SYSTEME	MICRO-SYSTEME	INDIVIDU
	<i>État, Office du Niger, Zone, Casier</i>	<i>Village, Chef de village, Comités paritaires</i>	<i>Arroseur, Chef arroseur, OERT</i>	<i>Parcelle, Chef de famille</i>
	Réseau primaire	Réseau secondaire	Réseau tertiaire	Réseau quaternaire
HISTORIQUES	Impact de la restructuration	Type de village (colon, pré-existant, hors-casier...)	Stabilité sociale à travers le temps	Date d'arrivée
	Politique de transmigration	Date de la dernière réhabilitation	Age de l'arroseur	
	Par le passé relations difficiles entre partenaires, mais changements positifs en cours		Création trop rapide des OERT / accompagnement insuffisant	
HYDRO-AGRIcoles	Adéquation niveau redevance / qualité du service	Faible fonctionnalités des différents comités	Largeur de l'arroseur	Stabilité du rendement
<i>Maîtrise de l'eau</i>	État du réseau primaire	Distributeur et drains secondaires	Nivellement	Planage
<i>Gestion de l'eau</i>	Sur-consommation	Secondaire toujours en eau	Non respect du calendrier agricole / absence de calendrier au niveau de l'arroseur	Manque de moyens
	Prochainement pression sur la ressource imposant de nouvelles formes de gestion de l'eau		Insuffisance de lien OERT - chef arroseur	
FONCIERS	Les terres appartiennent à l'état	Existence de terres villageoises et statut de ces terres	Disparité des superficies entre les individus	Superficie par famille
	Existence d'un marché foncier	Fonctionnement du CPGT	Proportion de non-résidents	Nombre d'îlots
	Politique d'extension des superficies	Répartition spatiale des superficies de contresaison	Proportion d'évictions	Fertilité naturelle des sols
		Impact des réhabilitations sur le foncier		Altitude de la parcelle
SOCIAUX - INSTITUTIONS		Fonctionnement de l'AV et nombre d'OP existantes	Taille / maillage des OERT	Manque de formation
<i>Lien social</i>	Manque de lien social et de communication	Conflit de générations et déstructuration sociale	"Histoire de village"	Réseau
<i>Autorité</i>	De l'Office du Niger	Du chef de village	Du chef arroseur	Du chef de famille
<i>Relation Office/irrigants</i>	Fonctionnement de l'Office (faibles moyens)	Relations village / Office notamment dégrèvement	Prise en compte des requêtes	Perception de l'Office du Niger

Tableau résumant les principales causes de dysfonctionnement des OERT. Adapté du rapport de Pierre Péré

Deux causes essentielles de dysfonctionnement des OERT sur lesquelles Faranfasi so pourraient agir sont :

- Des insuffisances dans la démarche de mise en place et d'accompagnement des OERT : globalement une mise en place trop rapide par des bureaux d'études, des institutions trop formatées, peu appropriées, ne prenant pas en compte d'éventuelles pratiques paysannes, une absence de véritable accompagnement. Globalement leur organisation et leurs institutions ne sont pas comprises ni appropriées par les producteurs.
- La base même des OERT semble problématique :
 - o Elles ne sont peut-être pas sur la bonne « base hydraulique » : Actuellement chaque OERT correspond à un arroseur. Or le drainage semble constituer le souci n°1 des irrigants. Un drain sera donc commun à plusieurs OERT ce qui les obligera à collaborer pour son entretien. Cette base arroseur est-elle la plus adaptée ?
 - o Elles ne sont peut-être pas sur la bonne « base institutionnelle » : Après les nombreux mouvements d'irrigants (liés aux évictions et aux locations notamment) les OERT sont déconnectées des maillages villageois. Les OERT ne valorisent pas non plus les pratiques institutionnelles paysannes, c'est à dire les modes des fonctionnements adoptés par les irrigants. Les OERT ne permettent pas aujourd'hui l'application de sanctions : des sanctions sont effectivement prévues dans les règlements intérieurs (adaptés ? appropriées par les membres ?), mais les OERT semblent incapables de les appliquer. La question des non-résidents est souvent avancée pour expliquer leur non-fonctionnalité actuelle, un peu trop facilement sans doute même si le problème est réel, or les OERT ne parviennent pas à aborder cette question ;
 - o Elles ne sont peut-être pas sur la bonne « base organisationnelle » : Elles semblent trop petites pour justifier une formalisation (processus lourd lorsqu'une OERT ne regroupe que quatre irrigants par exemple), pour permettre l'établissement d'un bureau fonctionnel ou pour trouver les compétences en alphabétisation au sein de leurs membres.

Lié aux points précédents il serait particulièrement intéressant d'identifier, de caractériser et d'analyser d'éventuelles institutions paysannes endogènes de gestion de l'eau et ainsi de ne pas se limiter exclusivement à l'accompagnement des OERT, organisations certes formelles, mais exogènes.

Attention donc à ne pas tomber dans le « moule » OERT. Au contraire Faranfasi so devrait réfléchir à l'opportunité « d'OERT rénovées » sur de nouvelles bases hydrauliques, institutionnelles et organisationnelles. Les schémas suivants sont un exemple de réflexion tirée du rapport de Pierre Péré et allant dans ce sens. Partant d'une situation avec 22 arroseurs / 22 OERT théoriques, le regroupement de certaines OERT en tenant compte du maillage villageois permettrait de constituer 6 « OERT rénovées » au niveau du partiteur MD2.

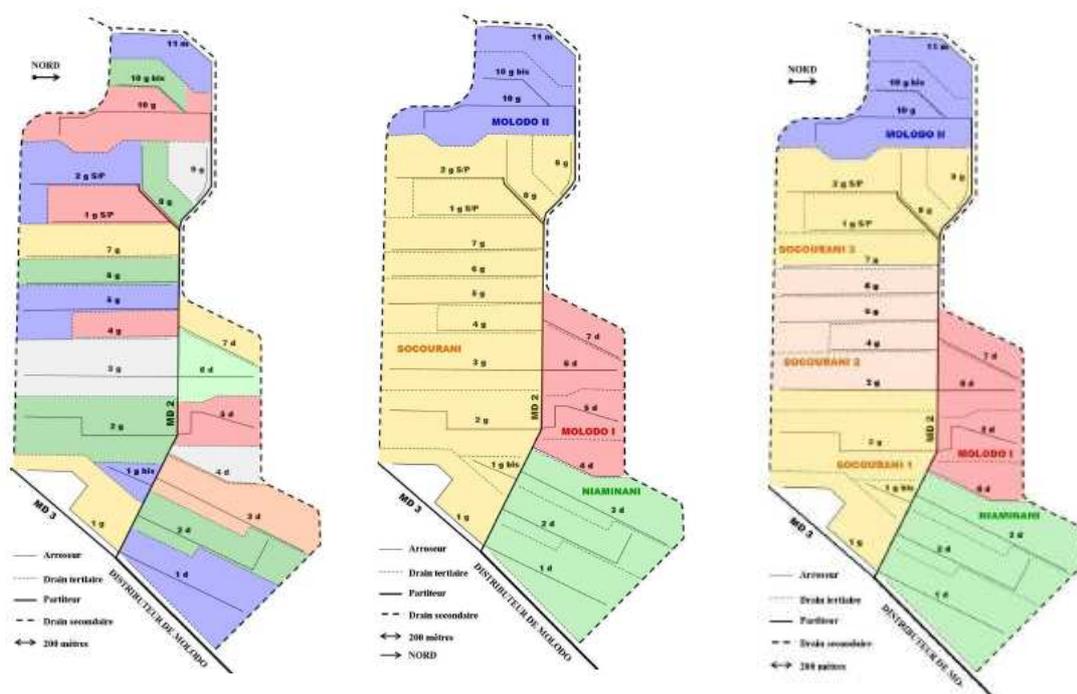


Fig 1: OERT actuelles sur le partiteur MD2 **Fig 2: Maillage villageois sur le partiteur MD2** **Fig 3: Proposition de redécoupage sur le partiteur MD2** (mais ne prenant pas en compte les éventuelles locations de parcelles, évictions).

Attention il ne s'agit là que d'un exemple rapide à vocation pédagogique. Le maillage villageois est probablement plus complexe lié notamment au problème des non-résidents. Par ailleurs d'autres critères que celui de maillage villageois devraient probablement être pris en compte. Il s'agit là plutôt d'illustrer le type de réflexion que le CPS pourrait accompagner au niveau des irrigants pour qu'ils élaborent eux-mêmes leurs « OERT rénovées » et décident du niveau de ces OERT.

D'autres questions restent en suspens :

- Les dysfonctionnements actuels des OERT ne sont pas sanctionnés par leurs membres. Ceux-ci demandent des « sanctions » - mais appliquées par qui ? L'ON ? L'éviction pour cause de non-entretien est prévue dans le décret de gérance mais n'a jamais été appliquée. Or les évictions pour cause de non-paiement de la redevance sont déjà causes de tensions. On n'imagine mal les effets sociaux de nouvelles évictions pour cause de non-entretien. On peut d'ailleurs s'interroger sur cette demande de sanctions émanant des producteurs. S'agit-il d'un moyen de contourner des codes sociaux : difficulté de sanctionner son voisin ? De contourner des rapports de forces : difficile de sanctionner un chef, le puissant ?
- La question des non-résidents est systématiquement mise sur le devant. Un moyen facile de faire porter la responsabilité sur l'autre ?
- Les OERT, une question « d'hommes » ? Les femmes (même celles qui sont productrices de riz) ne semblent pas être associées, ni informées...

- Enfin les producteurs s'abritent aussi derrière de nombreuses « fausses excuses » pour justifier le non-entretien des tertiaires : « *C'est de la responsabilité de l'ON* », « *Le travail est trop dur* », « *On n'a pas le temps* », « *C'est à cause des non-résidents s'il n'y a pas d'entretien* », « *C'est à cause de la contre-saison* », « *Le financement du récépissé coûte trop cher* », etc.

Faranfasi so pourrait ainsi intervenir par :

- **Des appuis organisationnels aux OERT : explication du fonctionnement du bureau...** ;
- **Des appuis institutionnels aux OERT : aide à l'élaboration de leurs propres règles de fonctionnement, réflexion sur quel est la bonne taille / le bon niveau pour l'OERT afin d'accompagner des « OERT rénovées », valorisation des règles et pratiques paysannes existantes y compris au sein d'organisation non formelles ;**
- **Des appuis en terme de médiation : pour résoudre des conflits, pour accompagner l'application de sanctions, pour réfléchir aux relations hommes / femmes au niveau des OERT ;**
- **Des appuis à rompre certaines idées reçues ;**
- **Des formations et la mise en place d'outils de gestion (gestion des cotisations, gestion du calendrier cultural au niveau de l'arroseur...).**
- **L'ensemble de ces activités pourraient aussi être menées avec des organisations non formelles de gestion de l'eau, si tant est qu'elles existent et soient fonctionnelles.**

2.4. Rompre avec quelques idées reçues

Un certain nombre d'idées reçues semblent véhiculées par les acteurs à différents niveaux. Non pas que ces acteurs y croient nécessairement au départ, mais ces idées servent parfois d'excuses pour ne pas remettre en cause ses propres pratiques ou bien pour trouver ailleurs la responsabilité du problème. Ces idées reçues traduisent d'ailleurs de vrais problèmes ; en revanche, elles ne pointent pas toujours vers les vraies causes et responsabilités. Certains estiment « *qu'il faut maintenant se dire les choses, qu'il faut être responsable, y compris du côté des paysans* ». Voici certaines de ces « idées reçues » :

Idée reçues = dires d'acteurs	Analyse
« <i>Les OERT n'ont pas de récépissé car il faut payer 2500 FCF</i> ».	L'argument monétaire ne tient pas (approximativement 10kg de riz). Les OP membres des CPS payent volontairement des cotisations beaucoup plus élevées. Il s'agit plutôt d'une question de non-appropriation des OERT par leurs membres.
« <i>Les OERT, c'est pour l'entretien des réseaux tertiaires</i> ».	Oui mais pas seulement. Par statut les OERT ont pour objet d'intervenir sur la gestion de l'eau et l'entretien du réseau. Or l'aspect gestion de l'eau est souvent oublié, car

	supposément déjà prise en charge par le chef arroseur.
« Nos rendements baissent car cela fait 60 ans que l'on cultive à l'Office du Niger ».	Affirmer que le problème est le temps revient à dire que l'on ne peut rien faire car cette durée ne peut qu'augmenter. Le problème n'est pas tant la durée de culture continue que les mécanismes de gestion de la fertilité et de gestion de l'eau.
« La pratique de la contre saison rend l'entretien des canaux et drains impossibles ».	C'est la pratique de plusieurs cultures annuelles sans maîtrise du calendrier agricole qui ne permet pas d'assécher les canaux. Le problème est donc plutôt l'étalement du calendrier ou l'incapacité à suivre un calendrier agricole (lié à l'accès aux intrants et aux équipements) permettant des interventions sur les canaux que le problème de la contre saison en elle-même.
« Le manque d'entretien est la faute des non-résidents », « Le bétail abîme les canaux ».	On accuse toujours celui qui est absent, ou celui qui est différent car c'est plus facile que d'appliquer des sanctions en théorie prévue par le règlement intérieur.
« Mon champ est mal plané ».	Oui, mais c'est bien de la responsabilité de l'agriculteur que de la planer (année après année) ou de faire des mini diguettes en courbes de niveau dans les champs.

Il y a aussi quelques « faux arguments », qui permettent de placer la responsabilité de « non-fonctionnalité » chez les seuls exploitants, tel que : « Les OERT appartiennent aux agriculteurs », « les règlements intérieurs des OERT sont établis par les paysans », « les agriculteurs sont membres des comités paritaires », etc.

Nombreuses des ces « idées reçues » étant véhiculées par les paysans, la FCPS peut aider à aller au-delà (elle tente déjà de le faire).

3. Extension des services de la FCPS et du CPS de Molodo ?

3.1. La demande de nouveaux services

La mission n'a pas rencontré suffisamment de membres des centres Faranfasi so pour faire une évaluation précise des services actuels. De même il n'a pas été possible caractériser précisément la demande éventuelle pour de nouveaux services de la part de membres ou de non-membres.

Les points suivants sont donc des impressions rapides qui ne peuvent pas se substituer à une véritable évaluation de la demande de nouveaux services :

- La demande pour de nouveaux services est peu explicite ou difficile « à décrypter ». Cependant les agriculteurs soulignent souvent l'appui à l'accès aux financements notamment pour l'équipement comme un service possible pour Faranfasi so. Il n'est pourtant pas toujours facile de faire la part des choses : alors que certains agriculteurs attendent de Faranfasi so un appui pour l'obtention de crédits moyen ou long termes auprès des banques et IMF à l'image de ce qu'elle fait déjà pour le crédit de campagne, d'autres semblent plutôt voir en Faranfasi so un éventuel « courtier du développement » qui pourrait apporter des financements de projets.
- Les besoins de base sont toujours d'actualité : formation / alphabétisation...
- Spontanément les agriculteurs / agricultrices rencontrés ne font pas le lien Faranfasi so – OERT. Les problèmes des OERT sont rarement évoqués, témoignant de la très faible appropriation de ces organisations par les irrigants. Il n'y a donc pas de demande exprimée des agriculteurs pour que Faranfasi so fournisse des services aux OERT.

Néanmoins, il convient de différencier « demande (exprimée) » et « besoin ». Or les besoins de renforcement des irrigants en matière de gestion de l'eau et d'entretien sont manifestes. Ce renforcement peut s'effectuer au travers des OERT, mais pas seulement.

Il convient aussi pour Faranfasi so de saisir les opportunités. En 1995 le PCPS avait envisagé d'intervenir également sur des questions de gestion de l'eau et d'entretien, ce que le contexte institutionnel avait à l'époque empêché. Le contexte est aujourd'hui favorable et permet donc à Faranfasi so de tenter cette expérience pilote.

Faranfasi so devra mieux caractériser la demande et les besoins spécifiques des OERT et des irrigants en général (même si pas regroupés en OERT). Il s'agira alors surtout de ne pas mettre le projet en avant pour éviter les « shopping lists ».

3.2. Leçons de la FCPS pour l'extension des services

3.2.1. Sortir d'une situation de blocage

On peut faire un parallèle intéressant entre la situation des AV, tons et autres groupements et de leur endettement lorsque les premiers CPS ont été mis en place en 1995 et la situation actuelle des OERT et du niveau d'entretien des canaux et drains. Une situation de blocage avait à l'époque été atteinte : le niveau d'endettement était énorme, le crédit n'était plus accessible et le dialogue était même rompu dans certaines AV. Les CPS ont réussi rétablir le dialogue, à assainir la situation et à rendre le crédit à nouveau accessible là où d'autres interventions avaient échoué ou bien n'avaient pas été durables (au-delà de la durée d'un projet).

Un retour sur l'histoire et sur les démarches promues par les CPS pourrait donc aider à orienter l'action pour un renforcement des OERT et une amélioration de l'entretien.

Situation des AV en 1995	Réponses des CPS en 1995	Situation des OERT en 2009
Faible capacité des membres des bureaux des AV	Formation des élus : alphabétisation, gestion, organisation...	Faible capacité des membres des bureaux des OERT
Blocage des activités économiques des AV : plus d'accès au crédit, surendettement	Rééchelonnement des dettes et nouvel accès au crédit	Blocage des activités d'entretien des OERT
Dans certains cas rupture du dialogue social au sein des villages, au sein d'une même AV	Médiation au sein des villages	Difficultés du dialogue sur un arroseur : notamment entre résidents et non-résidents, mais pas seulement (aussi entre résidents), évincés, entre agriculteurs appartenant à différents groupements d'un même village...
Difficulté de dialogue avec les autres acteurs (banque), non-crédibilité des AV aux yeux des banques	Médiation avec les banques	Difficulté de dialogue des irrigants avec d'autres acteurs : pêcheurs, éleveurs, agents de l'Office
Dettes agrégées au niveau de l'AV, sans clarification et responsabilités non-individualisées.	Individualisation des dettes = responsabilisation individuelle et non collective	Solidarités à rebours concernant l'entretien : « <i>il n'entretient pas donc je n'entretiens pas</i> »
Appuis insuffisants auprès des AV	Suivi régulier et rapproché par des conseillers	Appui insuffisant auprès des OERT

3.2.2. Leçons en matière de démarches des CPS pour une extension de services aux OERT

Le tableau ci-dessous liste les éléments clés de la démarche mise en œuvre par les CPS pour l'appui aux AV, tons et autres groupements. Il semble tout à fait pertinent de reproduire, certes en les adaptant, ces éléments pour l'accompagnement des OERT.

Éléments clés de la démarche d'appui aux AV, tons et autres groupements par les CPS	Adaptation possible de ces éléments pour l'appui aux OERT par les CPS
Adhésion volontaire des OP au CPS	Adhésion volontaire des OERT. De plus s'agissant d'une action pilote il devra aussi y avoir un processus de sélection des OERT pour ce test : identification des critères de choix par FCPS + CPS de Molodo, liste des OERT par CPS de Molodo en concertation avec ON et FCPS, choix final par CPS de Molodo
Paiement d'une adhésion et cotisation décidée par chaque CPS (si non-paiement, suspension du service).	Paiement d'une cotisation par OERT au CPS. Quel montant ? et quelle modalité ? Si ce principe doit être discuté et approuvé dès le départ un temps de réflexion peut être accordé pour sa mise en œuvre. En revanche le droit d'adhésion (minime) devra être payé dès le départ.
Sur la base de principes communs, adaptation des règles / démarches par chaque CPS	A ce stade il s'agit d'une action pilote menée au niveau du CPS de Molodo pour la fédération. Les principes généraux doivent donc être discutés au niveau de la fédération, le CPS pouvant les adapter à la marge.
Elaboration d'une typologie des adhérents permettant de différencier les besoins de services et les capacités de paiement	Il faudra probablement suivant les OERT proposer différents types d'outils. Adaptation des interventions selon les OERT, reprise/redéfinition des principes d'organisation spécifique à chaque OERT
Approche de contractualisation	Approche de contractualisation. Définir l'objectif à atteindre. En année 1, contrat assez large qui sera préciser en cours de test.
Suivi très régulier des conseillers « <i>les conseillers sont là sur le terrain</i> »	Suivi très régulier en combinant les interventions des différents conseillers : <ul style="list-style-type: none"> ● Conseiller appui OERT (à recruter à temps plein), ● Conseiller et assistant conseiller en gestion (temps partiel), ● Appuis ponctuels du conseiller juridique,

	<ul style="list-style-type: none"> • Appui, suivi évaluation du coordinateur FCPS (temps partiel).
Haut/bon niveau de qualification des conseillers	Conseiller appui aux OERT de niveau ingénieur. Appuis techniques extérieurs de l'IER et Nyeta Conseil à négocier.
Forte implication des élus des CPS pour la sensibilisation, la médiation dans les villages	<p>Implication des élus du CPS lors de la sensibilisation, sélection des OERT, médiation au sein des OERT.</p> <p>Implication des élus des AV, tons, groupements membres du CPS pour les phases de sensibilisations et médiation : les membres actuels du CPS expliquent aux futurs membres (les OERT) les principes de fonctionnement du CPS.</p>
Implication du Sexagon dans les tournées initiales de sensibilisation	Renforcer les relations avec le Sexagon et les autres syndicats sur le terrain au niveau des OERT, au niveau des comités paritaires, lors des réunions annuelles de revue...
Respects des règles : règles acceptées / décidées et non règles imposées	« Relecture » des règlements intérieurs des OERT et adaptation (sanctions graduelles, acceptées et appliquées). Appuis du CPS pour leur application effective. Travaux sur les contrats liant l'Office aux producteurs.
Chiffres à l'appui : aujourd'hui les données de battage des CPS sont essentielles. Le dispositif de suivi évaluation des CPS et de la FCPS est très pertinent	Suivi des coûts réels d'entretien des canaux et drains tertiaires. Suivi des doses d'irrigation à la parcelle. Suivi des temps de réaction des acteurs et du réseau hydraulique.
Individualisation des dettes, rééchelonnement des dettes	Appui à l'élaboration de calendriers d'entretien par les OERT. Individualisation des responsabilités (et donc application de sanctions lors de la non-participation aux travaux d'entretien)
Mise en place d'outils de gestion appropriés, alphabétisation fonctionnelle, formation des élus	Outils de gestion des fonds d'entretiens, formations, outils de médiations
Faire des exemples : contentieux juridiques effectivement portés devant la justice	En cas de litige, amener le contentieux jusqu'à son terme : appui du conseiller juridique pour établir des jurisprudences et ainsi donner l'exemple

Il s'agit là de pistes de réflexion, réflexion que devra poursuivre Faranfasi so.

3.3. Une extension vers les OERT pertinente et cohérente

Sur le plan institutionnel, une action pilote d'appui aux OERT par Faranfasi so nous semble pertinente et cohérente :

- Elle est cohérente avec le Contrat Plan qui prévoit que les OERT soient renforcées par les OP ;
- Elle est partiellement cohérente avec le plan stratégique 2004-2009 de Faranfasi so qui prévoyait une diversification et extension des services vers des nouveaux membres (pêcheurs, artisans, éleveurs) mais sans pour autant mentionner à l'époque les OERT ;
- Elle est pertinente dans le contexte des récentes évolutions institutionnelles. Notamment l'Office du Niger accueille favorablement cette initiative.
- Elle est pertinente étant donnée la légitimité acquise par Faranfasi so, tant aux yeux des producteurs que des autres acteurs.
- Attention cependant aux éventuelles compétitions entre OP dans le domaine de l'appui à la gestion de l'eau et à l'entretien.
- Cependant le CPS ne devrait pas exclusivement se limiter à l'appui aux organisations formelles (les OERT) intervenant sur les questions d'entretien et de gestion de l'eau. On peut aussi imaginer que des agriculteurs aient élaboré leurs propres modes de fonctionnement en dehors de toute structure formelle. Le CPS pourrait donc aussi venir en appui à ces organisations non-formelles, sans pour autant chercher à les faire rentrer dans le cadre des OERT. Faranfasi so devra également réfléchir à l'opportunité de travailler avec des « OERT rénovées ».

Sur le plan technique un service de Faranfasi so à destination des OERT est également pertinent :

- Les Faranfasi so ont les compétences pour intervenir sur du renforcement institutionnel et organisationnel et sur de la médiation au sein des OP et entre OP et autres acteurs ;
- Des actions en appui à la gestion de l'eau au niveau du tertiaire s'articuleraient très bien avec les actions de conseil à l'exploitation familiale déjà mises en œuvre par les CPS ;
- En revanche aujourd'hui les centres Faranfasi so n'ont pas les compétences techniques en gestion de l'eau et en entretien. D'une part Faranfasi so devra acquérir certaines de ces compétences notamment en recrutant un conseiller appui OERT de profile ingénieur agronome ou ingénieur GR. D'autre part Faranfasi so devra travailler en collaboration avec les structures disposant de compétences plus pointues : Office du Niger, IER, Nyeta Conseil...

Sur le plan financier il est difficile d'envisager aujourd'hui que la diversification vers des services aux OERT permette une amélioration de l'autofinancement des centres. Le principe d'un service payant est néanmoins à acter dès le début. Le paiement de ce service par les usagers sera à envisager :

- D'une part, par rapport au bénéfice additionnel généré par un meilleur entretien et une meilleure gestion de l'eau. Bénéfice qu'il est aujourd'hui difficile à estimer ;

- D'autre part, par rapport au volume et à la nature même des services rendus.

La collecte d'informations précises sur le coût de l'entretien et le coût du service devra être réalisée afin d'élaborer d'éventuels argumentaires.

3.4. Eléments de stratégie

3.4.1. Eléments de justification de la stratégie et démarche proposée

De nombreuses interventions se sont déjà intéressées à la gestion de l'eau et à l'entretien des réseaux sur la zone Office du Niger. Ces approches essentiellement techniques, bien qu'ayant produits des résultats intéressants, se sont souvent démontrées non-pérennes. On préférera donc plutôt une approche socio organisationnelle portée par la fédération et le CPS Faranfasi so de Molodo.

Cependant ces projets ont développé des outils pertinents. L'offre de service du CPS devra les valoriser.

Les CPS et la fédération ont eu des effets très positifs sur les OP qu'ils accompagnent : réduction de l'endettement, accès au crédit, crédibilisation des OP... Il faut donc valoriser « l'avantage comparatif » de Faranfasi so : ancrage institutionnel du service au sein d'une OP, types de démarches d'accompagnement...

Les tensions, voire même conflits, sont nombreux, y compris entre agriculteurs d'une même OERT. Souvent les acteurs ne font que se renvoyer les responsabilités. Dans certain cas le dialogue est rompu entre les agriculteurs. On suggère donc une entrée par la médiation pour rétablir le dialogue.

Enfin les moyens mis à disposition auprès de la fédération pour cette action pilote sont limités. On se limitera donc d'abord à un petit nombre d'OERT.

3.4.2. Institutions en place et changements institutionnels

a. Institutions en place et OERT

Etant donnée la très faible appropriation des OERT par leurs membres et leur non-fonctionnalité, on devrait légitimement s'interroger sur la pertinence de travailler exclusivement avec les OERT dans leur forme actuel.

On peut en effet imaginer, mais la mission n'a pas pu approfondir cette idée, que des agriculteurs aient élaboré leurs propres modes de fonctionnement en dehors de toute structure formelle :

- En matière d'entretien par exemple le *Diagnostic participatif de la gestion de l'eau à l'Office du Niger* souligne un écart de perception entre l'Office et les exploitants « *La vision de l'Office est idéaliste. Pour ses agents l'entretien doit permettre de maintenir les infrastructures dans leur état d'origine. (...). Mais les exploitants considèrent que le niveau actuel d'entretien ne les empêche pas*

d'assurer une irrigation suffisante de leurs champs. Ils visent donc des normes plus souples ». Des règles d'entretien, différentes des règles idéalistes de l'Office, existent donc peut-être.

- En matière de gestion de l'eau il est légitime de penser que les producteurs aient élaboré des règles de fonctionnement qui leur sont propres.

Le CPS pourrait donc aussi venir en appui à ces organisations non-formelles, sans pour autant chercher à les faire rentrer dans le cadre des OERT. Il serait d'ailleurs particulièrement intéressant que le CPS identifie ces possibles modes d'organisations et ces institutions non-formelles.

NB : Par raccourci on parle souvent « *d'appui aux OERT* » dans ce document, mais il faudrait plutôt comprendre « *appui aux OERT et / ou aux autres formes d'organisation d'entretien et de gestion de l'eau* » afin de mettre en place des « OERT rénovées ».

b. Quelle ampleur du changement institutionnel promouvoir ?

Une question importante à clarifier avant de démarrer est de savoir quelle ampleur de changement institutionnel la FCPS souhaite-elle promouvoir ? est-il pertinent de promouvoir ? est-il possible de promouvoir ? On propose différents niveaux de changements :

- Niveau 0 : Travailler seulement dans le cadre du statut, des règlements actuels des OERT. On ne change rien aux institutions mais on explique et on aide à la mise en pratique pour améliorer l'appropriation.
- Niveau 1 : Faire progresser les règlements intérieurs dans le cadre des statuts actuels des OERT. On se limite à travailler avec les OERT. On accompagne les OERT pour qu'elles révisent, améliorent et finalement s'approprient leurs règlements intérieurs. On fait progresser les institutions au niveau des OERT dans un cadre défini.
- Niveau 2 : Faire progresser les règlements intérieurs et les pratiques des OERT et d'autres organisations informelles en relation avec d'autres acteurs sans nécessairement changer les institutions formellement. Renforcer les liens fonctionnels chef d'arroseurs – OERT, sans pour autant créer un lien institutionnel. Développement des rapprochements d'OERT pouvant à terme permettre la création d'Unions.
- Niveau 3 : Changement institutionnel plus important. Accompagner la rénovation des OERT pour obtenir des « OERT rénovées ». Réfléchir à une autre base hydraulique, institutionnelle et organisationnelle de découpage des OERT que celle de l'arroseur ce qui impose de réfléchir sur : maillage arroseur / drain, maillage villageois, taille minimum d'une OERT... Les OERT pourraient par exemple devenir des organisations de gestion de l'eau et de l'entretien du réseau tertiaire (OGEERT), à un niveau restant à définir. Faranfasi so pourrait aussi choisir d'accompagner d'autres formes d'organisations non-formelles sans nécessairement tomber dans le « moule » OERT.

Il ne s'agit pas à ce stade de décider une fois pour toute des changements institutionnels à promouvoir, mais plutôt de savoir en gros où la FCPS place le curseur du changement. S'agissant d'une approche processus on pourra en cours de route affiner / réviser ce choix suivant les résultats déjà atteints, l'évolution du contexte, l'apparition de nouveaux problèmes...

En première approximation : Le niveau 0 n'est pas pertinent ; le niveau 1 risque de ne pas prendre suffisamment le problème à la base et de ne pas prendre suffisamment en compte les pratiques paysannes ; les niveaux 2 ou 3 semblent donc préférables, mais attention à la progressivité.

4. Eléments clés de la démarche d'appui aux OERT par le CPS de Molodo

4.1. Le CPS de Molodo au centre

4.1.1. Valoriser les avantages comparatifs de la Fédération Faranfasi so et de son Centre de Molodo

Lors du démarrage du PCPS en 1995 beaucoup avait été fait en appui aux AV, mais les résultats s'étaient avérés peu pérennes. La mise en place des CPS puis de la FCPS, structures paysannes, avait permis un changement d'approche, tout en bénéficiant bien sûr des acquis des interventions passées (outils d'animation, sensibilisation...).

On fait donc l'hypothèse que l'initiative, le portage et la mise en œuvre du projet par une structure paysanne est une condition nécessaire pour garantir la pérennité des résultats. On cherchera donc à valoriser l'originalité de la FCPS et du CPS de Molodo comme structure paysanne, de mettre en avant cet « avantage comparatif » en temps qu'intervenant dans le secteur agricole. On évitera donc au maximum d'afficher l'intervention en temps que projet ASIrri, mais plutôt en temps qu'action pilote de la FCPS de diversification de ses services.

Le rôle des élus du CPS de Molodo sera donc essentiel au succès de l'action pilote : sensibilisation des irrigants, appui aux médiations des éventuels conflits au sein des OERT, liens avec l'Office au niveau de la zone.

Les élus des OP membres du CPS de Molodo pourront également sensibiliser à leurs niveaux et participer aux médiations (on choisira des OERT situées là où le CPS dispose de membres actifs). Il s'agira par exemple pour les agriculteurs et les élus des OP membres du CPS d'expliquer les principes d'intervention du CPS aux agriculteurs des OERT.

La FCPS viendra bien sûr en appui au CPS de Molodo mais devra respecter les institutions propres au CPS.

Une implication forte des élus du CPS de Molodo sera indispensable. Ils devront être appuyés par la fédération.

Ne pas afficher l'action pilote comme un projet ASIrri (de fait il n'y a pas d'assistant technique sur place, seulement 2-3 missions Iram par an), mais comme une initiative de la fédération testée au niveau du CPS de Molodo.

4.1.2. Le choix des OERT : passer par les membres actuels du CPS de Molodo

S'agissant d'une action pilote le CPS ne pourra en année 1 appuyer l'ensemble des OERT de la zone de Molodo.⁸ La sélection des OERT reposera sur deux choix :

- Choix par l'OERT : L'OERT choisi d'adhérer ou non au CPS. A l'image des AV, toutes les OERT ne seront probablement pas volontaires (surtout si l'on indique clairement que le CPS ne financera pas de réhabilitation des réseaux tertiaires) ;
- Choix par le CPS : Le CPS n'a pas obligation de rendre service à toutes les OERT, surtout dans le cadre d'une action pilote. Il doit donc élaborer une liste de critères de sélection. Il peut par exemple juger que certaines OERT ne sont pas prêtes à rentrer dans une logique de prestation de services qui impose aussi à l'OERT des obligations.

De plus ne pas oublier que le CPS pourrait également appuyer des organisations non-formelles. La question se posera alors de quelle adhésion possible de ces organisations au CPS ?

Parmi ces critères on propose :

- Critère obligatoire : Un nombre important d'agriculteurs situés sur l'arroiseur sont membres d'une AV, d'un ton, d'un groupement, d'un groupement de femme ou d'un groupement de CEF adhérent au CPS de Molodo. Cela garantira qu'une part significative des membres de l'OERT connaît déjà, comprend et soutient les principes du CPS.
- Critère obligatoire : OERT présentant un embryon d'organisation. Il peut aussi s'agir d'une organisation non-formelle, mais endogène (appropriée par ses membres et fonctionnelle).
- Critère obligatoire : Adhésion volontaire de l'OERT au CPS de Molodo.
- Critère obligatoire : Engagement de l'OERT prouvé par le paiement du droit d'adhésion. On distingue les frais d'adhésion d'une future cotisation liée au service rendu et dont le montant pourra être établi en cours d'année 1. Le montant du droit d'adhésion sera défini par le CPS. Cette adhésion doit être réglée avant la fourniture de services.
- Critère obligatoire : Choisir des OERT partageant un même drain III afin d'aborder les questions d'entretien de drain commun à plusieurs OERT.
- Critère additionnel en année 1 : Eviter les arroseurs / drains trop abîmés nécessitant des interventions lourdes qui ne pourront être financées dans un premier temps. Par exemple on évitera les situations où le drain a disparu (cas existant sur le partiteur M2 notamment).
- Critère additionnel en année 1 : OERT ne comportant pas un nombre de non-résident trop important.

Il s'agit d'une liste provisoire établie suite aux entretiens. La FCPS et le CPS de Molodo devront finaliser cette liste de critères de sélection des OERT.

⁸ Rien que sur le partiteur M2 elles sont déjà 84.

4.2. Une approche socio organisationnelle : entrée par la médiation

De nombreuses interventions en appui aux irrigants (appui à la gestion de l'eau, à l'entretien...) ont été menées par de nombreux intervenants : Office du Niger, recherche, projets... Certaines de ces interventions se sont révélées très pertinentes sur le plan technique (hydraulique ou agronomique) mais peu pérennes au-delà de la fin de l'intervention, résultant notamment en une nouvelle détérioration des aménagements.

L'entrée socio organisationnelle par la médiation qui est proposée, en rupture avec certaines approches plus techniques, est parfaitement cohérente avec le mandat actuel des CPS, avec leur histoire et expérience, ainsi qu'avec le diagnostic rapide des OERT et des questions d'entretien. Cette entrée est également tout à fait cohérente avec le dernier contrat plan précisant notamment les responsabilités des OP.

Il s'agira par exemple d'abord de rétablir le dialogue entre membres d'une OERT, d'aboutir à un diagnostic partagé de la situation, de reformuler des règles communes de fonctionnement (y compris l'identification de sanctions graduelles), de se mettre d'accord sur des modalités d'entretien et des modalités de gestion de l'eau. Après cette phase de préparation le CPS devra accompagner l'OERT dans son fonctionnement.

a. Une entrée par la médiation

Les besoins de médiation entre acteurs sont multiples :

- Entre agriculteurs amonts / avals d'un arroseur, voire entre arroseurs amonts / avals d'un même partiteur ou sous partiteur pour des questions de gestion de l'eau ;
- Entre OERT voisines partageant un même drain tertiaire ;
- Entre agriculteurs résidents / non-résidents d'un même arroseur ;
- Entre agriculteurs et agents de l'Office du Niger ;
- Entre agriculteurs / éleveurs / pêcheurs ;
- Entre les différents ayants droits d'une même parcelle : agriculteur figurant sur la liste de redevance mais qui a pu être évincé pour non-paiement de redevance, nouvel attributaire (par l'Office du Niger) de la parcelle, locataire de la parcelle ;
- Entre les différentes formes d'OP au sein d'un même village : AV, groupement, OERT, sections syndicales... ;
- Entre villageois (histoires de villages).

Les degrés de besoin de médiation peuvent varier :

- Simple incompréhension : les acteurs se renvoient les responsabilités ;
- Rupture du dialogue ;
- Conflit ouvert entre les acteurs mentionnés ci-dessus.

L'IRAM a développé de multiples outils d'aide à la médiation ou à la gestion de conflits notamment autour de la gestion des points d'eau en zone pastorale : outils de médiation

agriculteurs / éleveurs, outils de concertation producteurs / communes ou autres acteurs, etc. Ces outils pourront être adaptés et valorisés par la FCPS et le CPS de Molodo.

Il s'agira notamment d'aboutir à un diagnostic partagé de la situation en terme de gestion de l'eau et d'entretien au niveau du tertiaire et de l'OERT, diagnostic qui servira de base consensuelle pour l'action.

Ce diagnostic initial devrait permettre au CPS d'élaborer une typologie des OERT à l'image des types 1-4 d'OP actuellement membres (1 = OP en grande difficulté à 4 = OP performantes).

L'entrée par la médiation suppose une implication forte des élus, mais aussi des collaborations avec les autres OP (syndicats notamment).

b. Puis des appuis organisationnels et institutionnels pour accompagner des « OERT rénovées » à façonner leurs institutions

Les institutions et organisations des OERT sont actuellement très peu appropriées par leurs membres.

D'abord le CPS devra identifier, caractériser et analyser les possibles pratiques paysannes de gestion de l'eau et d'entretien. Ces pratiques pourraient être valorisées dans le cadre « d'OERT rénovées ».

Le CPS devrait ensuite expliquer les raisons d'être des OERT (référence au Contrat Plan) et les grandes lignes qu'elles doivent suivre. Cela pourra se faire sous forme de formations rapides. Attention cependant à ne pas tomber dans le « moule » OERT.

Le CPS devra alors faciliter une réflexion sur la base la plus opportune de constitution des « OERT rénovées » en prenant en compte les bases hydrauliques, institutionnelles et organisationnelles. Il s'agira par les irrigants de choisir le bon niveau d'organisation. Selon les principes d'Ostrom⁹ de façonnage des institutions il convient en effet que les irrigants définissent clairement les limites de leurs institutions (Cf encadré page suivante). La traduction complète par Ph Lavigne-Delville est fournie à Faranfasi so qui pourra s'en servir pour alimenter ses réflexions.

Ensuite il s'agira que l'OERT élabore ses propres règles de fonctionnement en matière d'entretien, de gestion de l'eau et de calendrier cultural. Il sera alors particulièrement intéressant de faire le lien avec les possibles règles informelles existantes.

Les OP et OERT rencontrées insistent sur la nécessité de sanctions effectives. Le CPS devra accompagner les OERT dans l'identification d'un panel graduel de sanctions qui soient acceptables par les membres. Une fois ces règles acceptées le CPS devra appuyer le respect de ces règles. En effet, les agriculteurs soulignent souvent qu'ils ne peuvent se sanctionner entre eux (pour raisons sociales) d'où d'une part la nécessité de l'intervention d'un tiers pour faciliter ces sanctions et d'autre part la nécessité « de faire un exemple » qui facilitera l'application ultérieure de sanctions et le respect des règles.

Au-delà des sanctions il faudra aussi réfléchir aux formes de mesures incitatives qui pourraient être mise en oeuvre au niveau d'une OERT.

⁹ E. Ostrom, 1992. *Crafting institutions for self-governing irrigation systems*. Traduction en français par P. Lavigne Delville, 1996, *Pour des systèmes irrigués autogérés et durables : façonner les institutions*.

Il s'agit d'abord de valoriser les démarches existantes au niveau des CPS en matière d'appuis institutionnels et organisationnels. Ensuite un travail spécifique devra être mené pour l'identification de sanctions par les OERT ainsi que sur leurs modalités d'application (quels appuis extérieurs nécessaires).

Principe 1 : Des limites clairement définies : Dans le système irrigué, les limites des terres pouvant bénéficier de l'eau, les individus ou ménages qui ont des droits à l'eau, sont tous les deux clairement définis.

Principe 2 : Des avantages proportionnels aux coûts assumés : Les règles précisant de quelle quantité d'eau dispose un irriguant sont fonction des conditions locales et des règles exigeant les investissements en travail, en matériel, ou en argent.

Principe 3 : Des procédures pour faire des choix collectifs : La majorité des individus concernés par les règles opérationnelles font partie du groupe qui peut modifier ces règles.

Principe 4 : Supervision et surveillance : Ceux qui sont chargés de surveiller et de contrôler l'état physique du réseau et le comportement des irriguants sont responsables devant les usagers, et/ou sont eux-mêmes des usagers¹⁰.

Principe 5 : Des sanctions différenciées et graduelles : Les usagers qui enfreignent les règles doivent encourir des sanctions. Elles doivent être différenciées en fonction de la gravité et du contexte de la faute et décidées par les autres usagers, les agents responsables devant ces usagers, ou les deux.

Ces 5 premiers principes permettent aux usagers de définir des institutions solides. Lorsque les usagers définissent leurs propres règles opérationnelles (principe 3), qui sont mises en oeuvre par des usagers ou des gens responsables devant eux (principe 4), avec des sanctions effectives mais différenciées et graduelles (principe 5), et que ces règles précisent qui a des droits et des devoirs par rapport au système irrigué (principe 1) et qu'elles répartissent effectivement l'eau disponible en fonction des saisons et des autres conditions locales (principe 2), alors les problèmes de resquillage et de surveillance peuvent être résolus.

Principe 6 : Des mécanismes de résolution de conflits : Les usagers et leurs employés ont un accès rapide à des instances locales, peu coûteuses, pour résoudre les conflits entre les usagers, ou entre les usagers et les employés.

Principe 7 : Une reconnaissance par l'Etat du droit à s'organiser : Le droit des usagers à inventer leurs propres institutions n'est pas mis en question par des autorités gouvernementales externes.

Principe 8 : Des systèmes à plusieurs niveaux : Les activités d'appropriation, de réglementation, de surveillance, de contrôle et de sanctions, de résolution de conflit, de direction, etc. sont organisées à de multiples niveaux intercorrélés.

Extrait de la traduction des principes d'Ostrom pour des systèmes irrigués autogérés et durables.

¹⁰ NdT : ce qui n'est qu'exceptionnellement le cas en Afrique.

c. Enfin des appuis techniques en gestion de l'eau et entretien

La FCPS et le CPS de Molodo devront également valoriser/utiliser les outils techniques mis en place dans le cadre d'interventions antérieures ou en cours. Particulièrement il faudra :

- Valoriser les outils produits par le PSI-CORAF et APIA ;
- Articuler l'intervention du CPS avec les modules tests du PADON qui devraient être menés simultanément (opérateur Nyeta Conseil) : notamment on pourra organiser des échanges paysans-paysans entre ces deux initiatives.

Valoriser l'existant notamment en élaborant des conventions de formation ou d'accompagnement avec l'IER et / ou Nyeta Conseil par exemple.

4.3. Une action pilote de recherche-action-formation

4.3.1. Partir d'une entrée spécifique puis étendre

L'appui aux OERT sera abordé par une entrée bien spécifique, les problèmes d'entretien des réseaux tertiaires (arroseurs et drains), puis on « tirera le fil » afin d'aborder cette problématique dans sa globalité en prenant en compte les implications de l'entretien / du manque d'entretien au niveau horizontal et vertical. Cela mobilisera l'ensemble des compétences des conseillers et des élus des CPS.

- Aspects horizontaux : C'est à dire au niveau de l'arroseur ou de l'OERT, élargir le champ d'intervention :
 - o Lien entretien – gestion financière : Les membres d'une OERT devront se mettre d'accord sur le montant de contribution annuelle à leur fonds d'entretien du réseau tertiaire (FERT) et sur les modalités de collecte et de gestion. Les conseillers en gestion du CPS apporteront les outils de gestion de ce fonds.
 - o « Tirer le fil » signifie par exemple aider une OERT à appliquer une sanction (véritablement identifiées par les producteurs et acceptée) envers un membre qui n'aurait pas participé à l'entretien. Il s'agira alors essentiellement d'un conseil juridique (recours aux textes de l'OERT, aux textes de l'Office) et de médiation. Attention ce n'est pas le CPS qui sanctionne, mais l'OERT qui sanctionne son membre.
 - o Lien entretien – gestion de l'eau : Question de planage des parcelles et de la gestion de l'eau à la parcelle (nombre d'irrigations, volumes d'irrigations, périodes d'à-sec,...) relations entre OERT – chef arroseur – aigüadier et gestion des irrigations au niveau de l'arroseur. Il pourrait s'agir de réfléchir dans quelle mesure les OERT pourraient à l'avenir constituer des organisations de gestion de l'eau et de l'entretien au niveau du tertiaire en collaboration avec l'aigüadier (le chef arroseur remplissant une fonction technique de l'OERT).
 - o Lien entretien – gestion de l'eau – calendrier cultural : On cherchera à éviter l'étalement du calendrier cultural afin notamment de planifier les périodes d'entretien. Cela pourrait notamment permettre de mettre en place un calendrier cultural à l'échelle

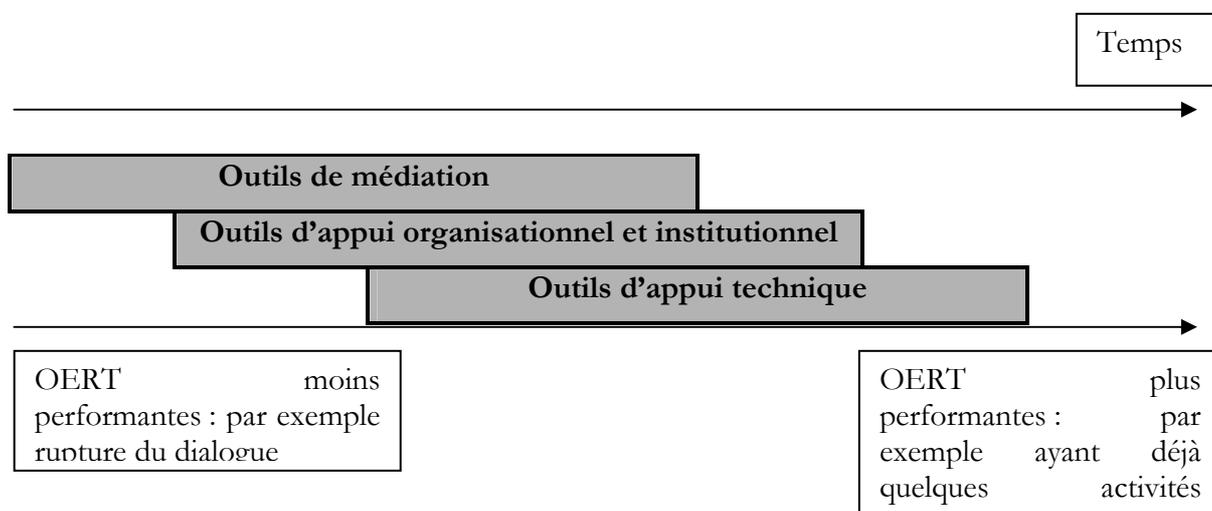
de l'arroseur. Ces activités pourront se faire en liaison avec les conseillers CEF qui fournissent déjà un conseil agricole à certains exploitants individuels. (envisager le développement de programme de formation CEF adapté à ces problématiques ?)

- o Collaborations entre OERT partageant un même arroseur afin de procéder à un entretien commun : Le drainage est un problème crucial. Or alors que chaque OERT correspond à un arroseur, deux OERT mitoyennes vont partager leur drain tertiaire. On cherchera donc à favoriser les collaborations entre OERT voisines. Cela pourrait préfigurer une augmentation de la taille des OERT (qu'elles ne soient plus simplement sur la base d'un arroseur, mais des organisations pourraient au contraire regrouper plusieurs arroseurs).
- Aspects verticaux : Passer du niveau arroseur / OERT vers les niveaux supérieurs (liens vers les réseaux secondaires et primaires notamment :
 - o Comme mentionné précédemment il pourra s'agir de favoriser les liens entre OERT, ce qui à terme pourrait aboutir à la création d'unions. La création d'unions d'OERT ne devrait cependant pas être un préalable : on ne « décrète » pas la création d'union. En revanche en accompagnant les OERT de base on pourrait progressivement mettre en évidence la nécessité d'organisation vers le niveau supérieur.
 - o L'entretien et la gestion de l'eau aux niveaux III, II et I étant liés on devra après une phase d'appui au niveau III procéder vers les niveaux supérieurs. Cela permettra de faire le lien avec les comités paritaires de partiteurs et les comités paritaires de zones. Ces liens à tisser sont d'ailleurs identifiés par un certain nombre de paysans. Les représentants paysans au sein de ces comités étant identifiés par les villages et non par les OERT, on devra travailler sur ce point en étroite collaboration avec les autres OP ou modes de représentation paysannes.

Bien que rentrant par la question de l'entretien des réseaux tertiaires, le champ d'intervention peut rapidement devenir très large (gestion de l'eau, gestion du calendrier cultural...). La FCPS et le CPS de Molodo devront garder la maîtrise sur cette vitesse d'expansion afin de s'assurer : 1- d'une bonne collaboration avec les autres acteurs (Office notamment), 2- que les conseillers ont toujours les compétences requises (exploration de nouveaux champs) et 3- que les ressources financières limitées de l'action pilote ne soient pas trop éparpillées sur un champ trop vaste.

4.3.2. Développer, adapter et combiner les outils

L'identification de différents types d'OERT permettra de mieux adapter les outils nécessaires à chacune des OP. Par ailleurs ces outils devront évoluer avec la progression des OERT vers un type plus avancé.



On suppose que le préalable est le rétablissement du dialogue au niveau des OERT grâce à des outils de médiation. Ensuite il s'agira de clarifier les flous institutionnels et d'aider les OERT à élaborer leurs propres institutions. Enfin on pourra aborder des aspects plus techniques notamment en valorisant les outils de l'IER ou de Nyeta Conseil (convention de formation ou d'accompagnement).

L'appui aux OERT combinera également les interventions des différents conseillers et élus du CPS. Cette combinaison d'interventions constitue un « avantage comparatif » important du CPS :

- Les élus interviendront principalement pour les aspects de médiation : établissement du dialogue et résolution des conflits entre agriculteurs, liens avec l'Office du Niger ;
- Le conseiller de gestion et l'assistant conseiller de gestion interviendront surtout pour des appuis organisationnels (explication/redéfinition du rôle du bureau de l'OERT par exemple) et de gestion (tenue des comptes des FERT) ;
- Le conseiller juridique pourra appuyer la refonte des règlements intérieurs, la redéfinition des sanctions et leurs conditions d'application effective, les recours éventuels, et aussi l'analyse et le suivi des contrats (avec l'Office du Niger, avec les prestataires) ;
- Le conseiller CEF pourra faire le lien entre pratiques agricoles individuelles et contraintes collectives au niveau de l'arroseur (gestion de l'eau, entretien...) ;
- Enfin le conseiller appui OERT assurera la cohérence de l'ensemble.

L'année 1 permettra d'élaborer l'offre de service du CPS en développant, adaptant et combinant les outils (voir schéma dans la section programmation) et les expertises des différents conseillers.

4.3.3. Une phase test en année 1

Il s'agit pour la première année d'éviter de se placer dans une situation trop difficile lors du choix des OERT : absence totale de réseau de drainage, enherbement maximum de l'arroseeur, inexistence de dynamique interne à l'OERT avant le démarrage de l'action, conflits ouverts inextricables...

On compte ensuite sur le fait que quelques premiers exemples réussis permettront de mobiliser d'autres OERT, y compris celles faisant face à des situations plus complexes.

On pourra donc en année 2 et 3 augmenter le nombre d'OERT concernées.

Ainsi pour le choix des OERT on a proposé en plus des critères obligatoires quelque soit l'année, une liste de critères additionnels recommandés pour l'année 1.

La FCPS et le CPS de Molodo devront choisir le nombre maximum d'OERT à accompagner en année 1. Il semble difficile pour une première année d'accompagner plus de 20 OERT (répondant aux critères sélectionnés).

4.4. Données de suivi évaluation

L'une des forces actuelle de Faranfasi so est de disposer de données relativement fiables et traçables grâce à son dispositif de suivi évaluation (par exemple les données de battage).

De même que pour le dispositif de suivi évaluation actuel deux types de données devront être collectées :

- Données sur les services prestés : Les différents conseillers (conseiller de gestion, assistant conseiller de gestion, conseiller juridique et conseiller OERT) ainsi que les élus vont intervenir en appui aux OERT. Il est essentiel de connaître le volume et la nature des prestations fournies notamment afin d'évaluer le coût de la prestation. A priori le conseiller OERT sera à temps plein sur l'appui aux OERT, le conseiller de gestion et assistant conseiller de gestion à temps partiel et le conseiller juridique interviendra de façon ponctuelle. Il est difficile de prévoir le volume des interventions des élus, mais si les tensions / conflits entre agriculteurs sont importants, ce volume risque d'être élevé. Par ailleurs la FCPS et le CPS de Molodo devraient également enregistrer les fois où ils ont eux même recours à des prestataires extérieurs (formation réalisée par l'IER par exemple).
- Données sur l'entretien et la gestion de l'eau :
 - o Concernant l'entretien : Par exemple quantité (homme * jour) des travaux d'entretien réalisés suivant le niveau de dégradation des arroseurs et des drains, coût de l'entretien (lorsque recours à un prestataire), périodicité...
 - o Concernant la gestion de l'eau : Idéalement il serait utile de connaître les volumes utilisés ; attention cependant car la peur des compteurs puis d'une tarification volumétrique est source de tensions chez les producteurs. Nombre d'irrigation, nombre de drainage, possibilités d'à-sec par parcelle.
 - o Ces données seraient à mettre en regard des rendements et des autres données du CEF (dates de repiquage, date d'application des intrants...).

4.5. Le respect des institutions et des organisations

Les paysages institutionnel et organisationnel semblent à priori propice à cette action menée par le CPS de Molodo / la FCPS en appui aux OERT :

- En accord avec le contrat plan ;
- Reçue positivement, voire même encouragée, par l'Office du Niger, l'APCAM et la CRA-Ségou, l'AOPP, le Sexagon.

Il convient cependant de ménager les agents et leurs organisations, de maintenir un bon niveau d'échanges depuis le terrain jusqu'aux directions, de procéder par étape et de mettre en évidence la complémentarité des interventions.

4.5.1. Plateformes d'échanges sur l'action pilote du CPS de Molodo

La FCPS et le CPS de Molodo organiseront deux plateformes d'échanges spécifiques pour informer, consulter, échanger avec les autres acteurs :

- Réunion de planification trimestrielle au niveau de la zone de Molodo : Participants pressentis :
 - o Office : Directrice de zone, Chef de service gestion de l'eau, chef casier, chef service conseil rural, responsable POP ;
 - o CPS de Molodo : Président, autre représentant du CA en charge de ce suivi ?conseillers ;
 - o FCPS : Président, coordinateur.

Cette réunion serait couplée à une réunion mensuelle du CPS et se tiendrait au CPS de Molodo. Elle sera organisée par le CPS avec l'appui de la FCPS.

- Réunion de revue annuelle : Participants pressentis :
 - o Office : PDG, Directeur gestion de l'eau, Directeur conseil rural, Directrice de zone de Molodo, délégué général ;
 - o CPS de Molodo : Président, conseillers ;
 - o FCPS : Président, coordinateur ;
 - o CRA-Ségou : Président et Secrétaire Général et un responsable de la DLCA de Niono ;
 - o Syndicats : un représentant de chacun des trois syndicats ;
 - o Comités paritaires : deux responsables paysans ;
 - o OERT : 4 représentants ;
 - o AFD : 1 représentant ;
 - o IRAM : 1 représentant.

Cette réunion se tiendra au siège de la FCPS et sera organisée par la FCPS.

La FCPS et le CPS de Molodo doivent finaliser la liste des participants à ces deux plateformes.

4.5.2. Autres relations institutionnelles

Il conviendra particulièrement de veiller à entretenir d'excellentes relations de collaboration avec les agents de terrain de l'Office. Les relations actuelles entre la CPS de Molodo et l'Office sont bonnes.

L'action pilote de la FCPS et du CPS de Molodo pourrait être l'occasion d'amorcer une réflexion sur les modes de représentation paysanne actuellement en place sur la zone office en relation avec l'entretien et la gestion de l'eau. Comme indiqué dans la partie diagnostic des OERT on trouve en effet 3 modes de représentation paysannes parallèles et déconnectés en rapport avec les aspects de gestion de l'eau et d'entretien :

- Les agriculteurs d'un arroseur nomment un chef arroseur,
- Les agriculteurs d'un arroseur forment une OERT et constituent un bureau,
- Les AV nomment des représentants dans les comités paritaires.

En plus viennent s'additionner d'autres formes d'organisations ou de représentations paysannes qui ne sont pas en rapport avec la gestion de l'eau ou l'entretien.

Les relations CPS / FCPS – Sexagon ont été importantes lors de l'installation des CPS. Pourtant ces relations semblent moins fréquentes aujourd'hui. Plusieurs opportunités de collaborations sont possibles :

- Au niveau local pour la sensibilisation des membres des OERT ;
- Lors d'éventuelles médiations au niveau local ;
- Lors de réflexions sur la représentation paysanne au niveau des comités paritaires ;
- Le Sexagon envisage de recruter un conseiller irrigation qui pourrait être l'interlocuteur du conseiller appui aux OERT recruté par la FCPS ;
- Si certaines actions doivent être portées en justice (contentieux sur l'entretien par exemple) le Sexagon (et/ou les autres syndicats) pourrait être un allié.

La FCPS diffusera également de l'information sur son action pilote au sein des plateformes auxquelles elle participe habituellement : comité de pilotage du PADON, réunions de l'AMID...

On devra particulièrement veiller à entretenir de bonnes collaborations avec les autres OP de la zone. L'Office du Niger autorisant maintenant des interventions d'OP ou d'autres acteurs (ONG notamment) sur la gestion de l'eau et l'entretien des tertiaires, le risque est bien réel de voir émerger une sorte de compétition entre OP (et ONG) autour des questions de gestion de l'eau et d'entretien.

La question des modes de représentation paysanne dans les différentes instances est particulièrement sensible et importante à traiter de façon concertée.

4.6. Le fonds d'investissement : pas un préalable

L'élément essentiel de l'approche de l'action pilote étant une entrée par les aspects socio-organisationnels et la médiation, on recommande de ne pas utiliser le fonds d'investissement initialement. L'existence de ce fonds ne devrait d'ailleurs pas être communiquée aux producteurs par la FCPS ou le CPS de Molodo. Le risque en effet est que les OERT adhèrent au CPS espérant ainsi obtenir la réhabilitation de leur réseau tertiaire.

Ce fonds pourrait être éventuellement utilisé si l'on constate un véritable blocage lié à l'insuffisance de l'équipement pour certaines actions d'entretiens.

Il ne devra pas se substituer à d'autres initiatives pour permettre l'achat d'équipements agricoles (bœufs de labour, charrue).

Ne pas utiliser le fonds d'investissement dans les 6 premiers mois et ne pas annoncer son existence aux OERT pour le moment.

4.7. Valoriser les compétences existantes pour élaborer l'offre de service

Beaucoup a déjà été fait sur la zone Office du Niger en appui à l'entretien et à la gestion de l'eau. Il ne s'agit donc pas pour Faranfasi so de « réinventer la roue » mais au contraire de valoriser ces expériences. Parmi celles-ci on peut citer :

- Le Pôle Système Irrigué de la CORAF PSI-CORAF (prendre contact avec l'IER) ;
- Le projet d'Amélioration des Performances des Périmètres Irrigués en Afrique Sahélienne APPIA ainsi que le projet Identification et Diffusion de Bonnes Pratiques sur les Périmètres irrigués en Afrique de l'Ouest (prendre contact avec l'AMID et l'ARID) ;
- Les différents manuels sur la riziculture : manuel de Nyeta Conseil élaboré pour l'Office du Niger, manuel de l'ADRAO...

Par ailleurs ces expériences devront s'articuler avec les expériences existantes de Faranfasi so en matière de conseil de gestion, conseil juridique, conseil à l'exploitation familiale et alphabétisation.

Le CPS de Molodo et la FCPS pourront ainsi choisir les outils les plus appropriés parmi ce panel d'outils existants. Des formations de ces partenaires seront envisagées.

5. Proposition de programmation pour les six prochains mois

5.1. Principales activités pour le démarrage

a. Validation / amendement par le CPS de Molodo et la fédération de la démarche et des activités des 6 prochains mois

Les grands axes de la démarche d'appui aux OERT par le CPS de Molodo ont été présentés et discutés au niveau de la Fédération Faranfasi lors de la restitution du 23/03. Certains aspects ont également été discutés au niveau du CPS de Molodo lors de la réunion du 19/03 ainsi que lors des visites de terrain avec le Président et les deux conseillers du CPS.

Une réunion devra avoir lieu au niveau du CPS afin d'élargir la réflexion à l'ensemble des élus du CPS. Elle sera facilitée par le Président et les deux conseillers du CPS avec l'appui du coordinateur de la fédération.

Cette réunion devra en priorité :

- Aborder dans le détail la démarche et les activités à venir pour les 6 prochains mois : validation / amendements ;
- Organiser (planifier et répartir les tâches) pour la mise en place des ressources humaines (appel à candidature, processus de sélection, dates de démarrage...) ;
- Organiser (planifier et répartir les tâches) pour le processus de sélection / adhésion des OERT, notamment organisation de la première tournée de sensibilisation auprès des membres du CPS.

Cette réunion sera suivie d'une autre réunion au niveau de la fédération.

b. Mise en place des ressources humaines

La mission de démarrage recommande une légère modification en matière de ressources humaines par rapport à ce que prévoyait le document de projet : on ne parle plus d'un « conseiller gestion de l'eau » spécialiste et expérimenté en GSE, mais d'un « conseiller OERT » au profil plus généraliste (ingénieur agronome, ingénieur génie rural ou sociologue) et disposant de capacités démontrées à travailler en milieu rural avec les paysans au quotidien. Il devra disposer de vraies compétences d'animation et de médiation en milieu paysan et un profil d'agronome ou GR lui permettant de comprendre rapidement les enjeux en matière d'entretien et de gestion de l'eau et de valoriser les outils qui lui seront proposés. Des compétences en sociologie lui seraient particulièrement importantes pour l'analyse des institutions paysannes existantes et pour accompagner les « OERT rénovée » à façonner leurs

propres institutions. Il sera appuyé par des prestataires extérieurs (IER principalement) en ce qui concerne les aspects techniques et les outils de la gestion de l'eau.

Le recrutement du conseiller OERT se fera sur la base d'une annonce de recrutement et en explorant les réseaux de la fédération (CV déjà reçus de candidatures spontanées, connaissances des conseillers, réseau de l'AMID...). La fédération mettra au point une grille de notation (du CV et de l'entretien). Cette grille sera attachée au PV de réunion de sélection du CV à fournir pour le rapportage.

Il est recommandé une phase d'immersion d'environ 2 mois pour le conseiller appui OERT. Durant cette phase le conseiller sera systématiquement accompagné sur le terrain par un élu et / ou un conseiller afin de s'imprégner de la philosophie et de la démarche du CPS. Durant cette phase il accompagnera également les conseillers de gestion dans leurs activités habituelles même si elles ne sont pas en relation directe avec l'appui aux OERT.

La mise à disposition à temps partiel du conseiller de gestion et de l'assistant conseiller de gestion du CPS de Molodo devront faire l'objet d'une formalisation. Il est suggéré entre 6 et 10j de prestation mensuelle par conseiller et le paiement d'une prime de 100.000 FCFA/mois. Le nombre de jours de prestation auprès des OERT pourra varier au cours des 3 ans. Leur participation au démarrage du projet sera sans doute plus importante afin d'accompagner le conseiller OERT durant sa phase d'immersion. Cette prestation d'appui aux OERT pourra être enregistrée comme une prestation spécifique (« prestation appui OERT ») dans le système de suivi évaluation mis en place par la fédération. **Dans le rapport d'activités semestrielles produit dans le cadre d'ASIrri le volume de prestations effectives des deux conseillers seront donc récapitulées.**

Le recrutement d'un conseiller appui OERT de profil plutôt généraliste, mais expert en animation / médiation, suppose d'acquérir les autres compétences en gestion de l'eau / entretien auprès de prestataires, notamment l'IER et Nyeta Conseil. Les deux premières prestations demandées seraient des formations séquentielles pour les élus et les conseillers du CPS de Molodo, ainsi que les élus de la fédération. Cela pourrait faire l'objet d'un premier contrat de prestation avec chacun des deux prestataires. Suite à ces deux prestations on pourra réfléchir à une convention d'accompagnement plus longue avec l'un des deux prestataires (convention de 6 mois ou annuelle). Cette possibilité devrait être discutée avec chacun des deux prestataires dès le démarrage.

c. Processus de choix / d'adhésion des OERT

Les principes de ce processus sont décrits dans la section précédente. On propose les étapes suivantes :

- Etape 1 : Elaboration d'une liste de critères de choix des OERT par la FCPS et le CPS de Molodo. On pourra partir de la liste élaborée lors de la mission.
- Etape 2 : Tournée de sensibilisation auprès des membres du CPS (AV, groupements...) sur les partiteurs M1 et M2. Cette tournée est conduite par les élus du CPS accompagnés des conseillers (gestion et appui OERT). Cela constituera une phase d'immersion pour le conseiller OERT qui apprendra ainsi à connaître les membres et les élus du CPS. Il s'agira d'expliquer les critères de choix des OERT, la démarche de l'action pilote, les responsabilités, ... Il conviendra de bien mettre en avant le fait que le CPS ne prévoit pas de réhabiliter les tertiaires des OERT qui participeront à l'action pilote. NB : le fonds

d'investissement disponible ne sera donc pas annoncé aux membres du CPS ; il s'agit plutôt d'une réserve disponible en cas de besoin.

- Etape 3 : Réflexion au niveau des OERT et inscription sur la liste : Les producteurs ayant participé aux réunions de sensibilisation dans leurs AV /Groupements devront alors réfléchir au niveau de leurs OERT, s'ils souhaitent ou non se joindre à la démarche et donc faire adhérer leur OERT au CPS. Les OERT intéressées devront effectuer la démarche de venir s'inscrire auprès du CPS de Molodo. Le CPS doit dès à présent décider si le droit d'adhésion sera demandé lors de cette inscription, ou bien lors de la confirmation de la sélection par le CPS. En cas de non-sélection le droit d'adhésion serait remboursé. L'intérêt d'imposer le paiement du droit d'adhésion lors de l'inscription sur les listes est de constituer un premier filtre (et ainsi éviter certaines OERT opportunistes).
- Etape 4 : Visite de terrain des OERT inscrites : Cette visite mobilisera à nouveau les élus et les conseillers du CPS. Cette visite aura deux objectifs essentiels :
 - Effectuer un diagnostic rapide de l'OERT (son niveau de fonctionnalité, le niveau d'engagement réel de ses membres, visite de terrain pour faire un état des lieux des infrastructures) afin de voir si elle satisfait ou non les critères de sélection.
 - Identifier plus précisément les attentes de services de la part de l'OERT.
- Etape 5 : Sélection des OERT pour l'année 1 : Suite aux deux visites de terrain (étapes 2 et 4) les élus du CPS seront en mesure de sélectionner l'échantillon d'OERT (environ une vingtaine) qui sera retenu pour l'année 1 sur la base des critères. Cette sélection se fera en concertation avec l'Office du Niger et avec la fédération Faranfasi so. Les OERT non retenues (mais satisfaisant les critères) pourront être prises en compte en année 2 suivant les résultats de l'année 1. NB : Il est possible de sélectionner des OERT « non formalisées » (par exemple sans récépissé) à partir du moment où elles témoignent d'un véritable engagement.
- Etape 6 : Négociation de contrat de prestation avec les OERT sélectionnées. S'agissant d'une action pilote le contrat sera à ce stade relativement vague. Il s'agira d'y lister les principes de prestation de services, notamment en terme de droits et d'obligations de chacune des deux parties. Ces contrats devront être revus en fin d'année 1 avant de lancer l'accompagnement de l'année 2. Là encore élus et conseillers du CPS devront participer à cette étape. Lors de cette réunion on tentera également d'affiner la compréhension de la demande de service / la formulation de l'offre de service par le CPS.

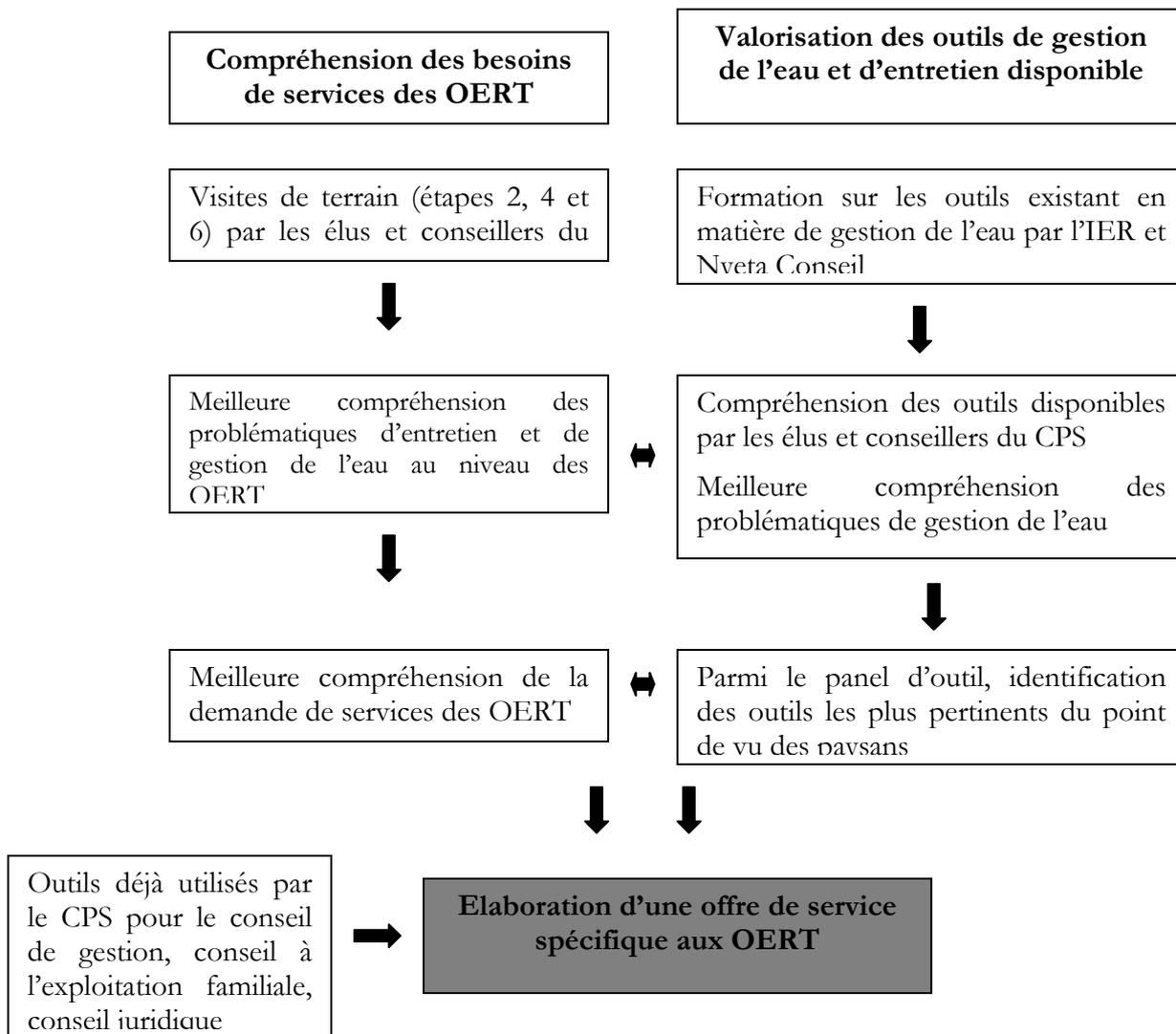
d. Elaboration de l'offre de service par le CPS de Molodo

L'offre de service du CPS de Molodo sera élaborée au cours d'un processus :

- Permettant d'une part la meilleure compréhension de la demande des OERT grâce aux visites de terrain : typologie des OERT, diagnostic des problèmes et des besoins...
- Permettant d'autre part de valoriser les connaissances et outils existants en matière de gestion de l'eau et d'entretien.

Ces deux entrées sont liées : la valorisation des outils existants permettra en effet aux élus et conseillers de mieux appréhender les questions de gestion de l'eau et d'entretien et ainsi de mieux comprendre et questionner les demandes des OERT. Réciproquement, la

compréhension des enjeux auxquels doivent faire face les OERT permettra au CPS d'identifier les outils d'accompagnement les plus pertinents parmi le panel d'outils existants.



La fédération Faranfasi so passera un premier contrat de prestation de formation avec l'IER afin de former les élus et conseillers du CPS de Molodo ainsi que les élus de la fédération aux outils élaborés dans le cadre du PSI CORAF, du Projet Bonnes Pratiques et du projet APIA. On peut imaginer 2 x 2 jours de formation (à définir plus précisément avec l'IER).

La fédération Faranfasi so passera un second contrat de prestation de formation avec Nyeta Conseil afin de former les élus et conseillers du CPS de Molodo ainsi que les élus de la fédération aux outils élaborés pour les modules tests PADON. On peut imaginer 2 x 2 jours de formation (à définir plus précisément avec Nyeta Conseil).

Ces formations viseront essentiellement à présenter les outils disponibles. Parmi le panel d'outils présentés, le CPS de Molodo choisira les outils d'accompagnement des OERT à

mettre en œuvre pour répondre à leur demande de service. Ce choix sera effectué au cours d'un atelier interne fédération Faranfasi so et CPS de Molodo d'élaboration de l'offre de service.

Une fois le panel d'outils sélectionné et la démarche d'appui aux OERT élaborée, la fédération pourrait passer une convention d'accompagnement avec l'un des deux prestataires sur une période de 6 mois à un an.

e. Début d'accompagnement des OERT : médiation, appui organisationnel et institutionnel

L'expérience de la fédération et du CPS de Molodo, les acteurs rencontrés (y compris l'Office du Niger), le stage de Pierre Péré réalisé en 2008 et la mission de démarrage soulignent tous la très faible fonctionnalité des OERT, voire leur non-fonctionnalité. Plusieurs causes sont avancées et justifient un besoin de médiation entre les membres et de renforcement organisationnel / institutionnel.

Ces appuis en médiation / renforcement organisationnel pourront commencer dès que le contrat de prestation OERT-CPS sera signé et sans attendre que le processus d'élaboration de l'offre de service soit définitive. La médiation constitue en effet le point d'entrée choisi, les autres outils intervenant ultérieurement.

Il s'agira au départ pour l'essentiel de :

- Médiation : Faire se rassembler les agriculteurs d'un même arroseur pour qu'ils dialoguent entre eux et mettent à plat leurs problèmes. Faciliter une sorte d'autodiagnostic. Se dire les choses plutôt que de « se renvoyer la balle ». Les élus du CPS de Molodo seront particulièrement impliqués en cas de tensions importantes / de conflits entre les agriculteurs de l'OERT.
- Appui institutionnel : Identifier, caractériser et analyser les pratiques institutionnelles paysannes afin de pouvoir les valoriser. Discuter des institutions formelles existantes au niveau de l'OERT (statuts et règlement intérieur de l'OERT). Réfléchir sur la forme possible des « OERT rénovées » : quelle base hydraulique ? quelle base sociale (maillage villageois) ? quelle base organisationnelle ? Commencer à réfléchir à des règles de fonctionnement (y compris des sanctions) qui soient identifiées par les agriculteurs et appropriées / acceptées.
- Appui organisationnel : Expliquer la raison d'être légale des OERT, leurs fonctions et responsabilités théoriques. Formation (plus classique) sur les aspects organisationnels : rôles des élus, principes associatifs...

Il ne s'agit là que du début d'accompagnement, correspondant à l'entrée médiation / appui organisationnel et institutionnel, qui pourra être mise en œuvre pendant les 6 premiers mois et qui valoriseront bien les compétences actuelles du CPS. Il faudra ensuite passer assez rapidement à des outils plus concrets : planification agricole à l'échelle du périmètre, planification des entretiens, gestion du fonds d'entretien du réseau tertiaire.

f. Relations avec les institutions

Au cours des 6 prochains mois le CPS de Molodo organisera deux réunions de planification trimestrielle au niveau de la zone.

Suite à ces deux réunions au niveau de la zone la fédération organisera la première réunion annuelle de revue des activités. La fédération n'attendra pas la fin de la première année pour organiser cette réunion afin de garantir un bon ancrage institutionnel des activités.

De façon générale la fédération et le CPS de conseil veilleront à entretenir de bonnes collaborations avec les autres OP (syndicats notamment) ainsi qu'avec l'Office du Niger.

g. Mission d'appui de l'IRAM

Une mission d'appui de l'IRAM (maximum 10j) sera programmée. Elle pourrait intervenir soit en marge de l'atelier d'élaboration de l'offre de service (option préférée), soit en marge de la première réunion annuelle de revue.

5.2. Chronogramme prévisionnel pour les 6 prochains mois

	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Validation / amendement par le CPS de Molodo de la démarche et des activités des 6 prochains mois									
Réunion au CPS	X								
Réunion à la fédération	X								
Mise en place des ressources humaines									
Recrutement du conseiller appui OERT	X	X							
Formalisation mise à disposition temps partiel des deux conseillers de gestion	X								
Formalisation appui ponctuel conseiller juridique	X								
Formalisation coordination par coordinateur de la fédération	X								
Processus de sélection / adhésion des OERT									
Etape 1 : Elaboration d'une liste de critères de choix des OERT	X								
Etape 2 : Tournée de sensibilisation auprès des membres du CPS		X	X						
Etape 3 : Réflexion au niveau des OERT et inscription sur la liste :		X	X						
Etape 4 : Visite de terrain des OERT inscrites :			X						
Etape 5 : Sélection des OERT pour l'année 1 :			X						
Etape 6 : Négociation de contrat de prestation avec les OERT sélectionnées.			X	X					
Elaboration de l'offre de service par le CPS									
Formation par l'IER		X	X						
Formation par Nyeta Conseil		X	X						
Atelier d'élaboration de l'offre de service				X					
Début d'accompagnement des OERT									
Médiation				X	X	X			
Appui institutionnel					X	X	X	X	
Appui organisationnel					X	X	X	X	
Relations avec les institutions									
Réunion trimestrielle			X			X			
Réunion annuelle							X		
Autres contacts réguliers	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mission appui de l'IRAM									
Une mission de 10j max (deux périodes possibles)				X			X		

6. Annexes

6.1. Annexe 1 : TDR de la mission de démarrage

6.1.1. Contexte

Les objectifs, résultats, activités du projet ASIrri sont décrits dans le document de projet et dans la convention IRAM-Faranfasi so.

Les objectifs spécifiques de la composante Mali sont les suivants :

- Renforcer la FCPS et notamment le CPS de Molodo par le développement de nouveaux services, l'amélioration de la qualité des services et l'augmentation des adhérents,
- Améliorer l'équilibre financier des CPS,
- Renforcer les OP de bases et les OERT adhérentes des CPS,
- Capitaliser l'expérience pour une diffusion au Mali et vers les deux autres composantes du projet.

Le projet, d'une durée de 3 ans a démarré officiellement par la signature de la convention AFD-IRAM en décembre 2008.

Des activités ont déjà été menées par la composante Mali :

- Stage étudiant de diagnostic gestion sociale de l'eau et d'état des lieux de la FCPS (juillet-octobre 2008) ;
- Préparation de la composante : identification du futur ingénieur GSE recruté sur le projet, signature de la convention IRAM-Faranfasi so.

Une mission IRAM (Jean-Bernard Spinat et Christophe Rigourd) appuiera le démarrage du projet du 15 au 26 mars, soit 11 jours de présence au Mali.

6.1.2. Objectifs de la mission

Permettre un cadrage technique, méthodologique et programmatique du projet.

Plus spécifiquement la mission devra en collaboration avec les différentes instances de la FCPS (élus, cadres et techniciens) :

1. Etablir un état des lieux technique, financier et institutionnel de la FCPS et des CPS, et notamment de celui de Molodo ;

2. Effectuer une faisabilité rapide de l'extension des services des CPS et proposer les modalités d'extension des services (activités à mener dans le cadre du projet) ;
3. Caler le projet sur le plan institutionnel et organisationnel notamment concernant les points suivants : TDR du comité pays de suivi et d'information, procédures d'utilisation des fonds et de reporting technique et financier, lettres de mission des agents (coordinateur, conseiller gestion de l'eau, conseillers), rencontre avec les acteurs, relation IRAM – Faranfasi so ;
4. Affiner la programmation les activités de la composante Mali ;

6.1.3. Produits attendus

Deux aides mémoires seront produits et remis sur place par les consultants :

- Aide mémoire technique et méthodologique couvrant les objectifs 1 et 2 ;
- Aide mémoire programmatique couvrant les objectifs 3 et 4.

6.1.4. Activités de la mission

La FCPS assurant la maîtrise d'œuvre de cette composante du projet, l'ensemble de ces activités seront menées en étroite collaboration avec les agents et les élus de la FCPS, et notamment avec le coordinateur de la FCPS qui assurera la coordination sur le terrain de la composante.

La mission valorisera le travail effectué par le stagiaire Pierre Péré entre juillet et octobre 2008.

Etat des lieux rapide des CPS et de la FCPS :

- « Ré-actualiser » les analyses contenues dans les derniers rapports IRAM de 2004 : *Mission d'appui à la capitalisation et au suivi-évaluation du PCPS* (mars 2004, P. Babin, B. Diarra), *Préparation de la clôture du PCPS* (mars 2004, JB. Spinat), *Etude impact et viabilité des centres de prestations de services dans la zone de l'Office du Niger* (octobre 2002, B. Faivre Dupaigne et A. Lambert). Il s'agira principalement d'évaluer le chemin parcouru par la FCPS et les CPS depuis ces différentes études.
- Evaluer la mise en œuvre du *Plan Stratégique de Développement de la FCPS (2005-2009)*.
- Evaluer l'offre de services actuelle des CPS : caractériser les services offerts, évaluer leur qualité, évaluer la satisfaction des adhérents, évaluer la capacité actuelle des CPS à fournir cette offre (capacité humaine, technique et financière).
- Présenter une situation financière des CPS et de la FCPS dans leur fonctionnement actuel : coûts de services, coûts de fonctionnement, taux de recouvrement des cotisations, capacité de paiement des adhérents, sources et niveaux de financement (facturation des services, cotisation, bailleurs, autres). En déduire le taux d'autofinancement actuel et son évolution depuis la création des CPS.
- Evaluer l'insertion institutionnelle de la FCPS et des CPS ainsi que la perception des autres acteurs sur la FCPS et les CPS.

- D'une part le temps de réalisation de cet état des lieux étant très court et d'autre part le projet visant au renforcement de la FCPS (maître d'œuvre de la composante), la mission devra présenter des conclusions préliminaires qui devront être discutées par la FCPS et les CPS. Le format de ces conclusions devra donc être adapté afin de faciliter un exercice de réflexion au sein de la FCPS et des CPS après la mission.

Faisabilité rapide de l'extension des services et démarche d'extension :

- Identifier et caractériser la demande des OP adhérentes des CPS pour une extension des services.
- Identifier et caractériser la demande de services d'autres organisations non-membres actuellement des CPS, et surtout des OERT.
- Evaluer la capacité (capacités humaines, techniques, de gestion) actuelle des CPS à répondre à cette demande et en déduire les éventuels appuis / renforcements nécessaires.
- Evaluer la pertinence pour les CPS et la FCPS d'étendre l'offre de service aux services demandés par les adhérents / futurs adhérents. On évaluera la pertinence suivant plusieurs angles :
 - pertinence institutionnelle : effets possibles sur le paysage OP, sur les relations avec l'ON, sur la base de la FCPS ;
 - pertinence financière pour les CPS et FCPS : effets possibles sur le taux d'autofinancement ;
 - pertinence technique : avantage comparatif par rapport à d'autres prestataires, légitimité de la demande des adhérents, capacité à offrir un service de qualité ;
- De même que pour l'Etat des lieux, les consultants devront présenter leurs conclusions préliminaires dans un format permettant de faciliter une réflexion au sein des OP adhérentes, des OERT, des CPS et de la FCPS.
- Au-delà du diagnostic rapide de faisabilité, les consultants proposeront également les modalités d'extension des services. Ces modalités devront se décliner en activités à mener durant le projet.

Caler le projet sur le plan institutionnel et organisationnel : Il est essentiel que la réalisation de ces activités se fasse en étroite collaboration avec le Coordinateur et le Président de la FCPS.

- Finaliser le montage institutionnel du projet :
 - Proposer la composition et les TDR du comité de suivi et d'information de la composante Mali,
 - Au-delà de ce comité, proposer des modalités de relation avec les autres acteurs (ON + Minagri + Chambres d'Agriculture + représentant OP + AFD) afin de garantir la bonne insertion institutionnelle du projet,
 - Proposer le fonctionnement de la maîtrise d'œuvre (FCPS) et les relations IRAM – FCPS.
- Rencontrer les acteurs afin de garantir un bon ancrage institutionnel du projet.

- Rédiger les lettres de mission des agents qui travailleront à temps plein ou à temps partiel sur le projet (coordinateur, deux conseillers et conseillers gestion de l'eau) et envisager leur mode de fonctionnement.
- Evaluer la pertinence d'utiliser le fonds d'investissement dès le démarrage du projet. S'il s'avère nécessaire de mobiliser ce fonds dès le démarrage du projet la mission devra proposer les procédures d'utilisation, de suivi et de contrôle de ce fonds. Si l'utilisation de ce fonds n'est pas jugée opportune durant les 6 premiers mois du projet, ces procédures pourront être élaborées lors d'une mission ultérieure de l'Iram.
- Préciser les modalités de rapportage technique et financier de la FCPS à l'Iram.

Programmation des activités :

Il est essentiel que la réalisation de ces activités se fasse en étroite collaboration avec le Coordinateur, le Président de la FCPS et les agents du CPS de conseil

- Sur la base de l'état des lieux des CPS et de la FCPS et de la faisabilité rapide d'extension des services, proposer une priorisation des activités à mener. On établira un programme détaillé d'activités pour les 6 prochains mois, et un programme moins détaillé pour les mois suivants (sur la base de la programmation élaborée par la FCPS et soumise au comité de pilotage du projet).
- Reconstruire le budget sur la base de ce programme d'activités.
- Caler ce programme par rapport aux exigences transversales du projet ASIrri (comité de pilotage global du projet, ateliers tri-pays, échanges croisés entre pays, capitalisation, rédaction de papiers communs, analyses technico-économiques comparées).

6.1.5. Equipe

La mission sera réalisée par deux consultants : Jean-Bernard Spinat et Christophe Rigourd. Les deux consultants travailleront ensemble sur les 4 objectifs, Jean-Bernard Spinat étant responsable des objectifs 1 et 2 et Christophe Rigourd des objectifs 3, 4.

6.1.6. Proposition de programme de mission

Allé Paris- Bamako le dimanche 15 mars : départ Paris à 16h40, arrivée à Bamako à 21h20. Retour Bamako – Paris le jeudi 26 mars : départ Bamako à 23h45, arrivée à Paris à 6h20 (le vendredi 27 mars).

La mission devra rencontrer les personnes suivantes :

- Les élus de la FCPS (plusieurs réunions au début et à la fin de la mission),
- Les cadres et techniciens de la FCPS et du CPS de Molodo (le coordinateur, l'ingénieur GSE et les deux conseillers du CPS de Molodo seront particulièrement sollicités durant la mission).
- Des membres de la FCPS (AV...),

- Des OERT,
- Le Sexagon,
- Des producteurs individuels,
- Office du Niger,
- Des agents d'autres dispositifs de conseil,
- AFD,
- Chambre d'Agriculture,
- Projets intervenant sur des thématiques similaires : PADON (financement AFD), Millenium Challenge Account, projet de valorisation de la production agricole dans la zone de N'debougou (financement GTZ),
- AMID,
- Autres (à préciser).

Le programme proposé est indiqué page suivante.

NB :

- Le coordinateur est responsable de la prise de rdv sur place.
- Le coordinateur de la FCPS accompagnera la mission pour tous les rdv institutionnels à Bamako et Ségou.
- Sur le terrain Jean-Bernard et Christophe effectueront certains entretiens ensemble (jeudi et vendredi) et d'autre séparément afin de rencontrer plus de monde. Ils seront accompagnés par des conseillers du CPS.
- La logistique (véhicule et logement à Niono) est fournie par la FCPS : frais de déplacement facturés sur le projet ASIrrri.

		Activité
Dimanche	15-mars	Arrivée Bamako (<i>nuît à Bamako</i>)
Lundi	16-mars	Bamako : AFD, autres bailleurs (GTZ, Millenium Challenge Account, Hollandais), APCAM, AOPP, autres ? (<i>nuît à Bamako</i>)
Mardi	17-mars	Ségou : ON, CRA-Ségou, PADON, AOPP (<i>nuît à Ségou ou Niono</i>)
Mercredi	18-mars	Niono : réunion Elus + cadres + conseillers / techniciens FCPS (prévoir une demi-journée). Sexagon (<i>nuît à Niono</i>)
Jeudi	19-mars	
Vendredi	20-mars	Terrain (zone de Molodo + quelques entretien en dehors de la zone) : rencontre membres FCPS (AV, groupements de femmes, groupement villageois), OERT,
Samedi	21-mars	rencontres agriculteurs individuels, rencontres conseillers CPS (<i>Nuits à Niono</i>)
Dimanche	22-mars	
Lundi	23-mars	

Mardi	24-mars	Atelier restitution / discussion élus + cadres + conseillers / techniciens FCPS (prévoir la journée) (<i>nuit à Niiono</i>)
Mercredi	25-mars	Ségou : restitution ON, CRA-Ségou + rédaction aide mémoire (<i>nuit à Bamako</i>)
Jeudi	26-mars	Rédaction aide mémoire + Restitution AFD, APCAM
Vendredi	27-mars	Arrivée Paris

6.2. Annexe 2 : Programme de la mission

		Activité
Dimanche	15-mars	Arrivée Bamako (<i>nuit à Bamako</i>)
Lundi	16-mars	Bamako : APCAM, AOPP, PADON, AFD,
Mardi	17-mars	Ségou : Président Directeur Général de l'Office du Niger, Directeur Technique de l'Office du Niger CRA-Ségou (Président et Secrétaire Exécutif),
Mercredi	18-mars	Niono : réunion Elus + cadres + conseillers / techniciens FCPS (prévoir une demi-journée). Entretien avec le Coordinateur et le Président de la FCPS. Entretien avec le RAF et le conseiller en charge du suivi évaluation.
Jeudi	19-mars	CPS de Molodo (réunion avec les élus + conseillers), réunion avec une AV et un groupement, 2 réunions avec des groupements de femmes, visite du partiteur M2
Vendredi	20-mars	Réunion avec la Direction de zone de l'Office du Niger : Directrice de zone, chef casier, chef service conseil rural, responsable promotion OP Debriefing de la réunion au CPS de Molodo Entretien avec le RAF et avec le responsable suivi évaluation
Samedi	21 mars	4 entretiens avec des OERT Debriefing des entretiens au CPS de Molodo
Dimanche	22 mars	Préparation de la restitution
Lundi	23 mars	Réunion de restitution avec les élus et conseillers de la FCPS
Mardi	24-mars	Ségou : entretien avec le Directeur du Conseil Rural à l'Office du Niger
Mercredi	25-mars	Bamako : Débriefing à l'AFD Session de travail avec le coordinateur de la FCPS
Jeudi	26-mars	Rédaction aide mémoire
Vendredi	27-mars	Arrivée Paris

6.3. Annexe 3 : Eléments de diagnostic de gestion de l'eau et opportunités pour Faranfasi so

On reprend dans cette annexe quelques éléments du *Diagnostic participatif de la gestion de l'eau à l'Office du Niger*, Loïc Colin et Vincent Petit, Janvier 2007, Office du Niger, Cellule Vision, EU, IRAM.

L'idée n'est pas de reprendre tous les éléments de diagnostic du rapport mais seulement ceux qui peuvent offrir des pistes de réflexion pour Faranfasi so. Par ailleurs on ne le présente pas ici de façon hiérarchisée. On indique précisément la page de référence afin que Faranfasi so puisse se référer aux documents d'origine pour alimenter sa propre réflexion, voire argumenter auprès des producteurs, de l'Office ou d'autres acteurs.

6.3.1. Eléments de diagnostic concernant la distribution de l'eau

Eléments de diagnostics et de recommandations	Pistes de réflexion pour Faranfasi so
« La fourniture de l'eau est considérée comme étant gérée par la demande à l'aval. (...) Il ne s'agit donc aucunement d'une gestion programmée, mais d'une gestion subie, qui impose nécessairement une capacité de réaction assez forte pour éviter les risques de débordement et / ou de pénuries d'eau ». p57	Le conseiller OERT pourrait, en relation avec le conseiller CEF, appuyer la mise en place de calendriers culturels à l'échelle de l'arroiseur (pour commencer) afin de mieux programmer les besoins en eau (et en drainage).
« Le drainage ne nécessitant aucune manipulation est pourtant la fonction la plus problématique et la moins fonctionnelle dans les périmètres aujourd'hui, ce qui est essentiellement dû à l'état des drains » p58	Les OERT sont basées sur les arroseurs et non sur les drains qui sont partagés entre plusieurs OERT. Peut-être faudrait-il envisager une nouvelle délimitation des OERT pour mieux prendre en compte les aspects de drainage.
« Les comités paritaires de partiteur ont été créés de façon à faciliter la remontée des informations et à suivre les travaux d'entretien au niveau du tertiaire. (...) Les OERT ont été mises en place sûrement pour palier aux défaillances des OERT ». p59	Tout en commençant par appuyer les OERT (nouveaux membres de Faranfasi so) il s'agirait ensuite d'aborder les questions aux nouveaux supérieurs (comités paritaires).
« Les OERT sont en mesure (théoriquement) de sanctionner les exploitants réticents aux travaux de maintenance et peut également embaucher des entreprises privées pour réaliser les travaux les plus importants » p59	Le CPS pourrait : <ul style="list-style-type: none"> • Aider à affiner les règlements intérieurs des OERT (élaboration de leurs institutions) ; • Appuyer à faire respecter ces règlements (besoin d'une intervention extérieure) ; • Appuyer à l'élaboration et au respect des

	contrats avec les prestataires.
« La principale cause de gaspillage d'eau au niveau secondaire est liée aux difficultés de fonctionnement au niveau de la charnière entre l'Office et les paysans, c'est à dire entre l'aiguadier et ses interlocuteurs » p63	Rôle possible du CPS en tant que médiateur entre différents types d'acteurs, à l'image de ce qu'ont fait les CPS entre les agriculteurs, les AV et les banques.
« Si la répartition des tâches semble claire entre les exploitants et les agents de l'Office, aucune des parties ne dispose des moyens suffisants pour obliger l'autre à réaliser sa part » p63	Rôle possible pour le conseiller juridique du CPS pour identifier les recours possibles.
« L'aiguadier confie parfois sa clé au chef partiteur, établissant une relation de confiance avec l'exploitant. (...) L'implication du chef partiteur dans la distribution devrait être officialisée » p63	Appui institutionnel / organisationnel pour réfléchir aux relations entre aiguadier, chef partiteur, chef arroseur, OERT. Pour le moment il n'y a pas de relations institutionnelles entre chef arroseur / partiteur et OERT, et il n'y a probablement que de rares relations fonctionnelles.
« Les principaux facteurs de gaspillage d'eau au niveau du tertiaire sont la mauvaise coordination des prélèvements entre exploitants, qui est source de conflits, l'existence de variations topographiques entre champs voisins, et le manque d'entretien des réseaux tertiaires ». p 64	Le CPS pourrait intervenir en temps que médiateur de conflit à l'image de ce qui a été fait au niveau des AV. La coordination suppose l'établissement d'un calendrier culturel au niveau de l'arroseur, le CPS pouvant aider l'OERT à établir un tel calendrier. Il pourrait s'agir d'une action conjointe du conseiller OERT et du conseiller CEF.
« Il faut revaloriser le travail du chef arroseur pour lui donner véritablement les moyens d'assumer l'organisation entre exploitants. Pour cela il faudrait officialiser véritablement son rôle et accepter de lui confier la pleine responsabilité des clefs de prise d'arroseur ». p64	Cela serait possible en faisant un lien véritable entre chef arroseur et OERT. Statutairement les OERT interviennent sur la gestion et l'entretien, et non exclusivement sur l'entretien comme c'est souvent cru. Le chef arroseur pourrait donc être l'agriculteur exécutant les décisions de l'OERT en matière de gestion de l'eau, et non l'exécutant des décisions des agriculteurs individuels en matière de gestion de l'eau (c'est radicalement différent !).
« On pourrait également envisager d'attribuer au chef arroseur la responsabilité de la gestion de l'OERT et envisager une légère rémunération de ce travail » p64	Cf ci-dessus. L'appui organisationnel du CPS doit permettre d'accompagner la réflexion au niveau des OERT sur le lien à établir entre OERT et chef arroseurs.
« Il est intéressant de constater que les exploitants n'ont aucune idée de leur consommation en eau, de l'efficacité de leurs pratiques d'irrigation, ni même des	Faranfasi so a développé des compétences certaines en suivi évaluation tant au niveau des OP que des exploitations. Dans le cadre

<p><i>besoins du riz</i>». « En quelques endroits du périmètre, la réalisation d'un suivi précis des consommations en eau des différentes rigoles d'un arroseur, et sa comparaison avec les véritables besoins du riz, ou les rendements, pourrait constituer une très bonne base de formation des exploitants ». p65</p>	<p>de l'action pilote d'appui aux OERT un suivi des pratiques hydrauliques et agronomiques serait sans doute utile. A articuler avec le suivi CEF.</p>
<p>« Dans leur mode de représentation de la situation, l'eau est disponible en quantité, alors pourquoi parler de gaspillage. (...) Une approche par les conséquences économiques du problème aurait sûrement plus d'impact sur les exploitants ». p65</p>	<p>Le CPS pourrait faire le lien entre les données issues des activités du conseiller de gestion, conseiller OERT et conseiller CEF.</p> <p>Fournir des outils d'analyses économiques aux exploitants est bien dans la logique d'appui – conseil des CPS.</p>

6.3.2. Eléments de diagnostic concernant l'entretien des infrastructures

Eléments de diagnostics et de recommandations	Pistes de réflexion pour Faranfasi so
<p>« Au niveau du secondaire, si pour l'Office l'entretien est considéré comme assez bien maîtrisé, il existe une grande insatisfaction du côté des paysans » p66</p>	<p>Rôle possible de médiation entre acteurs pour le CPS.</p>
<p>« Le problème de manque de transparence ressenti par les paysans dans les processus d'attribution-suivi-évaluation des travaux d'entretien résulte d'un dysfonctionnement des CPGFERS. (...) Le résultat est que les exploitants perdent confiance en leurs représentants et estiment que les travaux sont l'objet de diverses actions frauduleuses. » p68</p>	<p>Possibilité de formation par les CPS sur les modalités de passation de marchés et sur les normes d'entretien et de réalisation des travaux.</p> <p>Possibilité de médiation par les CPS.</p>
<p>« Lorsque des problèmes de brèche ou de dégradation des cavaliers affectent la maîtrise de l'eau des producteurs, au niveau de leurs champs, ils réagissent vites et bien. Lorsque le problème affecte le champ d'un voisin il est plus difficile de les mobiliser ». p69</p> <p>« Les principales difficultés pour l'entretien d'un réseau tertiaire sont le manque de coordination entre exploitants d'un même arroseur ». p69</p>	<p>Cela indique clairement que le problème d'entretien au niveau du tertiaire n'est pas d'abord un problème d'insuffisance de connaissances techniques de la part des producteurs. La formation n'est donc pas la solution prioritaire.</p> <p>S'agissant d'un problème de coordination et de coopération entre exploitants il faudrait avoir recours à des outils de médiation entre exploitant et d'appui à l'organisation : outils qui rentrent dans le champ de compétence des CPS.</p>
<p>« Plutôt que de chercher, comme c'est le cas actuellement, à diffuser le principe des OERT à tous les villages le plus vite que possible, on peut penser qu'un travail plus approfondi pour quelques OERT,</p>	<p>Le CPS devrait choisir un petit nombre d'OERT pour une action pilote.</p> <p>Le conseil juridique dans le cadre des CPS a ainsi procédé par l'exemple, et cela a été</p>

<i>les conduisant au succès, pourrait créer une diffusion plus spontanée de ce mode d'organisation ». p69</i>	bénéfique (exemple de règlement de contentieux à la justice donnant ensuite le « bon exemple »).
---	--

6.3.3. Eléments de diagnostic concernant le drainage

Eléments de diagnostics et de recommandations	Pistes de réflexion pour Faranfasi so
<i>« Si les difficultés de drainage apparaissent comme la préoccupation numéro 1 des exploitants, ce n'est pas le cas pour l'Office, qui compte tenu de ses moyens est amenée à concentrer l'essentiel de ses efforts sur la fourniture d'eau et l'entretien du réseau d'amenée ». p70</i>	Possible rôle d'interface entre Office et exploitants (sans pour autant se substituer aux instances existantes).

6.4. Annexe 4 : Juxtaposition de trois modes d'implication des producteurs dans la gestion de l'eau et l'entretien

Ce tableau non abouti (document de travail) pourrait permettre d'illustrer et ensuite d'articuler les différents modes d'implications des paysans dans les questions de gestion de l'eau et d'entretien.

	OERT	Système Gestion Eau – ON : Chefs arroseurs / Aiguadiers / Chef casier	Comités paritaires - comités paritaires de partiteur - comité paritaire de zone
Niveau d'intervention			
Composition / mode de désignation			
Tâches et responsabilités			
Organisation et fonctionnement			
Niveau d'articulation existant / possible / souhaitable			
Textes de références			

6.5. Annexe 5 : Actualisation du budget de la composante Mali du projet ASIrri

Deux types de modifications sont apportées par rapport au budget prévisionnel :

- Réallocations entre lignes budgétaires : augmentation des lignes de ressources humaines et fonctionnement au détriment de la ligne formation ;
- Transfert d'une partie des frais de gestion de l'Iram à la fédération et donc augmentation globale du budget.

Taux de change: 1 euro = 655,957 FCFA

Ligne budgétaire		Unite	Prix Unitaire FCFA	Quantite	Prix Total FCFA	Année 1	Année 2	Année 3
1	Ressources humaines							
11	Coordination	Mois	375 000	36	13 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000
12	Conseillers en gestion (temps partiel 6-10j/mois)	Mois	100 000	72	7 200 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
13	Conseiller OERT (temps plein)	Mois	150 000	36	5 400 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
14	Appui ponctuel IER	Mois	250 000	36	9 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
15	Appui ponctuel conseiller juridique (2j/mois)	Mois	30 000	36	1 080 000	360 000	360 000	360 000
16	Indemnités responsables paysans CPS Molodo	Mois	3 000	300	900 000	300 000	300 000	300 000
1	Total RH				37 080 000	12 360 000	12 360 000	12 360 000
3	Fonctionnement							
31	Moto conseiller appui OERT	Forfait	80 000	36	2 880 000	960 000	960 000	960 000
32	Autres déplacements (essence, perdiem...)				2 000 000	666 667	666 667	666 667
34	Divers et imprévus				468 699	156 233	156 233	156 233
3	Total Fonctionnement				5 348 699	1 782 900	1 782 900	1 782 900
4	Formation							
41	Echanges paysans, formations, ateliers...	Forfait	2 000 000	3	6 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
42	Atelier par pays	Forfait	2 000 000	2	4 000 000	-	2 000 000	2 000 000
43	Réunion annuelle de restitution des activités	Forfait	750 000	3	2 250 000	750 000	750 000	750 000
47	Divers et imprévus				1 541 499	513 833	513 833	513 833
4	Total formation/capitalisation				13 791 499	3 263 833	5 263 833	5 263 833
5	Investissement							
51	Photocopieuse	Unité	1 400 000	1	1 400 000	1 400 000	0	0
52	Moto Yamaha 100CC conseiller OERT	Unité	1 500 000	1	1 500 000	1 500 000	0	0
53	Mobilier de bureau CPS	Forfait	300 000	1	300 000	300 000	0	0
54	Petit équipement CPS	Forfait	196 787	1	196 787	196 787	0	0
55	Fonds d'investissement aux irrigants	Forfait	6 559 570	1	6 559 570	3 279 785	3 279 785	0
56	Divers et imprévus				507 336	169 112	169 112	169 112
5	Total investissement				10 463 693	6 845 684	3 448 897	169 112
6	Gestion par FCPS							
61	Frais de gestion (8%)				5 334 711	1 940 193	1 828 450	1 566 068
6	Total gestion				5 334 711	1 940 193	1 828 450	1 566 068
	Total en gestion directe FCPS				72 018 602	26 192 610	24 684 080	21 141 912

Taux de change: 1 euro = 655,957 FCFA 655,957

Ligne budgétaire		Unite	Prix Unitaire FCFA	Quantite	Prix Total FCFA	Année 1	Année 2	Année 3	Gestion
1	Ressources humaines								
11	Coordination	Mois	375 000	36	13 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	FCPS
12	Conseillers en gestion (temps partiel 6-10j/mois)	Mois	100 000	72	7 200 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	FCPS
13	Conseiller OERT (temps plein)	Mois	150 000	36	5 400 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	FCPS
14	Appui ponctuel IER	Mois	250 000	36	9 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	FCPS
15	Appui ponctuel conseiller juridique (2j/mois)	Mois	30 000	36	1 080 000	360 000	360 000	360 000	FCPS
16	Indemnités responsables paysans CPS Molodo	Mois	3 000	300	900 000	300 000	300 000	300 000	FCPS
17	Appui IRAM	Jour	393 574	90	35 421 678	11 807 226	11 807 226	11 807 226	IRAM
18	Divers et imprévus	Forfait			3 385 154	1 128 385	1 128 385	1 128 385	IRAM
1	Total RH				75 886 832	12 360 000	25 295 611	25 295 611	
2	Voyages								
21	Billets avion	Unité	1 180 723	9	10 626 503	3 542 168	3 542 168	3 542 168	IRAM
22	Per diem	Jour	72 155	90	6 493 974	2 164 658	2 164 658	2 164 658	IRAM
2	Total voyages				17 120 478	5 706 826	5 706 826	5 706 826	
3	Fonctionnement								
31	Moto conseiller appui OERT	Forfait	80 000	36	2 880 000	960 000	960 000	960 000	FCPS
32	Autres déplacements (essence, perdiem...)	Forfait			2 000 000	666 667	666 667	666 667	FCPS
33	Rapports et divers pour les missions	Forfait	721 553	9	6 493 974	2 164 658	2 164 658	2 164 658	IRAM
34	Divers et imprévus	Forfait			468 699	156 233	156 233	156 233	FCPS
3	Total Fonctionnement				11 842 673	3 947 558	3 947 558	3 947 558	
4	Formation								
41	Echanges paysans, formations, ateliers....	Forfait	2 000 000	3	6 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	FCPS
42	Atelier par pays	Forfait	2 000 000	2	4 000 000	-	2 000 000	2 000 000	FCPS
43	Réunion annuelle de restitution des activités	Forfait	750 000	3	2 250 000	750 000	750 000	750 000	FCPS
44	Stages étudiants	Forfait	4 591 699	2	9 183 398	4 591 699	-	4 591 699	IRAM
45	Publications par pays et globale	Forfait	327 979	4	1 311 914	-	655 957	655 957	IRAM
46	Rédaction de position papers	Forfait	327 979	2	655 957	-	327 979	327 979	IRAM
47	Divers et imprévus	Forfait			1 541 499	513 833	513 833	513 833	FCPS
4	Total formation/capitalisation				24 942 768	7 855 532	6 247 769	10 839 468	
5	Investissement								
51	Photocopieuse	Unité	1 400 000	1	1 400 000	1 400 000	0	0	FCPS
52	Moto Yamaha 100CC conseiller OERT	Unité	1 500 000	1	1 500 000	1 500 000	0	0	FCPS
53	Mobilier de bureau CPS	Forfait	300 000	1	300 000	300 000	0	0	FCPS
54	Petit équipement CPS	Forfait	196 787	1	196 787	196 787	0	0	FCPS
55	Fonds d'investissement aux irrigants	Forfait	6 559 570	1	6 559 570	3 279 785	3 279 785	0	FCPS
56	Divers et imprévus	Forfait			507 336	169 112	169 112	169 112	FCPS
5	Total investissement				10 463 693	6 845 684	3 448 897	169 112	
6	Gestion par FCPS								
61	Frais de gestion FCPS (8%)				5 334 711	1 940 193	1 828 450	1 566 068	FCPS
62	Frais de gestion IRAM (8%)				5 885 804	2 031 904	1 743 282	2 110 618	IRAM
6	Total gestion				11 220 516	3 972 097	3 571 733	3 676 686	
	Total en gestion directe FCPS				72 018 602	26 192 610	24 684 080	21 141 912	FCPS
	Total en gestion directe IRAM				79 458 358	27 430 697	23 534 313	28 493 348	IRAM
	TOTAL				151 476 960	53 623 307	48 218 393	49 635 260	