



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

21946

108 p.  
tablets  
illustr.

**ORGANISATION des NATIONS UNIES pour le  
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL - VIENNE**

-----

-----  
**Projets ONUDI-FIDA TF/RAF/90/001;  
XA/RAF/92/619; XA/RAF/94/619; TF/RAF/95/015  
et Projet ONUDI-PNUD XA/RAF/96/638**

-----

*Développement et diffusion de matériels de transformation des produits  
alimentaires pour les femmes en milieu rural*

-----  
**MALI et BURKINA-FASO**

-----

**RAPPORT de la MISSION d'EVALUATION\***

-----  
*Rapport rédigé par  
Daniel JUGE et Luisa CREMONA*

-----

**Octobre 1997**

---

\* Ce document n'a pas été rédigé par l'ONUDI. Il n'engage que les auteurs

## TABLE DES MATIERES

---

	Avertissement	p.05
	Notes explicatives et Quelques Définitions	p.06
	 <b>INTRODUCTION</b>	 p.08
<b>1.</b>	<b>SOMMAIRE</b>	<b>p.10</b>
 <b>2.</b>	 <b>L'avis du technicien</b> (plus particulièrement en charge des aspects budgétaire, organisationnel et technique)	 <b>p.13</b>
<b>2.1.</b>	<b>Conception et fondement des projets</b>	<b>p.13</b>
<b>2.1.1.</b>	<b>Historique du projet</b>	<b>p.13</b>
<b>2.1.2.</b>	<b>Document de projet</b>	<b>p.14</b>
<b>2.1.2.1.</b>	<b>L'approche technique</b>	<b>p.14</b>
<b>2.1.2.1.1</b>	<b>Evolution de l'approche technique</b>	<b>p.14</b>
a)	<b>Evolution des concepts</b>	p.14
b)	<b>Dérive du concept</b>	p.14
c)	<b>Les distinguos</b>	p.15
<b>2.1.2.1.2</b>	<b>La plate-forme multifonctionnelle</b>	<b>p.16</b>
a)	<b>Limites du concept</b>	p.16
b)	<b>Les risques</b>	p.16
	<i><u>Les tensions internes</u></i>	p.16
	<i><u>Les rigidités du système</u></i>	p.17
<b>2.1.2.2</b>	<b>Les objectifs</b>	<b>p.17</b>
<b>2.1.2.3</b>	<b>Les villages bénéficiaires</b>	<b>p.18</b>
	<i><u>La sélection des villages</u></i>	p.18
	<i><u>Légitimité des subventions</u></i>	p.18
<b>2.1.2.4.</b>	<b>Modalités d'exécution</b>	<b>p.19</b>
<b>2.1.2.4.1</b>	<b>Les contreparties Nationales</b>	<b>p.19</b>
<b>2.1.2.4.2</b>	<b>Les partenaires "prestataires"</b>	<b>p.19</b>
<b>2.1.2.4.3</b>	<b>Les partenaires "financements accessoires"</b>	<b>p.20</b>
<b>2.1.2.4.4</b>	<b>Le programme de travail</b>	<b>p.20</b>
<b>2.2.</b>	<b>Exécution des programmes</b>	<b>p.20</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Gestion Budgétaire et Administrative</b>	<b>p.20</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Coordination entre les bailleurs</b>	<b>p.21</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Production et gestion de la production du projet</b>	<b>p.21</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Suivi du projet chez les bénéficiaires</b>	<b>p.21</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Recrutement personnel local et personnel international</b>	<b>p.22</b>
a)	<b>Personnel local</b>	p.22
b)	<b>Experts internationaux</b>	p.22
<b>2.2.6</b>	<b>Qq. remarques concernant l'intervention des experts dans les villages</b>	<b>p.23</b>
	<i><u>Coordination des interventions</u></i>	p.23
	<i><u>Relations avec les prestataires</u></i>	p.23
	<i><u>Briefing des experts</u></i>	p.23
<b>2.2.7</b>	<b>Les "financements accessoires"</b>	<b>p.24</b>

<b>2.3.</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>p.25</b>
2.3.1	L'équipement de la plate-forme multifonctionnelle	p.25
2.3.1.1	Les matériels et modules prototypes	p.25
2.3.1.2	Les matériels et modules opérationnels	p.26
2.3.1.2.a	Les perspectives pour le pourghère	p.26
2.3.1.2.b	Les matériels et modules pour la plate-forme	p.26
2.3.1.2.b1	La source d'énergie: le moteur diesel	p.26
2.3.1.2.b2	Les équipements pour le travail des grains	p.27
2.3.1.2.b3	Remarques concernant les autres équipements	p.28
2.3.1.2.c	Coûts des équipements les plus utilisés	p.29
2.3.2	Les partenaires techniques	p.29
2.3.2.1	Les partenaires pour la fabrication et l'installation des plates-formes	p.29
2.3.2.2	Les partenaires pour la maintenance des plates-formes	p.30
2.3.3	La gestion des exploitations villageoises	p.30
2.3.3.1	Le financement des investissements	p.30
2.3.3.1.a	Les mécanismes de financement	p.30
2.3.3.1.b	Procédures de remboursement par les villageois	p.31
2.3.3.2	Recommandations en matière de financement des investissements	p.31
2.3.3.2.a	Création d'un fonds de garantie	p.31
2.3.3.2.b	Les opportunités des institutions financières	p.32
2.3.3.2.c	Compétences du projet en matière de financement	p.32
2.3.3.3	La conduite et la gestion des exploitations villageoises	p.32
2.3.3.3.a	les indicateurs de gestion	p.32
2.3.3.3.b	la stratégie commerciale	p.33
2.3.3.3.c	Les études de marché concernant les prestations des plates-formes	p.33
2.3.3.4	Les résultats des exploitations villageoises	p.34
2.3.3.4.a	Analyse des données communiquées pour les 21 ières plates-formes	p.34
2.3.3.4.b	Approche théorique de la rentabilité des modules	p.35
2.3.3.4.c	Analyse des exploit. & situat. de la plate-forme du village de Kotaka	p.39
2.3.3.4.d	Remarque concernant les comités féminins financièrement engagés	p.41
2.3.3.4.e	Les mesures susceptibles de rééquilibrer les exploitations	p.41
2.3.3.5	La formation des gestionnaires des exploitations villageoises	p.42
2.3.4	L'architecture et l'organisation des locaux de production	p.42
2.3.5	Le transfert de propriété (qui est propriétaire des plates-formes?)	p.42

<b>3</b>	<b>L'avis de la SOCIOLOGUE (résultats et impact):</b>	<b>p.43</b>
	<i>plus particulièrement concernée par l'impact dans les villages et les aspects sociologiques en général.</i>	

3.1	Prémises	p.43
3.1.1	Considérations générales	p.43
3.1.2	Contraintes de base	p.43
3.1.3	Les objectifs visés	p.44
3.2	Réalisations	p.45
3.2.1	Les zones d'intervention	p.45
3.2.2	Le choix des villages	p.46
3.2.3	Les groupes cibles	p.48
3.2.4	L'équipement	p.50
3.3	La participation des bénéficiaires	p.51
3.3.1	La gestion	p.51
3.3.2	La participation financière	p.55

3.4	<b>Les partenaires</b>	p.56
3.4.1	<b>Les prestataires</b>	p.56
3.4.2	<b>Les institutions nationales</b>	p.56
3.5	<b>Impact dans les villages</b>	p.57
3.5.1	<b>Principales lacunes de la démarche du projet</b>	p.57
3.5.2	<b>Sélection et préparation des villages</b>	p.61
3.5.3	<b>Remarques et éventuelles mises à niveau</b>	p.64
3.6	<b>Risques et mesures à considérer</b>	p.65
3.6.1	<b>Risques</b>	p.65
3.6.2	<b>Mesures</b>	p.66
4	<b>CONCLUSION</b>	p.67
5	<b>RECOMMANDATIONS</b>	p.69
6	<b>LECONS A TIRER</b>	p.70

## ANNEXES

---

Annexe 01	-TERMES de REFERENCE
Annexe 02	-PERSONNES RENCONTREES
Annexe 03	-PROGRAMME DE LA MISSION
Annexe 04	-Liste des 32 plates-formes
Annexe 05	-Tarifs de quelques commerçants maliens et burkinabés
Annexe 06	-Résumé des données d'exploitation de la plate-forme - village de Kotaka
Annexe 07	-La plate-forme en chiffres (document publicitaire du projet)
Annexe 08	-Quelques coûts de qq modules de la plate-forme en avril 1994
Annexe 09	-Protocole d'accord - AFAR et Projet ONUDI-FIDA
Annexe 10	-Rapport intermédiaire AFAR - décembre 1996
Annexe 11	-Lettre AFAR du 8 mai 1997
Annexe 12	-Facture pro forma du 14 août 96 - village de Galafara
Annexe 13	-Facture pro forma du 14 août 96 - village de Goufien
Annexe 14	-Facture pro forma du 13 mars 97 - village de Tombomka
Annexe 15	-Document préliminaire remis lors du debriefing au PNUD Ouaga et Bamako
Annexe 16	-Tab. récapitulatifs concernant la situation des objectifs et activités prévus aux projets
Annexe 17	-Suréquipement anormal des plates-formes, dont plate-forme de Kotaka.

## AVERTISSEMENT

---

La mission conjointe ONUDI-FIDA d'évaluation en profondeur des projets "Plate-formes multifonctionnelles pour l'emploi, l'éducation et la santé des femmes et des jeunes ruraux" et "Développement et diffusion de matériels de transformation des produits alimentaires pour les femmes en milieu rural" est intervenue au Burkina Faso et au Mali du vendredi 20 juin 1997 jusqu'au 10 juillet 1997.

L'évaluation portait tout autant sur les fondements et la conception des projets que sur l'exécution du programme et les résultats obtenus. Le temps alloué pour réaliser la mission était sans doute trop court pour les objectifs assignés d'autant que (i) la période était peu propice (travaux des champs), et que (ii) les conditions d'exécution furent difficiles.

L'impossibilité absolue de joindre le CTP, M. Roman IMBODEN, ainsi d'ailleurs que tous les autres experts internationaux affectés au projet, et la démobilisation des "personnels" nationaux du projet à compter du 30 juin 1997 au soir, ont également perturbé le déroulement de la mission.

Bref, la mission n'a pas eu ni les moyens ni le temps pour programmer, consulter, vérifier aussi librement et autant qu'elle le souhaitait. Ces handicaps compromettent la validité de notre diagnostic. Nous livrons malgré tout nos observations en espérant susciter la réflexion concernant les principales aspérités du projet.

En tous les cas, ce projet suscite la passion, et l'humeur est grande entre les tenants des thèses opposées. Les enthousiastes assèment: "l'impact est formidable, aménagez la méthode comme vous l'entendez mais poursuivons bon train, il n'en résultera que du bien" tandis que les prudents rétorquent: "l'impact est formidable mais la méthode n'est pas au point, ralentissons pour trouver solution sinon nous risquons d'induire plus de mal que de bien".

L'équipe chargée de l'évaluation rejoint les derniers. Nous pensons que l'impact de ce projet est considérable mais la poursuite des objectifs s'égare, la conduite n'est pas maîtrisée et en définitive les moyens ne sont pas à la hauteur des ambitions. Il s'ensuit que le ton du rapport est en général plutôt critique mais les membres de la mission n'en saluent pas moins l'idée et l'initiative du projet ainsi que le travail déjà réalisé. Enfin et bien évidemment, les membres de la mission déplorent les possibles et probables erreurs mais ils rappellent à décharge les conditions difficiles qui ont handicapé le déroulement de la mission.

## NOTES EXPLICATIVES

- ONG:** Organisation Non Gouvernementales. L'abréviation est souvent utilisée dans les rapports concernant le projet et par le personnel du projet pour qualifier des groupements (GRAMSUD-APSE-AFAR,...) qui par le fait proposent une prestation dont le but est clairement lucratif. Dans ce cas, l'abréviation doit être comprise au sens littéral mais les responsabilités juridiques restent à débattre.
- GIE:** Groupement d'Intérêt Economique inscrit à la Chambre de Commerce.
- GRAMSUD:** Groupe de Recherche et d'Action du Mali-Sud. "ONG" désormais a but clairement lucratif comptant 5 à 6 membres dont le secrétaire Général: M. SANGARE, mathématicien de formation et lui-même originaire de FARAKO, le tout premier village équipé d'une plate-forme expérimentale par le projet ONUDI-FIDA.
- APSE:** Action Protection et Sauvegarde de l'Environnement. Coordinateur ONG Mamadou Massar DICKO Tel. SIKASSO 620-596. "ONG" à but clairement lucratif comptant une dizaine de membres dont 4 à 5 permanents (4 enquêteurs salariés et le coordonnateur).
- ACODEP:** Appui aux Collectivités Décentralisé pour un Développement Participatif. ACODEP collabore avec le CAC et a sollicité ce service gouvernemental pour le suivi de 5 plates-formes installées par le projet ONUDI-FIDA dans autant de villages, lesquels villages dépendent de 3 arrondissements administratifs, dont celui de Bougouni (villages de Bagani, Nyarako et Diankala), celui de Dioïla (village de Diogo) et celui de Kabana (village de Sebekourani).
- CAC:** Centre d'Action Coopérative; service d'état chargé de la vie associative, coopérative et mutualiste au Mali. A titre d'exemple, le CAC de Bougouni compte 22 agents dont 4 travaillent en relation avec ACODEP pour les besoins des 3 plateformes de l'arrondissement (voir ACODEP).
- CAT-GRN:** Cellule Appui Technique à la Gestion des Ressources Naturelles.
- DNI:** Direction Nationale de l'Industrie; service dépendant du Ministère de l'Industrie du Mali.
- BNDA:** Banque Nationale pour le Développement Agricole - Mali.
- E.Ma.Ma.:** Entreprise Malienne de Maintenance.
- AV:** Association Villageoise. Les AV ont presque exclusivement été constituées dans les villages pratiquant la culture du coton.
- FED-VRES:** Fonds Européen de Développement - Projet Valorisation des Ressources en Eau de Surface.
- PASACOOOP:** Projet d'Appui aux Structures Associatives et Coopératives.
- PAREEM:** Projet Appui à la Réinsertion des Anciens Combattants
- ATOUREC:** Atelier de Tournage et de Construction Métallique. SIKASSO, Tel. 620-729.
- AFAR:** Action pour la Formation et l'Autopromotion Rurale Sévéré.
- CFAR:** Centre de Formation Agricole à ZURA (près de SAN).
- FIL:** Fonds d'Investissement Local
- IRAM:** Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de Développement.
- FUTS:** Fédération des Unions de Ton de la région de Sikasso
- CAI - CDA:** Comité d'Attribution Intervillage - Comité de Développement d'Arrondissement.
- KAFO DIGYNEW:** Caisse Urbaine d'Épargne et de Crédit - Sikasso
- CRCR:** Comité Régional de Concertation des Ruraux
- COOPEC:** Coopérative d'Épargne et de Crédit - Burkina Faso
- UCECB:** Union des Coopératives d'Épargne et de Crédit du Burkina Faso
- CNCA:** Caisse Nationale de Crédit Agricole - Burkina Faso

## Quelques Définitions

---

**Les BAILLEURS:** nous utilisons préférentiellement ce terme pour dire l'ensemble des deux bailleurs du projet, à savoir le FIDA et l'ONUDI (et depuis juin 1996, le PNUD).

**Les PARTENAIRES:** nous utilisons préférentiellement ce terme pour qualifier les organismes qui ont co-financé les réalisations dans les villages en partenariat avec les projets ONUDI-FIDA et PNUD. A leur sujet, nous utilisons également les expressions de "bailleurs partenaires", "bailleurs secondaires", et "financements accessoires". A ce jour, la liste exhaustive des partenaires comme on l'entend ici s'énonce comme suit: ACODEP (projet BIT), CARITAS, Vision Mondiale, ONG Arcade (ONG caritative d'origine savoyarde - France), CAT-GRN (projet FAC), projet FED-VRES2 et probablement PASACOOOP (projet Allemand) et USAID, quoique la participation des deux derniers n'est pas encore réellement concrétisée.

**Les PRESTATAIRES:** nous utilisons préférentiellement ce terme pour tous les loueurs de services rémunérés, ayant enseigne légale et pignon sur rue, de préférence à "ONG" (Organisation Non Gouvernementale) car ce sigle porte une connotation noble parce qu'il désigne généralement les organisations caritatives (Croix Rouge, Médecins Sans Frontière, etc..) si bien que nous sommes réticents à écrire ONG-GRAM-SUD; ONG-AFAR et que nous préférons écrire plus simplement GRAM-SUD, APSE ou AFAR. Le terme de partenaire est également valide en ce qui concerne ces établissements mais il y a risque de confusion avec les bailleurs secondaires qui sont énumérés exhaustivement plus haut, si bien que nous sommes réticents. Les termes partenaire et/ou prestataire sont également parfois utilisés pour désigner des vacataires à statut indéterminé, et chargé par le projet des tâches d'animation, de formation, d'études. Mais dans ce cas comme précédemment nous sommes encore réticents parce qu'il y a risque de confusion et pour tout dire d'amalgame.

**Les ARTISANS:** nous utilisons préférentiellement ce terme pour les travailleurs manuels indépendants propriétaires de petits ateliers de soudure, mécanique (notamment ATOUREC) et réparation en tout genre qui apportent ou qui pourraient apporter un appui au projet. En Europe, les artisans sont juridiquement et fiscalement identifiables et il doit en être plus ou moins de même au Mali et au Burkina Faso même si les services fiscaux montrent plus de tolérance. En tous les cas, il semble difficile d'utiliser ce terme pour des vacataires employés du projet dont le rapport de sujétion vis à vis des responsables du projet rappelle étrangement celui des salariés vis à vis de la hiérarchie de l'entreprise.

**Les VACATAIRES:** nous utiliserons parfois ce terme pour désigner les "employés" nationaux du projet dont le statut est indéterminé (souvent totale absence de statut). En fait, cette condition précaire est le lot de tous les "employés" nationaux du projet, secrétaires et administrateur compris (consultant en gestion). Ils sont tous payés sur une base forfaitaire individuelle journalière, à l'exception du "G.I.E." des gardiens, lesquels sont payés sur une base forfaitaire commune et mensuelle (105.000 Fcfa/mois). Pour l'anecdote signalons que l'appellation G.I.E. (Groupement d'Intérêt Economique), au demeurant illégale, a dans ce cas une connotation passablement humoristique.



## Introduction

L'objectif initial des projets était de rechercher et tester de nouvelles démarches techniques et organisationnelles permettant (i) d'alléger les tâches des femmes en milieu rural, pour la mouture et le décorticage des céréales (mil, sorgho, maïs et riz) et (ii) d'augmenter leurs revenus propres à partir de la transformation et la commercialisation de produits alimentaires (réf. § A.2.1 du prodoc XA/RAF/96/638).

Les projets ONUDI et FIDA devaient mettre à la disposition des femmes des installations qu'elles peuvent gérer et financer entièrement par elles-mêmes. Les équipements devaient être à la portée des femmes, facilement utilisables, et tenir compte de leurs besoins essentiels. Une attention devait être accordée à la maîtrise de la gestion par les femmes et la viabilité économique du matériel pour garantir la pérennité des actions entreprises dès la phase pilote. Les projets devaient également encourager la production des matériels par les entreprises locales de façon à réduire la dépendance face aux importations et garantir un service après-vente basé sur l'artisanat local. Enfin, des crédits adaptés aux besoins des activités de transformation des produits agricoles dans les villages devaient être recherchés et testés en rapport avec le système bancaire existant (réf. § A.2.1 du document de projet XA/RAF/96/638).

Plusieurs phases se sont succédé et chaque fois des changements substantiels ont marqué la stratégie initiale. Les projets TF/RAF/90/001 (IFAD; US\$ 619.470), XA/RAF/94/619 (IDDA; US\$ 189.711) et XA/RAF/94/619 (IDDA; US\$ 502.717) ont ainsi trouvé leur continuation dans le projet TF/RAF/95/015 (IFAD; US\$ 181.000) qui devaient consolider les acquis pour assurer la durabilité des activités et préparer les bases (manuels, etc.) pour une réplique de "l'expérience plate-forme" dans d'autres régions et pays. Ces divers projets caractérisaient la phase pilote au cours de la période février 93 à décembre 95, puis il s'ensuivait une période un peu confuse jusqu'à mi-1996 mais par la suite l'ONUDI réactivait son engagement avec le nouveau projet XA/RAF/96/638 (IDDA; US\$ 206.700) en liaison avec le PNUD qui à compter de juillet 1996, avait rejoint l'ONUDI pour réanimer le projet plates-formes au Mali (Projet DP/MLI/96/004; UNDP US\$ 748.100).

Au cours de ce rapport, nous ferons principalement référence au document du projet ONUDI XA/RAF/96/638, co-signé le 6 septembre 1996 par cinq responsables de l'ONUDI. L'ancien CTP des projets régionaux ONUDI et FIDA, M. Roman Imboden, actuellement CTP des projets ONUDI et PNUD au Mali a vraisemblablement inspiré la rédaction de ce document, auquel nous nous référerons souvent. La validité de ce document couvre les seuls 12 derniers mois pour un engagement de dépenses supérieur à un million de dollars US si nous comprenons les budgets du PNUD et ceux des quelques autres bailleurs associés (USAID; projets FED, etc.).

Ce même document ONUDI cité plus avant rappelle aussi la contribution du FIDA mais il s'agit en vérité d'un solde, utilisé pour financer la consolidation de certaines opérations en cours, relevant du prodoc TF/RAF/95/015. Il s'ensuit selon le FIDA que la dénomination projet ONUDI-FIDA n'est pas appropriée quand on considère les activités engagées au titre des projets ONUDI-XA/RAF/96/638 et PNUD-DP/MLI/96/004. Autrement dit, le FIDA n'a pas à connaître des activités récentes du projet ONUDI associé au projet PNUD.

La prolongation de la phase pilote devait principalement permettre d'une part (i) de confirmer et détailler les informations économiques et financières quant à la gestion des plates-formes mises en place par le projet; d'autres parts (ii) de documenter et formaliser les différentes démarches et mécanismes développés durant les phases antérieures en matière de formation des promoteurs et de leurs employés pour la gestion et la maintenance des plates-formes; et enfin (iii) de diffuser les activités rémunératrices pour les femmes et de mieux mesurer leur impact sur l'utilisation des équipements pour alléger les travaux quotidiens des femmes (voir document de projet XA/RAF/96/638).

Pour des raisons pratiques, tenant à l'organisation du travail, l'équipe a choisi d'articuler le rapport autour de deux charnières principales traitant chacune certains aspects particuliers de l'évaluation. Nous proposons ainsi: "l'avis du technicien" qui aborde principalement les aspects budgétaire, organisationnel et technique, tandis que "l'avis de la sociologue" traite davantage de l'impact dans les villages et des aspects sociologiques en général.

## 1. SOMMAIRE

**L'impact des actions du projet "plate-forme multifonctionnelle" dans les villages est considérable. La démarche dynamise la vie associative et la vie économique du village en général. D'une manière ou d'une autre, les retombées concernent toute la population villageoise: les femmes, les hommes et les jeunes. Malheureusement, la mise en oeuvre et la gestion du projet ont manqué de rigueur. La seconde phase a été engagée sans correction des erreurs de la phase pilote alors même que les dérives conceptuelles d'une phase à l'autre tendaient à les accentuer. Bref des lacunes et manquements désormais évidents sont à déplorer qui pourraient compromettre le succès du projet. Nous concluons à regret que (i) les objectifs et moyens du projet ONUDI XA/RAF/96/638 sont mal définis, que (ii) sa gestion n'est pas maîtrisée, que (iii) l'idée formidable est dévoyée et (iv) le risque existe d'induire plus de mal que de bien chez les populations villageoises.**

Les objectifs initiaux: "...alléger les tâches des femmes rurales ... et augmenter leurs revenus.." sont très clairs. La plate-forme multifonctionnelle apporte effectivement une contribution indéniable mais elle dévoile aussi des gisements de développement (électrification, pompage, distribution d'eau) qui sont sans plus de réflexion annexés aux objectifs du projet alors que cette nouvelle orientation dépasse largement le cadre de ses compétences et moyens. La plate-forme légère et modulable initiale visait l'amorce d'une pré-industrialisation dans les villages tandis que les adjonctions lourdes qui sont désormais considérées dans le dernier projet ONUDI, ressortent davantage de l'appui à l'équipement des communes rurales. Ces deux axes de développement: pré-industrialisation et équipements communautaires, obéissent à des philosophies différentes; le moteur du premier fait référence à la loi du profit, tandis que l'autre vise la satisfaction à moindre coût des besoins de la collectivité. Une cohabitation trop étroite des deux types d'exploitation posera vraisemblablement des problèmes à court terme.

Quoi qu'il en soit, la pertinence du concept de multifonctionnalité connaît des limites. L'idée est crédible tant que les modules considérés ont une valeur d'investissement faible par rapport au coût du moteur et tant que la durée de fonctionnement des modules reste limitée. Dans ce cas il s'établit une hiérarchie des activités; les moins rentables étant généralement assujetties au module le plus sollicité. En revanche, quand on greffe à la plate-forme un investissement important telle l'électrification d'un village (4 à 5 millions Fcfa), il y aura nécessairement à un moment donné, compétition entre la plate-forme et le "module lourd" quant au contrôle de la source d'énergie, chacun quêtant sa propre rentabilité jusqu'à préférer la rupture quand les incompatibilités deviennent insurmontables (disponibilité et maintenance du moteur,...).

Par ailleurs, il est regrettable qu'aucune contrepartie technique, privée ou gouvernementale, n'ait été expressément recherchée et associée pour renouveler les partenaires initiaux défaillants (dont notamment EMAMA au Mali). A défaut, le dernier document de projet ONUDI devait au moins prévoir un minimum de procédures puisqu'on admettait implicitement que le CTP et les autres experts internationaux et nationaux du projet auraient à manipuler et gérer des fonds "extra-comptables" provenant des paiements villageois et des financements accessoires. Ces lacunes pavent le chemin pour les débordements indésirables et la démarche du projet ONUDI manque désormais de cohérence parce qu'il n'y a plus pérennité puisqu'il n'y a plus aucun partenaire d'envergure (industriel nécessairement) associé au projet capable d'engranger savoir, expérience et moyens pour poursuivre la fabrication et la mise en place des plates-formes.

En tous les cas, l'absence de contrepartie ne peut pas justifier les dérives graves: (i) telle l'illégalité des activités de fabrication (dans l'atelier de Sévaré) et commercialisation conduites par le CTP au nom des projets ONUDI-FIDA et PNUD au mépris des règles commerciale et fiscale les plus élémentaires; (ii) telle l'absence d'une comptabilité centralisatrice pour simplement mesurer et contrôler le coût des plates-formes et plus généralement mesurer et contrôler l'évolution de la productivité de ou des ateliers qui les fabriquent; (iii) telle in fine la "croisade" solitaire du CTP qui fait que la fabrication des plates-formes reste une production très confidentielle, de type prototype. Et à vrai dire, il semble que le concept plates-formes (polyvalence du moteur) n'a jamais été considéré par le CTP comme un aménagement commercialisable sinon la nécessité de coopérer avec une contrepartie industrielle offrant une assise suffisante pour conduire ce type d'opération devenait une évidence et dans ces conditions, l'atelier du projet à Sévaré n'avait pas de raison d'être. Le marché est en fait la seule épreuve susceptible de garantir la véritable compétitivité du concept plate-forme. A défaut, le doute polluera toujours la crédibilité de la solution "plate-forme".

Le dernier prodoc ONUDI recèle quelques autres ambiguïtés tel (i) l'étirement des aires d'intervention du projet vers le nord du Mali accentuant ainsi l'iniquité vis à vis du Burkina Faso qui n'a pas été et n'est toujours pas équitablement équipé, et telle (ii) aussi la dérive inhérente concernant les populations cibles qui amène à considérer une priorité de fait pour l'appui aux personnes déplacées du nord du Mali. L'alibi des contradictions conceptuelles finit cependant par lasser et l'ONUDI était malgré tout en droit d'espérer une gestion plus réfléchie et surtout plus transparente. Cela n'est pas le cas et plus que tout la mission constate ne pas être en mesure de confirmer la viabilité des plates-formes parce que le CTP a négligé la mise au point des outils pour l'évaluer rigoureusement (ou n'a pas su), c'est à dire d'une part (i) la mesure comptable de la productivité et des coûts comme spécifié plus avant pour l'achat et la fabrication des équipements et leur mise en place dans les villages, et d'autre part (ii) la conception d'un tableau de contrôle simple et efficace pour guider la gestion des exploitations villageoises et accessoirement pour renseigner le projet et les bailleurs. Ces manquements dénoncent tous deux pareillement une certaine méconnaissance des règles de gestion.

De même, les rabais et remises (10%) recommandés par les experts du projet, dénoncent également une gestion irréfléchie des exploitations villageoises parce que -ces dernières étant pour la plupart structurellement déficitaires- la recommandation aggrave une situation déjà désastreuse. La pertinence d'une telle agressivité commerciale est d'ailleurs doublement contestable quand il s'agit de débaucher la clientèle des moulins privés, d'autant que la concurrence des comités féminins n'est pas loyale (i) parce qu'en vérité la compétitivité de ces derniers est une illusion nourrie par l'argent des bailleurs. Certes, l'introduction de plus de concurrence dans les villages riches est salutaire mais l'intervention actuelle du projet fausse exagérément la compétition (laxisme des financements; surprotection générant irresponsabilité et impunité quant à la gestion; etc.). En fait les bénéficiaires dilapident inconsciemment des actifs qu'ils n'ont pas payés et ne paieront sans doute jamais. Par suite, on ne peut pas ignorer qu'il y a risque de démotiver les meuniers privés sans rien proposer de certain en retour parce que les chances de succès des plates-formes sont faibles et le sont chaque jour davantage si l'on ne prend pas les mesures correctives pour rééquilibrer les exploitations déficitaires.

Ces anomalies conduisent à douter de la qualité des études préalables à l'implantation des plates-formes. En tous les cas, il semble que le CTP n'a pas plus respecté les recommandations des experts qui ont précédé la présente mission que le programme initial des projets ONUDI-FIDA, qui prévoyait le développement de critères pour sélectionner les bénéficiaires et évaluer la faisabilité de leurs projets. Cet aspect fondamental des projets ONUDI-FIDA a été et est encore très négligé dans la phase actuelle. Il en va d'ailleurs pareillement de la préparation des bénéficiaires qui n'est pas suffisamment considérée: les décisions sont soufflées par les étrangers au village et ne mûrissent pas vraiment en son sein, si bien que les bénéficiaires ne s'approprient pas les biens tombés du ciel.

A ce titre, les experts du projet ne composent pas l'équipe idéale; les profils du CTP et des principaux membres qui la compose sont trop comparables. Et in fine, l'équipe met en oeuvre une composante mécanique qui porte à croire que l'aspect est primordial, tandis que l'aspect sociologique paraît négligé parce que traité sans persévérance par des consultants intermittents. Certes, les programmes initiaux prévoyaient le recrutement d'une équipe diversifiée, comprenant des socio-économistes permanents nationaux et étrangers, mais ces programmes n'ont pas été respectés; et du reste ils n'étaient pas parfaits. Ils couvraient correctement les deux aspects techniques et sociologiques mais méconnaissaient assez les aspects financiers (mécanismes et moyens de financement des investissements) et gestion (projet; fabricants des équipements; artisans; exploitations villageoises). Ces deux aspects nécessitent pourtant des compétences et expériences très particulières (gestion banque, entreprise, etc..) que les profils des socio-économistes et/ou des techniciens ne présentent pas nécessairement.

En tous les cas, c'est pour l'occasion une gestion incompétente qui brouille la lisibilité des résultats du projet. Malheureusement la crédibilité des informations communiquées par le CTP est de surcroît contestable. Les volumes d'investissements proposés pour les 21 premières plates-formes ne sont en fait que de simples évaluations (i) répétitives probablement sous-évaluées et dont le degré de précision est du niveau budget mais en tout les cas n'atteint jamais la rigueur d'un véritable prix de revient confirmé et rapproché, et (ii) incomplètes puisqu'une simple évaluation n'a pas même pu nous être communiquée pour les 11 dernières plates-formes. Il y a problème grave à ce niveau si bien que **quoi qu'on dise la rentabilité des plates-formes reste encore du domaine du pronostic faute de données claires et suffisantes concernant les valeurs et qualités des investissements.**

Quoi qu'il en soit, les résultats des exploitations villageoises sont difficiles à établir. Si les cash-flow sont à peu près quantifiables, aux charges d'intérêt près, d'après les soldes apparents d'exploitation (recettes moins dépenses directes: combustible, maintenance et personnel), on ne parvient cependant pas à les valider parce que la contrepartie financière normalement déposée et enregistrée sur les livrets d'épargne en banque, n'est jamais clairement identifiable, car des mouvements à l'objet incertain brouillent la signification des comptes. Les explications des villageois quant aux retraits sont confuses et les vérifications sont délicates, difficiles voire quasi-impossibles si bien qu'en l'état actuel **l'évaluation des cash-flow et donc la rentabilité des exploitations relève du pronostic à l'image de l'évaluation des investissements.** En vérité, les exploitations actuelles des plates-formes sont très déficitaires et il convient de mettre en oeuvre les mesures correctives. Elles sont de deux ordres: (i) réduire les dépenses grâce à une meilleure gestion de la maintenance et contraindre strictement les salaires qui ont tendance à déraiser dès que la trésorerie est plus à l'aise, et (ii) augmenter les recettes via le prix des prestations et par dessus tout supprimer les ristournes anormales.

La recommandation suivante considère la scission du projet régional en deux projets l'un malien et l'autre burkinabé parce que cette mesure permettrait de mieux harmoniser les compétences territoriales et ambitions des principaux bailleurs dans chacun des projets résultants. Quelques autres recommandations s'énumèrent naturellement et traitent aussi bien de contreparties nationales que de procédures en matière de transit de fonds ou d'accueil des bailleurs secondaires. Sans doute faudrait-il aussi ébaucher les méthodes en matière de management depuis le strict respect des règlements édictés pour et par la collectivité (législation sociale, commerciale, fiscale) jusqu'à la rigoureuse mesure des productivités chez le fabricant des équipements aussi bien que chez l'exploitant de ces derniers. D'une certaine manière il serait profitable de repenser la conception du projet dans son ensemble. Mais dans tous les cas, il est évident que l'équipe recrutée pour l'exécution du programme doit strictement respecter les programmes autant que son mandat.

## 2. L'avis du technicien (aspects budgétaire, organisationnel et technique)

### 2.1 Conception et fondement des projets

#### 2.1.1 Historique du projet

Le projet régional ONUDI-FIDA (et PNUD depuis 1996), plus communément nommé "projet plates-formes", a été conçu dans le cadre du "Programme spécial du FIDA pour les pays de l'Afrique sub-saharienne touchés par la sécheresse et la désertification" en vue d'aider les femmes en milieu rural (cf. document de base du projet "FIDA: Rapport et recommandation du Président ...", sept. 1989). Le **but premier** était de soulager les femmes pour accomplir les corvées quotidiennes, et notamment pour transformer les céréales. Le temps libéré pouvant être utilement consacré soit à des activités collectives axées sur le développement ou la formation, soit à des activités rémunératrices, agricoles ou autres. A cette fin, le FIDA s'est associé début 1988, à l'ONUDI et à l'UNIFEM (fonds de développement des Nations Unies pour la femme) pour financer l'étude relative à l'identification, à la conception et à la production d'outils et d'équipements appropriés.

Les études conjointes ont constaté que le décorticage et la mouture des céréales étaient les opérations les plus pénibles en terme de fatigue et de temps pour les femmes en milieu rural parce que ces dernières n'ont pas accès à l'équipement pour la transformation artisanale des céréales. A ce titre, les études ont également identifié les facteurs limitant la diffusion des technologies dans les villages. Elles signalent notamment l'hétérogénéité du matériel importé ainsi qu'une certaine inadéquation par rapport aux besoins des marchés villageois. Accessoirement les études notaient également la réticence des femmes pour s'engager dans des entreprises à fort caractère technique impliquant une formation très spécifique. Au demeurant cette réticence était fort compréhensible dans la mesure où il n'existait pas d'action particulière pour motiver les femmes et les aider "à surmonter certaines craintes liées à l'utilisation des équipements modernes". Fort de ce constat, le projet ONUDI-FIDA ambitionnait la mise en place d'un mécanisme en vue de promouvoir le rôle des femmes dès la conception des projets villageois, et ensuite pour la formation et la conduite ou pour la diffusion de la technologie.

Les **bénéficiaires** ciblés étaient les femmes, mais aussi les petits artisans ruraux. Les derniers devaient participer et bénéficier à tous les stades aussi bien pour la fabrication et la mise en place des équipements que par la suite pour la maintenance. Le projet ONUDI-FIDA solvabilisait ainsi un débouché dans les villages et promettait en outre de parfaire la formation des artisans. Bien évidemment, l'**effet escompté** était toujours de renforcer le rôle des femmes au sein de la société villageoise via les associations et groupes d'entraide qu'elles devaient nécessairement constituer pour conduire et gérer les activités suscitées. Il s'agissait en fait d'un projet pilote ainsi conçu dès sa conception, qui voulait aussi promouvoir la fabrication locale des matériels nécessaires pour équiper les villages. A cette fin, le projet se proposait d'une part (i) de rechercher et tester de nouvelles démarches techniques et organisationnelles en vue d'alléger les tâches des femmes pour la mouture et le décorticage des céréales (mil-sorgho-maïs) et dans le même temps augmenter les revenus de ces mêmes villageoises et d'autre part (ii) d'encourager la production des matériels par des artisans et entreprises locales de façon à réduire la dépendance par rapport aux importations et garantir un service après vente basé sur les artisans locaux éventuellement recyclés et équipés en conséquence.

Dès la première année, mais de manière plus accentuée depuis la participation du PNUD au financement (1996-97), le projet s'est progressivement éloigné des objectifs initiaux. La nouvelle orientation admet la polyvalence du moteur diesel pour actionner non seulement divers matériels pour la transformation des grains mais aussi d'autres équipements, tels qu'un alternateur et du petit outillage. Cette évolution postule qu'une utilisation plus intense du moteur améliore la rentabilité du système, et donc la pérennité des exploitations, c'est à dire que l'on tire vers le bas les seuils de rentabilité pour équiper des villages de plus en plus petits. La possible utilisation d'un carburant végétal: le pourghère, est également une considération nouvelle qui a priori permet pareillement d'espérer une meilleure diffusion de la modernité.

## 2.1.2 Le prodoc projet ONUDI-XA/RAF/96/638

### 2.1.2.1 L'approche technique

#### 2.1.2.1.1 Evolution de l'approche technique

##### a) Evolution des concepts

Le concept: plate-forme multifonctionnelle s'est imposé alors qu'on groupait toujours plus de matériels autour d'un même moteur. C'était d'abord tous les matériels pour le travail des grains tels des broyeurs à céréales et oléagineux (parfois communs mais préférentiellement distincts), des décortiqueuses multicéréales de type Engelberg (riz, mil, sorgho, maïs) ou abrasive (riz exclu), des presses à huile; puis le petit outillage alimenté par un alternateur plus ou moins puissant (triphase) pour la soudure, la petite mécanique ou parfois pour seulement la charge de batterie (continu: 12v).

Les matériels et les pièces de rechange utilisés étaient par hypothèse d'usage courant et abondamment disponibles chez les commerçants spécialisés maliens et burkinabés. Du point de vue technique le projet cherchait d'abord (i) à parfaire l'agencement des matériels et du moteur et accessoirement (ii) à définir et mettre au point de nouveaux prototypes susceptibles d'être fabriqués localement. Cette dernière ambition visait surtout à améliorer la disponibilité, la maintenance et le coût des matériels mais les concepteurs des projets convenaient finalement de limiter les recherches concernant la fabrication des prototypes en raison de l'incertitude et de l'étroitesse du marché (voir prodoc § A.4.2 la fabrication locale et l'approvisionnement en équipement, page 7 - contribution DDIA, projet XA/RAF/96/638).

En place le projet centrait de plus en plus sa démarche vers la polyvalence du moteur diesel pour une meilleure rentabilité du système. La production d'électricité comme signalé plus avant rendait d'ailleurs possible l'éclairage du village, le pompage de l'eau et sa distribution dès lors que l'alternateur en place était assez puissant (maximum en rapport avec le moteur diesel: 7 kva). Mais tandis que le noyau initial de la plate-forme mobilise tout au plus 5.000 USdollars, l'électrification du village (200 points lumineux) nécessitera de l'ordre de 10.000 USD et la distribution d'eau au moins 3.000 USD et bien plus quand le réseau est étendu. Ainsi le concept servait d'abord l'amorce d'une pré industrialisation dans les villages (travail des grains et petite mécanique) somme toute peu coûteuse, puis la recherche pour toujours plus de débouchés a conduit à la dérive vers les investissements beaucoup plus lourds relevant de l'équipement des collectivités, dont l'ambition est sans commune mesure avec les objectifs initiaux.

##### b) Dérives du concept

Les nouveaux gisements de développement (électrification, pompage, distribution d'eau) annexés aux objectifs des derniers projets ONUDI et FIDA, marquent une nouvelle orientation qui dépasse largement le cadre des compétences et moyens qui ont été alloués à ces projets. Il convient en outre d'être particulièrement prudent car on aborde dans ce cas la limite quand le concept de multifonctionnalité n'est plus économiquement intéressant.

En fait et plus généralement, l'idée des plates-formes multifonctionnelles est crédible tant que les modules considérés ont une valeur d'investissement faible par rapport au coût du moteur et tant que la durée de fonctionnement des modules reste limitée. Mais dès que l'on dépasse ces limites, il y aura nécessairement à un moment donné, compétition entre la plate-forme et le "module lourd" (très cher ou très sollicité), quant au contrôle de la source d'énergie, chacun quête sa propre rentabilité jusqu'à préférer la rupture quand les incompatibilités deviennent insurmontables (disponibilité et maintenance du moteur,...).

Quoi qu'il en soit, les deux axes de développement: pré-industrialisation et équipements communautaires, obéissent habituellement à des philosophies différentes; le premier fait référence aux règles du secteur concurrentiel et à la loi du profit tandis que l'autre vise une "rentabilité" un peu particulière évaluée sur la base de critères de service public dont l'objectif premier est avant tout d'améliorer à moindre coût la satisfaction des besoins (hygiène; santé; alphabétisation; confort; etc..) de la collectivité. Outre des modes d'exploitation différents, les approches initiales sociologique, économique et technique ne sont pas nécessairement compatibles et le mélange des genres pourrait poser problèmes.

### c) Les distinguos

Dans ces conditions, la mission s'étonne que les derniers prodos (conception) et le CTP (mise en oeuvre) n'aient pas plus différencié d'une part (i) les exploitations à but manifestement commercial (travail des grains, petite mécanique, banc de sciage), et d'autres parts (ii) celles dont le but est de gérer les équipements à caractère de "service public" (électrification, pompage, distribution d'eau) parce que les premières rentrent dans le cadre du projet tel qu'il était initialement défini tandis que les deuxièmes introduisent des distorsions importantes (subventions possibles, viabilités différenciées, promoteurs plus souvent masculins, etc..).

#### -exploitation à but commercial:

le ou les promoteurs (*CFG; Comité Féminin de Gestion*) doivent nécessairement être placés dans les conditions normales du secteur concurrentiel, c'est à dire (i) le respect des législations commerciales et fiscales (*enregistrement; paiement des taxes et impôts, etc..*), et (ii) le recours à des financements aux conditions du marché en matière d'intérêts, de durée d'amortissement (*3 à 4 ans maximum*), et de risques pour l'emprunteur (*échéances contraignantes de préférence mensuelles ou trimestrielles*), et le banquier (*garanties tangibles; nantissement; mutualisation des risques; fonds de garantie, etc...*). Par définition cette approche exclut de facto les subventions directes (*privilégier les subventions indirectes si nécessaire*), et pose comme règle générale la référence à la loi du profit avec la tenue d'une comptabilité de type commercial.

#### -gestion des équipements pour la collectivité:

l'interlocuteur est préférentiellement le ou les représentants de la collectivité et les conditions du financement sont de même plus souples quand c'est possible, des points de vue intérêt (*les meilleurs taux*), durée d'amortissement (*10 ans et plus*), et liquidation (*échéances annuelles moins contraignantes avec plage de différé possible moyennant certaines pénalités*). En matière de risques et de coûts, il serait souhaitable de faire en sorte que (i) la responsabilité solidaire du village soit acceptée et que (ii) des taux bonifiés soient consentis aux villageois, par le ou les banquiers. Ces dernières hypothèses supposent cependant que les derniers aient accès à des refinancements en rapport auprès de la banque centrale et/ou des institutions financières internationales. Par ailleurs le recours aux subventions directes pourrait sans doute être envisagé, préférentiellement aux subventions indirectes qui n'ont pas beaucoup d'intérêt dans ce cas, mais d'une manière ou d'une autre, les équilibres des exploitations et surtout de la trésorerie doivent être rigoureusement calculés et programmés afin de ne pas engager outre mesure la responsabilité financière de la collectivité. Une gestion de type administration, canalisée par référence à un budget contraignant est probablement une meilleure solution. La collectivité gagne en sécurité ce que le système perd en dynamisme.



### 2.1.2.1.2 La plate-forme multifonctionnelle

#### a) Limites du concept

La multifonctionnalité vise une meilleure rentabilité de la source d'énergie en densifiant son utilisation, c'est à dire en optimisant l'amortissement des coûts liés à sa mise en place. Les charges liées à l'exploitation (combustible, maintenance, personnel) sont quant à elles considérées proportionnelles au niveau d'activité. En clair, parler de plate-forme multifonctionnelle revient à dire que le même moteur diesel lent monocylindre (8 à 10 CV; valeur 400 et 600.000 Fcfa) est utilisé successivement - ou quand cela est possible simultanément - pour des tâches multiples telles que broyer et décortiquer des céréales et proté-oléagineux, extraire l'huile (presse), actionner un alternateur pour la charge de batterie, la soudure, la production d'électricité, actionner une pompe, etc...

L'idée est facile à mettre en oeuvre. Elle est crédible tant que les modules considérés ont une valeur d'investissement faible par rapport au coût du moteur et tant que la durée de fonctionnement des modules reste limitée. Dans ce cas il s'établit une hiérarchie des activités; les moins rentables étant généralement assujetties au module le plus sollicité. Le degré d'autonomie - économiquement parlant - des modules par rapport à la source d'énergie tend à s'accroître avec le niveau d'activité si bien qu'à un certain moment l'opérateur a intérêt à équiper le module qui travaille le plus, avec un moteur totalement indépendant pour optimiser la rentabilité du système. De même quand le coût des modules dépasse de beaucoup le coût de la source d'énergie, le rapport de sujétion bascule et ce n'est plus le module qui est économiquement assujetti à la source d'énergie mais l'inverse.

C'est à dire que lorsqu'on réalise l'électrification d'un village (4 à 5 millions de Fcfa) il paraît raisonnable d'envisager un moteur totalement indépendant, car le coût additionnel généré par l'achat et l'installation du moteur est de l'ordre du demi million cfa soit une fraction dérisoire (10 à 15%) de l'investissement total consenti. A contrario, il y a une certaine absurdité à inverser les valeurs, c'est à dire assujettir le réseau d'électrification, le réseau d'eau, le banc de sciage et tous les cas quand un investissement important est considéré, aux caprices, contraintes (espace, localisation, environnement, etc..) et disponibilité d'une source d'énergie au coût relatif dérisoire.

Les coûts d'exploitation n'interfèrent pas vraiment dans ce raisonnement car l'on admet que (i) le même personnel formé peut simultanément ou successivement servir plusieurs moteurs, que (ii) la consommation carburant est strictement identique et que (iii) la maintenance est à tout prendre simplifiée. De fait l'hypothèse de multiplier les moteurs en rapport avec le niveau des réalisations accroît globalement la sécurité.

**Le concept de multifonctionnalité connaît donc des limites. La plate-forme est un élément de modernité mais la modernité ne passe pas nécessairement par la plate-forme. Il est sans doute recommandé d'engager une réflexion plus approfondie à ce sujet.**

#### b) Les risques

##### Les tensions internes

Les exploitations des (i) équipements collectifs tels que l'électrification du village ou du pompage et la distribution d'eau et, des (ii) équipements lourds en général (banc de sciage et peut-être petite mécanique dont soudure) et l'exploitation de la plate-forme ne sont pas nécessairement compatibles.

Si l'exploitation du "module lourd" est déficitaire, ce dernier risque fort d'être un poids mort insupportable qui pèsera sur la rentabilité de la plate-forme parce qu'il sera suivant les cas de figure soit un gouffre financier; soit un mauvais payeur, ce qui revient d'ailleurs au même. En cas contraire, si l'exploitation du "module lourd" est profitable, il naîtra nécessairement une certaine compétition pour le contrôle de la source d'énergie. La compétition finira obligatoirement à un moment donné au désavantage de la plate-forme parce que:

- (i) soit les gestionnaires du "module lourd" achètent un moteur indépendant;
- (ii) soit ils prennent le contrôle du moteur voire même de la plate-forme.

Ainsi, suivant les cas de figure la situation évolue vers:

- (i) au mieux plus d'autonomie respective, c'est à dire que la plate-forme perd un débouché mais le manque à gagner fragilise la gestion du comité féminin;
- (ii) un possible basculement des rapports de sujétion, c'est à dire que les gestionnaires du "module lourd" s'approprient le moteur et filialisent les activités de la plate-forme quitte à évincer le comité féminin;
- (ii) et au pire, une faillite larvée de tout le système parce que le "module lourd" non rentable pèse sur les finances du comité féminin au point de compromettre la viabilité de la plate-forme.

La panoplie des hypothèses ci dessus donne le comité féminin (CFG) perdant à tous coups.

### Les rigidités du système

L'examen des réalisations concernant la plate-forme du village de Kotaka au Mali et dans une moindre mesure celle de Kimi au Burkina, illustre d'une autre manière les risques précédemment suggérés. Dans ces deux cas les concepteurs ont anormalement privilégié l'intérêt particulier des plates-formes sans voir qu'ils négligeaient l'intérêt général (et par extension l'intérêt du village). Dans le cas de Kotaka notamment, ils ont agglutiné aux forceps les modules (travail des grains, petite mécanique, électrification, pompage, banc de sciage) sans même pouvoir garantir la disponibilité du moteur pour tous et au risque de compromettre la rentabilité des modules additionnels (voir annexe suréquipement anormal des plates-formes, dont équipements de la plate-forme de Kotaka).

#### 2.1.2.2 Les objectifs

Ils étaient essentiellement de (i) contribuer à la mise au point de dispositifs techniques fabriqués localement répondant aux besoins des femmes et correspondant à leurs méthodes de travail traditionnelles et (ii) d'ouvrir aux femmes l'accès à ces techniques et aux avantages qui en découlent à long terme. La diffusion du matériel, permettant d'alléger le travail et d'économiser le temps des femmes, devait particulièrement s'adresser aux associations féminines villageoises afin de stimuler et renforcer la cohésion sociale et l'organisation des groupes.

A l'évidence, les objectifs de base: "...alléger le travail des femmes en milieu rural sub-saharien ... et augmenter leurs revenus.." sont très clairs mais la rédaction du prodoc du dernier projet ONUDU XA/RAF/96/638 comporte quelques retouches, en matière de territorialité et de population cible qui sont la source de quelques contradictions. Notamment l'étirement des aires d'intervention du projet régional vers le nord du Mali est paradoxal parce que (i) on n'a pas gommé la contradiction qui en résultait concernant la population cible et parce que (ii) on accentuait manifestement l'iniquité vis à vis du Burkina Faso qui n'était pas et n'est toujours pas équitablement équipé. La dérive implicite concernant la population cible est d'autant plus paradoxale, qu'elle était accompagnée d'une priorité de fait accordée pour l'appui aux personnes déplacées du nord du Mali. Il est vrai qu'en général l'impact des actions du projet déborde largement les premiers bénéficiaires et concerne désormais d'une manière ou d'une autre toute la population villageoise dans son ensemble: les femmes, les hommes et les jeunes.

### 2.1.2.3 Les villages bénéficiaires

Cet aspect de l'évaluation sera davantage approfondi dans le deuxième volet du rapport traitant de l'impact du projet et des aspects sociologiques en général. Le technicien souhaite seulement faire remarquer combien la dérive du concept signalée au § 2.2.1.1.a) a été facilitée par le fait que le projet opérait dans des villages importants et relativement riches, susceptibles de tolérer les investissements lourds (électrification du village).

#### *La sélection des villages*

La sélection des villages bénéficiaires du soutien du projet a très tôt composé avec les contradictions, car il y a en effet contradiction entre

-d'une part (i) la raison d'être des plates-formes dont on espérait une plus grande compétitivité en vue d'équiper les villages peu peuplés, peu monétarisés et supposés offrir un marché peu rentable et,

-d'autres parts (ii) la greffe de projets lourds telle que "l'électrification" qui à priori intéresse davantage les collectivités plus riches, déjà très monétarisées et probablement déjà équipées d'un ou plusieurs moulins "puisqu'il y a de l'argent à gagner".

**Il faut sans doute revenir à la source pour rappeler les prodocs initiaux qui stipulaient objet et définition des critères de sélection ainsi que la nécessité d'approfondir ces sujets.**

#### *Légitimité des subventions*

Une sélection rigoureuse fonction de règles connues contrebalance la part d'injustice qu'il y a à saupoudrer aveuglément les privilèges. Certes, le projet ONUDI-FIDA peut nier distribuer des subventions ou des "cadeaux" puisque théoriquement il "vend" un produit: la plate-forme, que les acquéreurs sont théoriquement invités à "payer" d'une manière ou d'une autre à "termes donnés", conformément au principe de viabilité, garant de la pérennité, consécration ultime des efforts du projet. **Mais en est-il ainsi? Non sans aucun doute.** Certes cette affirmation met en cause la mise en oeuvre et l'exécution du projet mais en vérité celles-ci n'ont jamais été cohérentes avec les programmes énoncés dans les documents de projets.

D'ailleurs, ne prenait-on pas déjà quelques libertés avec les prodocs et plus particulièrement avec la quête d'une stricte rentabilité dès lors que le projet allait se mêler d'équiper les collectivités, puisque dans ce cas la viabilité ne peut plus être ni mesurée ni arguée de semblable manière parce que le problème est complexe; parce que c'est aussi la santé, la culture, etc., plus que le confort; parce qu'en définitive les besoins élémentaires confondus appellent la solidarité plus qu'ils ne promettent la rentabilité. De fait, les incompatibilités avec le mandat initial du projet sont évidentes.

Et in fine, il est probablement impossible d'équiper les collectivités villageoises pauvres sans envisager l'octroi de subventions. D'évidence, le CTP et les experts du projet le croient aussi sans pour autant en débattre ni l'avouer mais les montages financiers irréalistes en témoignent suffisamment. Ainsi, recommandent-ils de facturer l'électricité à environ 750-1250 Fcfa/ampoule/mois alors que le prix de revient de la fourniture est sans doute plus proche de 1.500-2.000 Fcfa/ampoule/mois (suivant conditions d'exploitation; les amortissements et frais financiers potentiels représentent 50 à 60% du prix de revient), si bien qu'en définitive les amortissements et FF sont imparfaitement couverts. Il s'ensuit qu'une valeur d'environ 50 à 75% des investissements (coût d'un réseau 200 points lumineux: US\$ 10,000) ne sera jamais récupérée parce que les facturations couvrent à peine plus que les frais de fonctionnement directs. **La subvention est réelle et sans doute justifiée mais le sujet aurait mérité d'être débattu et mieux traité dans les documents des derniers projets ONUDI et PNUD.**

En tous les cas, s'il y a privilège, la distribution ne peut pas être aléatoire et il est recommandé d'être particulièrement rigoureux en matière de sélection des villages bénéficiaires en vue de ménager autant qu'il est possible, les rivalités entre villages.

#### **2.1.2.4 Modalités d'exécution**

##### **2.1.2.4.1 Les contreparties Nationales**

Aucune contrepartie technique, privée ou gouvernementale n'a été expressément recherchée et désignée pour renouveler les partenaires démotivés (notamment E.Ma.Ma au Mali). De même, les contreparties gouvernementales (Direction Nationale de l'Industrie au Mali et Ministère de l'Action Sociale au Burkina Faso) ne participent pas réellement, ni directement, ni par délégation, à la conduite du projet. Elles étaient et sont restées très théoriques. Le document du projet ONUDI XA/RAF/96/638 (paragraphe A.4.1; page 6) officialise cette situation. Il est écrit par ailleurs dans le prodoc cité plus haut, "...que la contrepartie la plus importante du projet, aussi bien au Mali qu'au Burkina Faso est constituée par les partenaires locaux...". lesquels ne sont cependant pas autrement identifiés. Cette formulation laisse place à toutes les interprétations et l'on peut tout aussi bien nier l'intérêt d'une contrepartie structurée (et traitée sur un pied d'égalité) pour en place recruter des ouvriers et artisans sans envergure et de surcroît baillonnés et soumis au CTP du projet par un puissant lien de subordination .

##### **2.1.2.4.2 Les partenaires prestataires**

En vérité, nous croyons comprendre que les rédacteurs du prodoc du dernier projet ONUDI et sans doute aussi le CTP de ce même projet refusent de formaliser et désigner une ou des contreparties institutionnelles parce qu'ils craignent la bureaucratie et préfèrent quêter l'appui du secteur privé aux prétextes d'efficacité, de dynamisme et d'animation du tissu économique en général. Malheureusement cette théorie aboutit à l'impasse car le projet n'est jamais parvenu à motiver et mobiliser durablement des "partenaires" privés: industriels ou artisans, juridiquement et fiscalement identifiables.

Quand ce fut parfois le cas, la relation fut éphémère et quoi qu'il en soit le projet sous-traitait mais ne déléguait pas vraiment si bien que cela revient du pareil au même. Finalement le CTP, conduit tout seul, sans supervision réelle de la part de l'ONUDI et dans la plus totale illégalité au regard des législations commerciale et fiscale du pays d'accueil, des opérations commerciales, de production et de ventes (fabrication et mise en place des plates-formes, fabrication et vente de berceaux de motopompe, etc..) au nom du projet (abusivement intitulé projet ONUDI-FIDA) puisqu'il ne reconnaît pas de structure nationale associée au projet et susceptible de prendre en charge la responsabilité juridique aussi bien que la coordination et la gestion financière des actions à conduire.

Cet aveuglement non seulement cautionne les effets pervers telle que (i) illégalité parce que activité commerciale non déclarée, (ii) pérennité incertaine faute de contrepartie, et (iii) mesure inexistante de la productivité faute de comptabilité, mais fait aussi que la fabrication des plates-formes reste une production de type prototype, c'est à dire une production très confidentielle qui par le fait n'est jamais considérée comme un produit commercialisable puisque le CTP ne s'en est jamais donné les moyens sinon la nécessité de coopérer avec une organisation au statut approprié devenait une évidence. A contrario, un vrai partenariat avec un industriel permettait de chercher la caution du marché, lequel en définitive délivre les meilleurs brevets d'authenticité. L'épreuve est encore possible. Elle établirait formellement voire inciterait à améliorer la compétitivité relative des plates-formes par rapport aux équipements concurrents. A défaut, le doute pollue la crédibilité de la solution "plate-forme".

**Il était -et est toujours- recommandé de rechercher et désigner un industriel pour remplacer E.Ma.Ma., qui aurait mandat de contrepartie nationale pour accompagner le projet. A défaut, le prodoc devrait prévoir un minimum de procédures puisqu'on admettrait implicitement que le CTP et les autres experts internationaux et nationaux du projet ont à manipuler et gérer directement des fonds "extra-comptables" provenant des paiements villageois et des financements accessoires.**

#### **2.1.2.4.3 Les partenaires "financements accessoires"**

La collaboration avec d'autres sources de financement (ONG Arcade, Projet ACODEP-BIT, CARITAS-SAN, Vision Mondiale, Projet CAT-GRN-FAC, Projet FED-VRES2, etc..) n'était normalement pas envisagée lors de la phase pilote des projets ONUDI et FIDA. Cette possibilité n'est plus ignorée lors de la rédaction du dernier document de projet ONUDI, mais le sujet n'est pas traité en profondeur. Il n'est pas fait mention du type de coopération à conclure et conduire ni même des procédures à respecter quant à la manipulation et à la gestion des fonds confiés au projet par les institutions et organisations pour paiement des frais engagés pour leur compte. Ce constat pose d'ailleurs un problème d'ordre plus général puisqu'il concerne non seulement les "financements accessoires" (bailleurs partenaires) mais aussi les paiements villageois, qu'ils proviennent de l'épargne des villages ou de leur engagement (emprunt) vis à vis du banquier (BNDA).

#### **2.1.2.4.3 Le programme de travail**

Il n'y a pas eu de plan de travail ni de calendrier annexés au document du dernier projet ONUDI. Les rapports du CTP, plutôt de style compte rendu, ne proposent pas davantage de programmation et on cherche la logique qui anime la conduite quotidienne du projet. En vérité on ressent l'impression que le projet n'est pas vraiment contrôlé, ni par l'agence d'exécution, ni par les bailleurs et n'est pas non plus vraiment géré par le CTP car la conduite paraît principalement dictée par les opportunités (notamment les financements accessoires) et semble cahoter au gré des rapports de force du moment.

## **2.2. Exécution des programmes**

### **2.2.1 Gestion budgétaire et administrative**

La mission n'a pas eu le temps, ni le matériel (documentation, accès aux archives comptables...), ni les interlocuteurs (nous n'avons pas pu rencontré le CTP) pour aborder cet aspect de l'évaluation. La lecture des rapports remonte une vision conflictuelle des relations entre le siège et le terrain concernant la mise en place des fonds, les délais d'exécution des achats internationaux, le recrutement des experts, etc.. mais la mission n'est toutefois pas en mesure de confirmer ni la véracité, ni d'éventuelles conséquences.

Par ailleurs et comme nous l'avons déjà suggéré au § 2.2.4.2, le CTP réalise au nom des projets ONUDI-FIDA (dénomination abusivement utilisée par les experts du terrain pour dire les activités conduites au nom des projets ONUDI et PNUD) et au sein de l'atelier des projets à Sévaré, des activités de production et en quelque sorte de "ventes" à la manière d'un opérateur économique du secteur concurrentiel, au point qu'il facture vraiment la fabrication des plates-formes et autres services et produits (berceaux de motopompe, etc...) et par suite encaisse et gère des comptes bancaires divers et ceci sans comptabilité centralisée et en violation flagrante des règles juridiques, commerciales et fiscales les plus élémentaires. La responsabilité de l'ONUDI est bien évidemment lourdement engagée via celle des projets, mais il convient surtout de noter que les activités financières "parallèles" des projets, non contrôlées par l'agence d'exécution, brouillent la transparence budgétaire que la dernière est en droit d'exiger.

Un examen détaillé de la situation financière du projet et des comptes accessoires y afférent paraît nécessaire pour (i) consolider et clarifier les comptes antérieurs, pour (ii) évaluer précisément le montant et la rentabilité des investissements consentis dans les villages, pour (iii) préciser la structure financière, le type de gestion et contrôles à mettre en place pour les phases à venir.

### 2.2.2 Coordination entre les bailleurs

La mission n'a pas eu le temps, ni les moyens pour aborder cet aspect de l'évaluation. La lecture et les contradictions des prodoc permettent toutefois de supposer une concertation insuffisante (les documents des derniers projets ONUDI et PNUD ont notamment été préparés et signés sans consultation ni information du FIDA) et à tout le moins des objectifs sensiblement différents. On ressent notamment l'impression que le PNUD est presque exclusivement préoccupé par l'appui aux personnes déplacées (anciens combattants) du nord du Mali tandis que l'ONUDI (et sans doute le FIDA) souhaiterait plus d'équilibre dans la répartition territoriale des efforts du projet régional. La contradiction entre les préoccupations exclusivement maliennes du PNUD et les préoccupations régionales du FIDA et de l'ONUDI est flagrante et constante.

### 2.2.3 Production et gestion de la production du projet

Dans notre esprit gestion de production et contrepartie nationale sont les deux volets du même problème, en ce sens que si un industriel avait été désigné pour accompagner le projet, il y avait obligatoirement gestion de production, c'est à dire encore comptabilité (éventuellement analytique), établissement de prix de revient sérieux, mesure de la productivité et amélioration permanente de celle-ci. En pareil cas ce paragraphe n'avait pas lieu d'être.

En place nous déplorons l'absence de comptabilité centralisée (au projet ou chez un partenaire) concernant la production (fabrication et mise en place) des plates-formes. Cette lacune grave annihile à peu près totalement la possibilité de quantifier, vérifier, contrôler les véritables coûts d'investissement dans les villages. On avoue de surcroît la pénible impression que les volumes d'investissements communiqués par le CTP pour les 21 premières plates-formes sont en fait de simples évaluations répétitives et apparemment sous-évaluées dont en tous les cas le degré de précision n'atteint jamais la rigueur d'un véritable prix de revient confirmé et rapproché. Quant aux 11 dernières plates-formes une simple évaluation n'a pas même pu nous être communiquée. Il y a problème à ce niveau et quoi qu'on fasse la rentabilité des plates-formes reste encore du domaine du pronostic faute de données claires et suffisantes concernant les valeurs et qualités des investissements.

Il faut nécessairement que le projet mette en place les outils pour l'évaluation des investissements en particulier et des résultats en général (notamment mesure de la productivité) ainsi que les contrôles à posteriori. La recommandation d'une contrepartie nationale au profil approprié (industriel spécialisé en mécanique) revient comme un leitmotiv, parce que c'est son inexistence qui est cause du problème sur lequel nous butons. On rejoint également la recommandation formulée au § 2.2.1 en matière d'audit financier. En tous les cas, le projet doit d'une manière ou d'une autre organiser, structurer et suivre la fabrication des plates-formes au moyen d'une comptabilité type entreprise en vue de permettre (i) l'évaluation rigoureuse des investissements réalisés dans les villages, (ii) le contrôle à posteriori, et (iii) une identification correcte des gains de productivité réalisables quant à la fabrication et à la mise en place des plates-formes.

## 2.2.4 Suivi du projet chez les bénéficiaires

La rentabilité des exploitations villageoises n'est pas établie et ne peut pas être rigoureusement évaluée parce que le CTP n'a pas mis en place les outils pour le faire. Les résultats apparents sont effectivement quantifiables à partir des données d'exploitation (recettes moins dépenses directes: combustible, maintenance et personnel), mais on ne parvient pas à les valider parce que la contrepartie financière normalement déposée et enregistrée sur les livrets d'épargne n'est jamais clairement identifiable, car des retraits à l'objet incertain ont épongé les soldes si bien que ces derniers ne sont plus significatifs.

Les explications des gestionnaires quant à l'objet des opérations réalisées via les comptes épargne, sont confuses et incertaines. Certains mouvements concernent des charges exceptionnelles (grosse réparation), mais on ignore si elles sont prises en compte par les experts du projet pour le calcul des résultats. Les principales hypothèses quant aux retraits effectués font référence: (i) aux besoins du village (les opérateurs ont disposé d'un profit non prouvé; l'opération n'affecte pas l'établissement du résultat mais seulement sa distribution); (ii) au paiement de grosses réparations (c'est une charge certes exceptionnelle mais qui grossit nécessairement l'ensemble des charges d'exploitation et par suite affecte le résultat); (iii) aux prélèvements du projet qui pourrait neutraliser de cette manière la capacité d'autofinancement ainsi matérialisée (l'opération est assimilable à un remboursement d'emprunt; elle n'affecte pas le calcul du résultat mais simplement le contrôle de son usage).

**Quoi qu'il en soit, les vérifications sont délicates, difficiles voire quasi impossibles si bien qu'en l'état actuel l'évaluation rigoureuse des résultats et donc la rentabilité des exploitations relève du pronostic à l'image de l'évaluation des investissements. Le projet devait et doit nécessairement mettre en place un système pour évaluer rigoureusement et suivre de même manière les résultats des exploitations villageoises.**

## 2.2.5 Recrutement personnel local et personnel international

### a) Personnel local

Le projet n'emploie pas de personnel local salarié mais uniquement des vacataires (33 personnes en juillet 97; soit 119.900 Fcfa = 240 USD de rémunération cumulée chaque jour ouvrable pour 30 personnes; plus 105.000 Fcfa/mois pour un "G.I.E" ?? de 3 gardiens; voir liste totale ci-jointe). La plupart des vacataires sont en poste depuis peu de temps et en général depuis moins de 6 mois (les responsables des antennes de Sikasso et Bougouni) parfois seulement 3 mois (le responsable administratif et les secrétaires). Il convient de noter une procédure de recrutement pour le moins désinvolte. Les risques pour le projet ne sont pas nuls car le plus souvent ces personnels vaquent à leur occupation sans la moindre couverture médicale et accident du travail (risque non négligeable pour le personnel de l'atelier et les roulants, animateurs motorisés compris).

Les personnels locaux interviewés, depuis le responsable administratif, les secrétaires, les "prestataires dépanneurs", les responsables d'alphabétisation, les animateurs et animatrices à Sikasso, Bougouni, Sévaré, Bobo-Dioulasso et dans les villages font généralement preuve d'un bon à très bon niveau de compétences. La mission a même parfois été impressionnée par le degré de motivation qui anime certains et ceci bien qu'ils travaillent dans des conditions quelque peu démobilisatrices. A ce sujet d'ailleurs, la mission recommande de réfléchir aux statuts et procédures à mettre en oeuvre en matière de recrutement des personnels locaux.

## b) Experts internationaux

La mission, n'a pas rencontré aucun des experts internationaux affectés au projet. Ils étaient pour une raison ou pour une autre tous en congé ou en déplacement par ailleurs et y compris le CTP du projet que nous avons probablement croisé tandis qu'il rentrait au Mali depuis le Burkina pendant que nous-mêmes rejoignons Bobo-dioulasso au Burkina après les étapes de Sévaré et Sikasso au Mali. Nous déplorons ce chassé croisé stérile qui nourrit notre perplexité et ajoute aux milles indices qui portent l'apparence que la mission n'était pas la bienvenue.

**Quoi qu'il en soit et toujours apparemment, les profils des experts internationaux ne couvrent pas correctement les besoins du projet et ne reflètent pas davantage les stipulations des documents de base.**

Les profils du CTP et des deux principaux experts en mission de longue durée (MM. Ferrari et Hennion) se chevauchent passablement et couvrent principalement les domaines mécanique et électricité si bien qu'on présume que cet aspect est surestimé aux dépens des aspects sociologiques. Ce dernier volet est négligé et les interventions des sociologues sont rares et sans continuité. Par ailleurs, les aspects finance (mécanismes de financement des équipements villageois) et gestion (gestion du projet, de la fabrication des équipements et des plates-formes, des exploitations villageoises, formation, etc..) sont tout à fait méconnus, et les tâches (conception des systèmes, mise en place, analyse, stratégies et conseils, formation, etc...) sont confiés à des experts pas ou peu compétents, au risque d'induire des erreurs dommageables.

### 2.2.6 Quelques remarques concernant l'intervention des experts dans les villages

#### Coordination des interventions

Dans son tout dernier rapport, le CTP du projet prend position contre la multiplication des visites des experts dans les villages. Nous rejoignons ce point de vue car le risque de "cacophonie" grandit avec le nombre d'interlocuteurs au point de finir par déconcerter voire démobiliser les villageois. Malheureusement, les dissensions internes ébranlent l'autorité du CTP qui par le fait n'est pas toujours à même de filtrer et coordonner correctement les interventions dans les villages.

#### Relations avec les prestataires

Dans cette hypothèse, nous attribuons au CTP un rôle de chef d'orchestre mais en vérité l'interprétation de ce dernier que nous n'avons pas rencontré, peut être différente. A cet égard le litige que soulève l'agence "AFAR" de Sévaré est préoccupant. Les responsables de cette agence manifestent leur réprobation par écrit depuis décembre 96, pour déplorer une mauvaise coordination des actions dans le village de Kotaka, et notamment les interférences concurrentes de la part des personnels du projet, concernant les tâches normalement dévolues à l'agence et objet d'un contrat (protocole d'accord) signé par le CTP des projets ONUDI-FIDA (dénomination abusivement utilisée par les experts du terrain pour dire les activités conduites au nom des derniers projets ONUDI et PNUD). Accessoirement le prestataire émet également des réserves concernant la méthodologie qui lui est imposée. Bref, l'agence "AFAR" concluait par lettre du 8 mai 1997 ne plus avoir la maîtrise d'ouvrage du programme de mise en oeuvre des activités autour de la plate-forme de Kotaka et en conséquence prenait la décision de suspendre toutes activités relatives à cette plate-forme pour le compte du projet ONUDI-FIDA (même réserve que ci-dessus), à compter du 15 mai 1997.



### ***Briefing des experts***

Par ailleurs et sur un tout autre registre, la lecture des rapports et les propos des sociologues incite le technicien de la mission à imaginer un possible malentendu concernant la fiabilité des équipements installés dans les villages. Ceux-ci sont rustiques mais vétustes et de qualité incertaine par définition puisque la contrainte prix est prépondérante si bien qu'il s'ensuit que la **maintenance, qu'elle soit préventive ou curative, sera toujours préoccupante**. Il faut le savoir et sans doute faire avec, ce qui ne dispense pas bien évidemment de chercher à optimiser le niveau de satisfaction. D'une certaine manière, le problème est plus complexe qu'il ne paraît et en tous les cas compose avec:

- (i)** d'une part le rapport qualité/prix des matériels;
- (ii)** d'autres parts le rapport compétence/coût des personnels;
- et **(iii)** enfin la somme des compétences, énergie et volonté de la direction;

**mais le dernier facteur est plus déterminant que la somme des deux premiers.**

En vérité, les aspects sociologiques, et tout particulièrement la préparation préalable des futurs bénéficiaires et dans une moindre mesure la formation/briefing des "animateurs", sont insuffisamment considérés. Les experts sociologiques, nationaux et internationaux susceptibles d'intervenir dans les villages au nom du projet, devraient bénéficier d'un "briefing technique" plus approfondi et en retour les recommandations de ces experts auprès des techniciens seraient bienvenues. Bref, la coordination et le dialogue entre technicien et sociologue sont insuffisants.

#### **2.2.7 Les "financements accessoires"**

Il semble que le CTP ait choisi d'ouvrir des comptes bancaires au nom du projet ONUDI-FIDA, pour accueillir et gérer les fonds versés par les bailleurs partenaires et les villageois mais ces comptes ne sont pas connus par les BSO (Backstopping Officer) et autres responsables au siège de l'ONUDI à Vienne. Ces opérations physiques théoriquement "parallèles" mais néanmoins étroitement imbriquées dans l'activité générale du projet ne font apparemment pas l'objet d'une comptabilité centralisée et ne sont pas non plus vraiment contrôlées, ni par l'ONUDI, ni par le PNUD et pas davantage par les bailleurs partenaires parce que la tâche est impossible (source: comptabilité projet FED-VRES-2) ce qui conduit à un inextricable mélange des genres impossible à gérer et source de tous les soupçons. Le manque de méthode du CTP accroît encore l'opacité de la situation et le tout se combine pour contribuer à la confusion dont les répercussions brouillent tout autant (i) la lisibilité par le BSO (Backstopping Officer) face au terrain, que (ii) la crédibilité des investissements dans les villages, et in fine aussi (iii) la crédibilité du projet et par suite celle de l'ONUDI dont l'image pâtit en outre des dissensions internes perceptibles par les tiers, comme de son incapacité avérée pour contrôler ce projet.

**Il est recommandé d'engager une réflexion concernant la supervision de ce type de collaboration et y compris les procédures éventuelles quand il y a lieu de manipuler et gérer des fonds pour le compte d'autrui. Encore qu'il serait plus sage de confier cette mission à une contrepartie juridiquement habilitée.**

Il est également recommandé de réfléchir aux limites des engagements du projet en matière de collaboration avec les partenaires bailleurs secondaires notamment en ce qui concerne les collaborations dont l'objet n'a plus qu'un lointain rapport avec les objectifs du projet (exemple: la fabrication de berceaux de motopompe; protocole FED-VRES2 et ONUDI-FIDA - dénomination abusive utilisée par les experts du terrain- pour environ 20.000 USD)

Par ailleurs, nous avouons ne pas savoir démêler la situation des "financements accessoires" mais il est vrai qu'il n'y a pas un seul document clair à ce sujet et que de surcroît nous n'avons pas rencontré le CTP. Il semble que le tableau suivant reflète une situation crédible des apports des "bailleurs partenaires" et de la BNDA. En revanche nous ne parvenons pas à estimer correctement les participations et les remboursements villageois.

Tableau N° 01

Participation financière des partenaires (1 USD = 500 Fcfa)			
Partenaires	Villages	USD	Remarques
ONG ARCADE	Dembella	1.700	plus participation villageoise
Projet FED-VRES2	Kotaka	40.000	plus participation villageoise USD 4.000
Projet FED-VRES2 (motopompe)	??	20.000	réalisation externe à l'objet du projet
ACODEP	5 villages	30.700	dont participations villageoises
CARITAS SAN	3 villages	3.500	dont participations villageoises
Vision Mondiale	Dobwo	3.000	participation villageoise ???
Projet CAT-GRN (FAC)	4 villages	25.000	dont participations villageoises 20%
CMDT	Montonbougou	??	??
<b>Total Approx. des Apports des partenaires</b>		<b>123.900</b>	plus ou moins les participations villageoises
Participat. Financ. de la BNDA	Sieou	2.600	plus participation villageoise env. 800 USD
	Mandiella	2.500	plus participation villageoise env. 1.400 US
	N'tibougou	2.200	plus participation villageoise env. 700 USD
<b>Total Financement BNDA</b>		<b>env. 7.300</b>	plus les participations villageoises
<b>Les promoteurs des villages de Kamacho, Nangalasso, Kafana, Tiebala et Zegoua ont apporté des participations + élevées que la moyenne en raison sans doute de leur qualité d'opérateurs privés</b>			

### 2.3. Résultats Obtenus

#### 2.3.1 La plate-forme multifonctionnelle

##### 2.3.1.1 Les matériels et modules prototypes

Le projet n'a pas connu beaucoup de succès en la matière. Les presses à huile du projet ne paraissent pas au point mais il existe par ailleurs d'autres ateliers qui travaillent sur le sujet (voir § pourghère); les hache-paille n'ont pas de débouchés manifestes; les décortiqueuses abrasives connaissent des problèmes mécaniques et ne rendent pas un travail satisfaisant; les décortiqueuses à riz (modèle Niono) et les moulins à disques métalliques taillés ou à meules abrasives sont réalisés par ailleurs et le projet n'y a pas de mérite. Quoi qu'il en soit la qualité des réalisations locales n'égale pas souvent celle des matériels importés aux deux points de vue mécanique et performances.

Saluons plutôt les voies prometteuses, et notamment une adaptation astucieuse et probablement avantageuse pour la charge des batteries à partir de la récupération des alternateurs sur les camions et voitures à la casse. De même mais dans une moindre mesure nous saluons la promotion des ateliers de petite mécanique et à un tout autre niveau celle des bancs de sciage bien que nous ayons émis par ailleurs quelques réserves (voir § 2.1.2.2). En revanche, nous restons plutôt dubitatif quant à la pertinence de l'expérience conduite en 1995 concernant la réalisation et l'exploitation de la station mobile nommée Korokara (la tortue) qui était équipée d'une presse à vis (oléagineux divers) et d'une pompe à grand débit pour l'irrigation. A notre avis, l'échec de cette expérience, au demeurant plus ruineuse en temps d'expert qu'en matériel, était prévisible. Nous sommes tout autant circonspect quant à la pertinence de l'expérience actuellement en cours pour la mise au point d'une machine à glace à partir de matériels usagés. La récupération des compresseurs et tubes, la remise en état, la charge de Fréon, au demeurant très onéreuse, l'adaptation et la mise en exploitation sont autant d'opérations qui nécessiteront toujours un temps de travail trop long réalisé par un personnel nécessairement compétent et donc cher, si bien qu'en définitive l'opération n'est très certainement pas rentable parce qu'il est plus avantageux d'acheter un réfrigérateur à pétrole, qui du reste sera mieux garanti parce que neuf.

### **2.3.1.2 Les matériels et modules opérationnels**

#### **2.3.1.2.a Les perspectives pour le pourghère**

Les moteurs indiens (type Lister) à chambre de précombustion fonctionnent sans problème à l'huile de pourghère. L'entretien est sans doute plus délicat avec l'utilisation de l'huile, notamment la tête de la buse d'injection doit être nettoyée plus souvent mais en vérité le principal frein à la valorisation du pourghère comme carburant est la disponibilité de l'huile à un prix aussi compétitif que celui du gas-oil.

Le projet "Pourghère" du Ministère Allemand de la Coopération (BMZ) conclut ainsi à la non-compétitivité du carburant "huile de Pourghère" dans les conditions actuelles au Mali. En revanche la fabrication de savon est un débouché autrement prometteur pour valoriser les graines de pourghère, puisque et toujours d'après les experts du projet allemand déjà cité, un litre d'huile transformé en savon générerait un revenu net équivalent 2 litres de gas-oil.

La disponibilité et le coût des matériels ont également préoccupé les experts cités. Une presse manuelle type "Bielenberg" développée en Tanzanie, en différents modèles pour la production d'huile comestible, est maintenant fabriquée par deux entrepreneurs au Mali sous l'appellation "Gnéléni" (débit 10 à 15 kg/h. de graine ou 2 à 3 l./h d'huile) et vendue environ 120.000 Fcfa l'unité. Une presse "Sundhara" à moteur, utilisée au Népal, aux Philippines, au Zimbabwe et maintenant au Mali est à l'étude pour éventuelle reproduction à l'atelier Térya à Bamako. Quoiqu'il en soit, il existe au Mali des unités capables d'assurer la recharge et l'usinage des pièces usées de la vis sans fin. Le débit est de 57 à 60 kg/h. de graine ou 14 à 15 l./h. d'huile. Le coût de la presse sans moteur est supérieur au million cfa. La rentabilité d'une presse "Sundhara" avec moteur type Lister (les moteurs indiens) est assurée à partir de 18 à 22 t./an.

Les projets ONUDI-FIDA ont collaboré épisodiquement au programme du projet allemand, ils ont aussi pareillement conduit des recherches spécifiques dont l'issue est encore incertaine. Les difficultés paraissent être d'abord et surtout la disponibilité et le prix des graines de pourghère, et ensuite le coût des matériels.

#### **2.3.1.2.b Les matériels et modules pour la plate-forme**

##### **2.3.1.2.b1 La source d'énergie: le moteur diesel**

Ce sont des moteurs diesel lents (850 t/mn) monocylindre de types Lister (UK) et rarement Hatz (allemand), d'une puissance nominale de 8 et 10 CV suivant les modèles. On ne trouve plus guère que du matériel d'origine indienne (assemblage Nigeria également envisageable) sur les marchés maliens et burkinabés car les fabricants indiens ont supplanté tous les autres. Le nombre de marques est impressionnant: Sunrit, Kabal, Jackson, ADICT, IMEX, Fieldmarshall, Anyl, Rex, Rhino, Lion, etc... Certains matériels sont particulièrement cités par les commerçants pour être de meilleure qualité et à ce titre ils sont vendus jusqu'à 15 ou 20% plus chers (voir quelques prix en annexe). D'évidence, vendeurs et utilisateurs distinguent et monnayent clairement la réputation de qualité, preuve d'une culture technique assez élaborée.

Cette préoccupation concernant la qualité du matériel est d'ailleurs tout à fait raisonnable et justifiée car il est notoire que la qualité des fabrications indiennes livrées vers l'Afrique, est extrêmement incertaine, et plus encore les assemblages faits au Nigeria à partir de pièces de mauvaise qualité, importées à vil prix. D'après la coopération allemande qui s'est intéressé au sujet, la fabrication des moteurs type Lister d'origine indienne concerne des centaines d'ateliers, de fabricants et assembleurs pratiquement tous rassemblés dans la région de Rajkot, Gujarat (Inde). Les qualités des matériaux, de l'usinage et finalement de l'assemblage sont extrêmement variables si bien que l'on trouve le meilleur (USD 5 à 600 FOB Bombay) et le pire (moins de USD 250 FOB Bombay).

La casse du vilebrequin (30 à 35.000 Fcfa la pièce de rechange) semble la panne grave la plus fréquente. Dans ce cas, on peut effectivement envisager faute ou négligence de la part du fabricant si la qualité de l'acier employé et/ou la qualité de l'usinage sont en cause. Le principal fabricant indien et sans doute l'un des plus sérieux est Fieldmarshal Company (80.000 moteurs/an) Manu-By RAJKOT - 4, GANESH OIL Engines Co. UMAKANT PANDIT - UDYOGNAGAR - RAJKOT - 360.004 - INDIA.

Faute d'interlocuteur, nous ne savons pas comment ni où le projet achète les moteurs qu'il installe dans les villages. S'agit-il d'achats internationaux, d'achats locaux? S'agit-il de facturation hors taxes, toutes taxes? Comment la qualité des moteurs est-elle prise en compte? Où sont archivés les factures et autres justificatifs? en tous les cas ces informations ne sont pas dans les bureaux à Sévaré, que nous avons visités et explorés puisqu'on nous en donnait liberté.

Les prix communiqués par le CTP (rapport 1995) pour les moteurs installés sur les 21 plates-formes réalisées d'avril 1994 à août 1995 sont très divers: 200.000 Fcfa à Kafana; 250.000 Fcfa à Farako; 300.000 Fcfa à Flanzambougou; 450.000 Fcfa à Diogo, Sieou, Mandiella et N'tiobougou et enfin 325.000 en ce qui concerne les moteurs des 14 autres villages. On ne comprend pas la logique des écarts et d'autres parts les différences par rapport aux prix du marché (environ 500.000 Fcfa en juillet 1997 pour un moteur 8 CV de réputation très moyenne) sont intrigantes parce qu'elles questionnent la crédibilité (i) des informations qui sont communiquées aussi bien que la crédibilité (ii) des évaluations concernant la viabilité des plates-formes.

Un catalogue des marques, prix, qualité et problèmes, pièces détachées, adresse des importateurs, commerçants, ateliers, etc..., aurait sans doute été le bienvenu, ne serait-ce que pour présenter l'étendue et la portée des options aux utilisateurs villageois (ce qui est également un excellent enseignement pour les villageois et pour les experts du projet). Apparemment, ce travail reste à faire.

### 2.3.1.2.b2 Les équipements pour le travail des grains

Il existe une infinité de matériels de divers types et marques pour le travail des grains chez les commerçants maliens et burkinabés. Il s'agit d'une part (i) et principalement de broyeurs pour la réduction des céréales éventuellement utilisables pour écraser des oléagineux (karité, arachide), et d'autres parts (ii) accessoirement de décortiqueuses multicéréales. Ces dernières sont finalement peu nombreuses. On trouve surtout le type décortiqueuse à riz (cylindre métallique à guide soudé tournant rapidement au sein d'une garniture en tôle perforée; type Engelberg) qui est proposé en deux modèles de capacités différentes (l'un < à 80 kg/h.; l'autre env. 200 kg/h.). Il existe également des matériels réalisés ou remis en état localement. A première vue, les prix du marché vont de 150.000 Fcfa pour les modèles les plus pauvres à 450.000 Fcfa pour les modèles les plus puissants et les plus fiables.

Les modèles de broyeurs à céréales sont infiniment plus nombreux. On distingue deux grandes familles: (i) celle des broyeurs à disques métalliques taillés et retailés et (ii) celle des moulins à meules abrasives. Chaque famille comprend elle-même de nombreuses subdivisions en fonction des performances du matériel (débit, finesse des réglages, etc..) et de la qualité de la réalisation (qualité des aciers, de l'assemblage, utilisation de roulements ou bagues bronze, etc..) et de l'équipement en général (qualité du métal pour les disques, qualité de la matière abrasive pour les meules, etc..).

Les principes d'action sont très différents dans les deux cas: dans l'un les grains sont cisailés entre les disques métalliques tandis que dans l'autre les grains sont abrasés par les meules. La mouture par meule est plus fine et généralement plus appréciée tandis que le produit du broyage entre les disques métalliques reste toujours assez grossier. Les broyeurs à disques métalliques peuvent également écraser des oléagineux (karité, arachide,..) ce qui n'est pas envisageable avec les moulins à meules. Si l'option broyeur multigrain est possible, elle est cependant déconseillée car les deux moutures, tantôt oléagineux tantôt céréales, ne sont pas vraiment compatibles (pollution du Karité).

Les tarifs des broyeurs à disques métalliques taillés sont relativement accessibles avec des prix compris entre 150 et 350.000 Fcfa suivant le modèle. De surcroît les pièces d'usure sont moins chères (jeu de bagues 5 à 6.000 Fcfa; jeu de roulements 7 à 10.000 Fcfa, etc..) et les disques de rechange sont avantageux (de 6 à 15.000 Fcfa le jeu suivant qualité et commerce; 1 taille chaque 50 à 75 heures de travail et 3 à 7 retailages possibles toujours suivant qualité du métal). Les moulins à meules sont beaucoup plus chers avec des prix compris entre 600 et 850.000 Fcfa voire même 1 million cfa suivant les modèles (puissance, marque, origine, etc..). Le coût des pièces d'usure est à l'avenant; un jeu de meules de rechange coûte 100 à 135.000 Fcfa suivant qualité pour une durée de vie de l'ordre de 2 ans (4 à 5.000 heures de travail). Les roulements (env. 15.000 Fcfa le jeu) et les pièces de rechange en général sont également beaucoup plus chers.

**La recommandation du paragraphe précédent (moteur diesel) est également valide en matière d'équipements pour le travail des grains.**

### **2.3.1.2.b3 Remarques concernant les autres équipements**

Ce sont des matériels divers (alternateurs, poste de soudure, pompes, etc..) généralement disponibles sur le marché local. Nous signalons seulement quelques réserves. La première, déjà rapportée par M. Ferrari dans un rapport de 1995, concerne la sciure et les copeaux du banc de sciage qui pourraient polluer les produits de broyage (les bassines de grains et farines sont alignées sur les mêmes aires de travail). Ce problème n'existerait plus si l'on pouvait désolidariser et éloigner le banc de sciage des autres modules de la plate-forme.

La deuxième remarque est de même nature mais elle considère cette fois la pollution du broyeur à céréales et de la décortiqueuse et notamment les issues qui s'accumulent sur l'alternateur généralement installé à proximité. Cette promiscuité porte en germe un risque d'incendie car la poussière des grains, les issues et farines sont très inflammables et réagissent au feu ou à l'étincelle de manière invisible, perfide en un sens, à la manière d'une mèche lente.

Par ailleurs et pour finir, la simultanéité de toutes les activités multiplie nécessairement les poulies et les courroies, lesquelles sont rarement protégées alors que l'aire de travail est exigüe et malgré tout très fréquentée. Les risques d'accidents sont plus élevés.

**La sécurité des personnes et des biens n'est pas suffisamment prise en compte par le projet.**

### 2.3.1.2.c Coûts des équipements les plus utilisés

Les coûts proposés pour les plates-formes des 21 premiers villages, installées en 1994 et 1995, sont probablement sous-évalués si l'on se réfère (i) aux prix relevés en juillet 1997 chez les commerçants maliens et burkinabés (voir annexe), (ii) aux prix rapportés par M. Nugawela (voir rapport juillet 97, M. Nugawela), ainsi qu'aux prix rapportés par le CTP du projet (voir notamment placard publicitaire de la plate-forme; septembre 1996). L'enveloppe initiale de 5.000 dollars US pour une plate-forme pauvrement équipée reste toutefois valide. Bien évidemment, comme il a déjà été dit plus avant, on change d'échelle dès qu'on envisage l'électrification (env. 10.000 USD) ou la distribution d'eau (avec château d'eau, etc.). Nous proposons au tableau ci-après les enveloppes indicatives en francs cfa et dollar US valeur juillet 1997, pour les principaux modules:

**Tableau N° 02**

<b>Coût approximatif des modules et hypothèses d'investissements</b>					
<b>Les modules</b>	<b>Fourchette</b>		<b>Choix I</b>	<b>Choix II</b>	<b>Choix III</b>
	<b>000 Fcfa</b>	<b>dollars US</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>
Moteur diesel lent 8 à 10 cv	450 à 700	800 à 1200	850	850	1 200
Système de refroidissement 800 litres	env. 100	env. 160	160	160	160
Chassis Métallique pour recevoir les modules	env. 450	env. 750	750	750	750
Broyeur Disque métallique 100 à 150 kg/h	150 à 350	250 à 600	350	350	-
Décortiqueuse type Engelberg (multicéréales)	150 à 450	250 à 750	500	500	500
Broyeur à Meules (céréales)	600 à 850	1.000 à 1.400	-	-	1 000
Presse à huile manuelle (15 à 20 jg/h.)	125 à 200	210 à 340	-	-	-
Presse à huile à moteur (50 à 75 kg/h.)	1.000 à 1.500	1.600 à 2.500	-	-	-
Alternateur (récupération/Véhicules)	env. 150	env. 250	250	-	-
Alternateur intermédiaire (3 KVA; soudure)	300 à 400	500 à 650	600	-	-
Alternateur plus puissant (7 KVA; éclairage...)	750 à 900	1.250 à 1.500	-	1 500	1 500
Hache Paille	env. 250	env. 400	-	-	-
Electrification (100-120 ampoules), alternateur en sus	4.500 à 5.000	7.500 à 8.500	-	7 500	8 500
Fontaines, Château d'eau et pompe immergée	3.000 à 4.500	5.000 à 7.500	-	5 000	5 000
Banc de sciage complet mais sans moteur	2.000 à 2.500	4.000 à 5.000	-	-	-
Bâtiment à charpente bois et couverture tôle	env. 550	env. 900	900	900	1 200
Aménagements et finition diverses	env. 150	env. 250	250	300	300
Frais de transport et montage (fonction choix)	env. 200	env. 330	330	400	400
<b>Hypothèse d'investissement en fonction des choix exercés</b>			<b>4 940</b>	<b>18 210</b>	<b>20 510</b>

### 2.3.2 Les partenaires techniques

#### 2.3.2.1 Les partenaires pour la fabrication et l'installation des plates-formes

Les partenaires techniques initiaux ont renoncé et n'ont pas été remplacés si bien qu'il n'y a plus de véritable partenaire technique pour la fabrication et la mise en place des plates-formes. Le projet réalise lui-même ces tâches au sein de l'atelier installé dans les locaux à Sévaré.

A notre avis c'est une erreur qui compromet l'intérêt du projet dans la mesure où la continuité de sa démarche n'est plus assurée. Pour cela nous croyons que le projet devrait avoir pour priorité de chercher, sélectionner, motiver, mobiliser et soutenir un industriel de bon niveau spécialisé en mécanique générale. Le marché est trop étroit pour motiver plusieurs opérateurs importants mais on pourrait concevoir l'appui à un seul industriel coordonnateur qui par ailleurs négocierait seul ou avec l'appui du projet des contrats de sous-traitance avec les commerçants, artisans et de petits industriels de moindre envergure pour les approvisionnements, certaines fabrications, et les recherches et mises au point particulières (prototypes, etc.).

Le promoteur candidat pour la fabrication et la mise en place des plates-formes recevrait une première assistance sous la forme d'un financement pour une étude de faisabilité qui comprendrait notamment une étude de marché (vente des plates-formes). Il faut nécessairement estimer l'ampleur et le degré de sensibilité aux prix de ce marché si l'on veut être en mesure d'évaluer la rentabilité des fabrications et assemblages que l'on souhaite confier au promoteur susceptible d'accompagner le projet.

Si l'étude de faisabilité concluait positivement, les tâches prioritaires du projet auprès de cet industriel rappellerait les principaux objectifs énoncés dans les documents des projets initiaux à savoir:

- (i) la mise au point des prototypes (éventuellement sous-traités auprès de tiers);
- (ii) les gains de productivité pour améliorer la compétitivité de la solution plate-forme (dont la mesure de cette productivité via la mise en place d'une comptabilité analytique si nécessaire);
- (iii) l'amélioration de la sécurité (des personnels, contre l'incendie, etc.);
- (iv) l'amélioration de la fiabilité (choix des matériels, adaptation, etc.);
- (v) la création, la mise en place et l'amélioration des mécanismes de financement efficaces sans doute pour les besoins intrinsèques de l'industriel si nécessaire mais surtout pour fluidifier les ventes en facilitant autant que possible accès des villageois aux crédits bancaires quitte à épauler les banques primaires pour négocier les refinancements appropriés auprès des institutions financières.
- (vi) et plus généralement la plus large diffusion possible du produit plate-forme, qui serait la meilleure garantie que ce produit est mûre et compétitif.

### 2.3.2.2 Les partenaires pour la maintenance des plates-formes

Le projet a choisi de s'appuyer sur un réseau limité de petits artisans et de vacataires dont il parfait régulièrement la formation. Ces "artisans" sont apparemment rémunérés par le projet. Si cette hypothèse était confirmée, il y aurait contradiction avec le principe de viabilité des plates-formes et on devrait nécessairement poser la question: pourquoi et combien de temps le projet prendra t'il en charge la maintenance des plates-formes?

D'ailleurs, la création et la rémunération d'un réseau de maintenance spécifique est discutable puisqu'il existe alentour un vaste réseau de talents pour l'entretien des milliers d'appareils, moteurs et broyeurs, qui opèrent déjà dans les villes et villages du Mali et du Burkina Faso. C'est ce vivier très disponible qu'il faudrait préférentiellement solliciter, dynamiser et accessoirement former (via les établissements existants, type collège, etc., spécialisés dans cette mission) pour un plus grand profit des villageois.

### 2.3.3 La gestion des exploitations villageoises

#### 2.3.3.1 Le financement des investissements

##### 2.3.3.1.a Les mécanismes de financement

**Aucun mécanisme de financement n'a réellement été expérimenté et formalisé.** Les projets ONUDI, FIDA et PNUD et les bailleurs partenaires (financements accessoires) ont le plus souvent payé ou offert (et payent encore) avec "bienveillance" pour ne pas dire laxisme, les plates-formes tandis que la participation des villages était (est) insignifiante et les financements bancaires rares (seulement 3 financements BNDA sur 32 plates-formes opérationnelles à ce jour). Les équipements sont ainsi donnés sans grande formalité au village bénéficiaire lequel n'a parfois pas même versé la moindre participation et n'a en aucun cas donné la moindre garantie de remboursement. Ce système est naturellement pervers. Il y a contradiction flagrante avec le mandat énoncé dans les documents de base des premiers projets ONUDI et FIDA et il est regrettable que cette dérive dangereuse n'aient pas été corrigée lors de la rédaction des documents des derniers projets ONUDI et PNUD.

### 2.3.3.1.b Les procédures de remboursement par les villageois

Les documents de base des projets ONUDI-FIDA prévoyaient le développement d'une procédure pour recevoir les remboursements villageois, mais cela n'a pas été fait si bien qu'il existe un problème d'affectation des sommes ainsi engrangées par le projet. A notre connaissance aucun rapport ne fait référence à ce problème. Nous ne savons pas comment il est résolu et nous ignorons ce qu'il advient de l'argent collecté (il est probablement versé sur l'un des comptes bancaires "parallèles" et/ou amalgamé avec les "financements accessoires").

### 2.3.3.2 Recommandations en matière de financement des investissements

En dépit du mandat initial et des recommandations ultérieures des consultants ONUDI et FIDA, aucun mécanisme de financement n'a été développé. En place, laxisme et "bricolage" tiennent encore lieu de solution pour plus de confusion. Il est temps d'imposer la **rigueur**; pour l'octroi et la mise en place des financements; en matière de remboursements, etc.. A ce titre, il aurait été sage (et le serait toujours), de vraiment associer comme il avait été envisagé, une (ou des) banque, dont c'est le métier. Dans cette hypothèse, le projet devrait nécessairement offrir un parrainage crédible pour motiver le (ou les) banquier(s) associé(s), c'est à dire proposer réellement une caution véritable pour les villages dont le projet est solvable mais dont les profils "risque" mesurés à l'aune du banquier, sont illisibles ou non crédibles (ce qui apparemment était le cas de 29 villages sur les 32 villages suivis par le projet).

#### 2.3.3.2.a Création d'un fonds de garantie

La délivrance de cautions véritables signifie évidemment le développement d'un système juridiquement et financièrement valide. Le plus simple serait d'adhérer à un fonds de garantie existant pour (i) bénéficier d'éventuelles synergies et (ii) surtout contourner les limites juridiques et financières du projet. Dans cette hypothèse le projet ONUDI verse son écot (au niveau négocié avec les partenaires déjà opérationnels) et espère en retour la caution du fonds pour les villages qu'il parraine. Le projet peut également envisager de faire cavalier seul mais il lui sera difficile de motiver un banquier sauf à fournir une provision crédible et suffisante ce qui est difficile à concevoir eu égard à la nature et au statut du projet.

Pourtant, à tout prendre, l'hypothèse que le projet immobilise chez un banquier à titre de provision pour caution, un montant équivalent au besoin de financement des villageois, n'est pas plus absurde, ni plus ruineuse que la réalité et porte bien plus de promesses en matière de responsabilisation des villageois.

A vrai dire, l'entremise d'un fonds (ou dépôt) de garantie doté par les apports du projet et des bailleurs partenaires n'aurait pas fondamentalement changé le problème concernant la situation des exploitations villageoises mais du moins le fonds aurait joué comme système d'alerte pour signaler les défaillances, parce que le banquier n'aurait évidemment pas attendu longtemps pour réclamer son dû. A tout prendre la situation n'aurait pas été pire qu'elle n'est, si se vérifiait la probabilité d'un fort taux d'échec parmi les 32 exploitations soutenues par le projet. Rappelons que les équipements installés dans les 32 villages suivis par les projets ONUDI, FIDA et PNUD, représentent une immobilisation totale de l'ordre de 250.000 USD, qui a principalement été payée sur fonds du projet (env.130.000 USD) et par les bailleurs secondaires (environ 100.000 USD), tandis que la participation des villageois (remboursements acquis compris) est globalement insignifiante (estimation 7 à 10.000 USD) ainsi d'ailleurs que le recours aux prêts bancaires (env. 7.000 USD pour 3 villages de la zone coton).



### **2.3.3.2.b Les opportunités des institutions financières**

Dans la mesure où le projet obtient la collaboration d'un banquier, la panoplie des outils de développement à la portée des projets pourrait même s'enrichir si le banquier acceptait de moduler les conditions de financement (taux, durée, mesure des risques, etc..) en fonction de l'objet du financement. Bien évidemment, le banquier partenaire des projets ne consentirait des conditions particulières (taux, durée, mesure des risques, etc..), notamment pour le financement des équipements aux collectivités que si lui-même obtenait en retour des conditions de refinancement en rapport, auprès des institutions financières nationales (banque centrale) et/ou internationales (FIDA, banque mondiale, etc..). Bien évidemment, ces hypothèses doivent nécessairement être en harmonie avec la politique et les objectifs des grandes institutions financières sollicitées pour la mise en place chez la banque primaire, les lignes de refinancement convoitées.

### **2.3.3.2.c Compétence du projet en matière de financement**

Comme il a déjà été dit plus avant au cours de ce rapport, le profil des experts internationaux ne correspond pas correctement aux besoins du projet; les composantes mécaniques et dans une moindre mesure sociologique accaparent tant les esprits que les aspects financiers et gestion sont ignorés. Cette lacune, flagrante lors de la phase pilote, aurait mérité d'être corrigée lors de la mise en oeuvre des derniers projets ONUDI et PNUD. A cette occasion, il aurait même été avisé de mieux préciser les mécanismes de financement pour la réalisation des plates-formes dans les villages. A ce sujet, il est recommandé de débattre et réfléchir en partenariat avec les professionnels (banques et organismes financiers présents en milieu rural). La réflexion devrait aboutir à une définition précise des qualité et responsabilité des intervenants et des mécanismes les mieux appropriés.

### **2.3.3.3 La conduite et la gestion des exploitations villageoises**

#### **2.3.3.3.a Les indicateurs de gestion**

La quantité des informations collectées par les experts du projet concernant l'exploitation des plates-formes est impressionnante, mais outre que la quantité est excessive, la qualité des données est contestable parce que leur collecte n'est pas rigoureuse, ni (i) de la part des gestionnaires des plates-formes qui engrangent machinalement sans voir l'intérêt, et (ii) pas davantage de la part des personnels nationaux et internationaux du projet qui n'en voient pas plus l'intérêt, sollicitent à tout hasard, récupèrent et stockent sans même vérifier ni corrélérer; traitent et synthétisent sans conviction ni compétence.

Et en vérité la finalité de ce travail n'est pas évidente puisque ces informations ne sont pas ou très peu utilisables par les gestionnaires des plates-formes et ne sont pas davantage ou pas beaucoup plus exploitées par les experts du projet qui pouvaient pourtant, du moins théoriquement, en tirer grand parti et notamment en déduire les rentabilités spécifiques de chaque module pris séparément. L'équipe chargée de l'évaluation a un temps envisagé de réaliser la saisie informatique des données pour le faire mais elle a renoncé car ce travail est désormais long, aléatoire et de surcroît déborde le mandat de la présente mission.

Par ailleurs, le CTP écrivait dans un rapport récent qu'il avait créé un poste de comptable pour suivre la gestion des plates-formes en place des animateurs. Toujours selon le CTP, la nouvelle répartition des tâches promettait davantage parce que les animateurs ainsi déchargés d'une tâche ingrate, source constante de conflits, pouvaient cultiver une relation plus harmonieuse avec les gens du village pour mieux réaliser leurs objectifs. Pour d'autres raisons, la mission croit la mesure effectivement raisonnable et susceptible d'insuffler plus de rigueur quant à la gestion des plates-formes et accessoirement quant aux transferts des informations. En revanche, il ne faut surtout pas bâillonner l'information -fut-elle désagréable, car cela équivaldrait à toujours ignorer le pouls du malade. En l'occurrence, la situation des exploitations villageoises n'est pas brillante si bien qu'il n'est pas plus concevable d'épargner les animateurs que le comptable qui devront tous ensemble (i) focaliser sur le redressement prioritaire des exploitations et (ii) travailler en liaison étroite pour la mise en oeuvre et le suivi des mesures correctives forcément désagréables et sans doute génératrices de situations conflictuelles, qu'il faudra savoir affronter et résoudre.

### **2.3.3.3.b La stratégie commerciale**

Les experts du projet recommandent une stratégie commerciale agressive axée sur l'attribution de remises (ristournes de 10% environ), en vue de fidéliser la clientèle. L'argument est contestable à plus d'un titre et le procédé permet surtout de débaucher la clientèle des concurrents privés sans dire combien la méthode est déloyale parce qu'en fait les comités féminins (CFG) dilapident des actifs sans se soucier plus que ça de rentabilité puisqu'ils n'ont pas payés les réalisations. La cohabitation et dans une moindre mesure la compétition existent dans 10 villages sur les 12 villages que la mission a visités. Cette confrontation anormale, susceptible de désorganiser le tissu économique existant sans rien promettre de certain en échange, dénonce les insuffisances des études préalables à la décision du soutien à l'implantation des plates-formes, car dans la mesure où des opérateurs privés exercent déjà une activité similaire dans les villages, il convenait naturellement de nuancer le soutien du projet.

Comme il était prévu et ainsi qu'il a déjà été dit, il faut sans doute définir plus précisément le canevas des études de faisabilité, les critères de sélection des villages bénéficiaires de l'appui du projet (population, niveau de risque, etc.), aussi bien que le degré et la nature de cet appui en fonction des différents cas de figure. Et en vérité, le tissu économique existant n'est pas assez considéré.

### **2.3.3.3.c Les études de marché (débouché pour les prestations des plates-formes)**

La recommandation précédente concernant les études de faisabilité inclut évidemment les études de marché qui paraissent actuellement négligées.

Ces études devraient évaluer, d'une part (i) le marché absolu et prendre en compte le pouvoir d'achat des utilisateurs et consommateurs, les habitudes alimentaires (céréales dominantes, etc.), et d'autres parts l'emprise envisageable par rapport à la concurrence artisanale (moyen, volume, agressivité, etc.) et traditionnelle (préparations traditionnelles) et simuler les hypothèses d'évolution les plus crédibles. Ces études permettent d'une part (i) de définir les investissements, et d'autres parts (ii) d'orienter la stratégie commerciale.

La lecture des données d'exploitation du village de Kotaka signale sans doute une étude de marché insuffisante. Elle n'avait apparemment pas décelé l'important potentiel pour le décorticage du paddy (consommation locale, et vente du riz blanc sur les marchés environnants) si bien que les équipements d'origine n'étaient pas appropriés.

Ces derniers focalisaient sur la mouture qui engrange péniblement 4 à 5.000 Fcfa/semaine et parfois moins, depuis le 15 août 1996, tandis que la décortiqueuse apparemment installée beaucoup plus tard puisqu'apparemment opérationnelle à compter du 12 janvier 1997, engrange dès cette date près 30 à 50.000 Fcfa/semaine et ceci sans discontinuer quand elle n'est pas en panne (30 mars - 3 mai 1997). Ce type d'erreur n'est pas concevable quand une étude de marché crédible est disponible. Pour l'occasion, le rempart aurait été l'appréciation correcte des habitudes alimentaires qui normalement devaient dans ce cas conduire à privilégier le décortiquage du paddy. En règle générale l'aspect qualitatif n'est pas suffisamment pris en compte. Par exemple, nous n'avons pas connaissance qu'une plate-forme ait été équipée avec un moulin à meules, sans doute parce que ce dernier est très cher à l'achat (650 à 850.000 Fcfa) et à l'exploitation (meules, 100 à 135.000 Fcfa le jeu de rechange). La mouture par meules est pourtant manifestement plus appréciée. Certains meuniers privés que nous avons visités dans le voisinage des plates-formes étaient équipés de moulins à meules. Cet équipement est sans doute pour eux un atout pour résister à la concurrence sauvage des gestionnaires des plates-formes, d'autant qu'en général, les meuniers privés pratiquent des prix supérieurs.

On doit également s'intéresser au pouvoir d'achat parce que cette donnée permet entre autres d'estimer la vitesse du glissement vers le progrès, et en l'occurrence vers les moulins artisanaux, aux dépens du pilon traditionnel. Une bonne connaissance des méthodes traditionnelles, toujours kyrielles, est également utile parce que la dérive vers la décortiqueuse et le broyeur n'est pas simple ni pareille pour toutes les préparations, tous les cas de figure; parce que la prestation des moulins artisanaux est très incomplète. A ce titre, le package décortiquage/broyage dont nous comprenons qu'il est proposé pour inciter à grouper les prestations, est probablement sans grand intérêt car il est à craindre que les bénéficiaires encaissent la remise mais ne groupent pas vraiment plus qu'avant parce que décortiquage et broyage ne sont pas des opérations successives aisément groupables mais au contraire des opérations clairement distinctes, entre lesquelles s'immiscent plusieurs autres opérations telles les opérations de vannage, de trempage, d'éventuelles fermentations, le lavage, le séchage, etc.. D'ailleurs ces opérations intermédiaires font que dans certains cas donnés, l'opération de décortiquage ou de broyage, prend moins d'importance parce que tantôt le décortiquage est peu important voire quasi inexistant ou tantôt le grain à broyer est devenu si friable après trempage et séchage qu'il est facile à écraser si bien que la ménagère peut préférer économiser le coût de l'opération tout simplement parce que le prix à payer est devenu disproportionné par rapport au service attendu. On aimerait sans doute mieux connaître les traditions si l'on peut en tirer parti pour mieux équiper et mieux gérer les plates-formes.

#### **2.3.3.4 Les résultats des exploitations villageoises**

##### **2.3.3.4.a Analyse des données communiquées pour les 21 premières plates-formes**

Dans leur rapport de synthèse (§ rentabilité économique des plates-formes; pages 15 et 16), M. Nugawela et Mme Zakiatou, rapportent les rentabilités très contrastées des différentes plates-formes. Ils émettent aussi des réserves quant aux méthodes mises en oeuvre par les experts chargés d'évaluer les résultats d'exploitation des plates-formes. Les calculs du CTP omettraient notamment la prise en compte des charges financières potentielles. En vérité, la présentation par le CTP des résultats des exploitations des plates-formes est confuse, parfois incorrecte. En fait, lors de l'établissement des notes et tableaux portés en annexes des rapports annuels en 1994 et 1995 (principalement annexe II, intitulée: "relevé d'exploitation des plates-formes suivies par le projet" du rapport de la prolongation de la phase pilote, daté de nov.1995), le CTP s'est un peu emmêlé pour la présentation d'un système à deux niveaux, avec d'une part (i) le compte des titres de paiement émis (tickets) résumé au tableau "Finance", lequel est apparemment un compte caisse (la distorsion induite par les tickets non utilisés est négligeable en longue période) et d'autres parts (ii) les comptes de l'activité proprement dite résumés au tableau "Exploitation".

Le rédacteur (à priori le CTP du projet) qui a établi les tableaux d'exploitation paraît avoir une interprétation très personnelle quant à la signification des termes "cash-flow" et "marge brute". Il a sans doute tenté d'évaluer la capacité d'autofinancement au vu des soldes de trésorerie appelés à tort "marge brute", et au demeurant bizarrement calculés parce que les ristournes gauchissent les calculs (tableau dénommé "Finance"). La "marge brute" qui est plutôt dans ce cas un solde de trésorerie, est calculée par rapport au total des tickets vendus et encaissés, duquel on déduit (i) d'une part et bizarrement les tickets cédés à titre gratuit alors même qu'ils n'ont pas été compris dans le total encaissé, et (ii) d'autres parts mais très "normalement" si tant est qu'on se réfère à la trésorerie, les dépenses effectivement décaissées (salaire, carburants, maintenance) tant et si bien qu'en définitive l'opération peut être assimilée à un solde de trésorerie inexact mais il suffit de corriger du montant des ristournes anormalement déduites pour avoir le solde effectivement en caisse.

La clarification des comptes des tableaux dénommés "exploitation" s'avère plus difficile. Ces tableaux alignent (i) d'une part un compte des produits (lignes nommées "recettes") proportionnels à l'activité mesurée par ailleurs (paramètres de l'exploitation) et généralement ou à peu près en rapport avec la somme des tickets utilisés aux titres payant et gratuit, et (ii) d'autres parts des comptes nommés "dépenses" pour sans doute dire "charges évaluées" et comprenant seulement les deux seules lignes du salaire du meunier et du carburant mais les montants portés en rapport ne sont pas rapprochés avec les dépenses décaissées de mêmes affectations au tableau "Finance". En outre et bizarrement le tableau "Finance" rapporte des dépenses décaissées pour la maintenance tandis qu'il n'existe aucun poste de même nom au tableau "exploitation". De plus les tickets cédés à titre gratuit pourtant portés en produit (recettes) au tableau "exploitation" ne sont pas compensés par la charge équivalente (ristourne) au même tableau si bien que la multiplication des anomalies embrouille pas mal et fait que nous ne sommes pas en mesure d'interpréter l'intention du rédacteur.

Quoi qu'il en soit, notre pronostic quant à la viabilité des plates-formes dans les conditions actuelles, est plutôt négatif. Si nous admettons que les soldes de trésorerie ("marge brute") publiés dans les rapports du CTP ont malgré tout une valeur indicative en rapport avec les "capacités d'autofinancement"; (i) lesquels d'une part ne sont en fait que la somme des bénéfices présumés et des amortissements pour dépréciation des actifs, et (ii) lesquels d'autres parts sont également, équivalant aux soldes de trésorerie corrigés des charges pour grosses réparations (décaissement exceptionnelle à partir des livrets d'épargne) et des charges d'intérêt estimées (réelles ou théoriques suivant le type de financement considéré), conformément à l'hypothèse précédemment énoncée, il s'ensuit toujours dans cette hypothèse des capacités d'autofinancement très faibles qui signalent des résultats négatifs puisque les amortissements sont relativement plus élevés (800 à 900 USD pour un investissement de 5.000 USD) et peut-être plus qu'on ne pense car le risque existe que les investissements dans les villages soient sous-estimés.

Tous comptes faits, les résultats sont présumés faibles ou négatifs et mille indices signalent des trésoreries exsangues qui ne pourraient pas supporter le remboursement des emprunts qui devaient normalement être négociés pour financer les plates-formes si le projet n'avait pas tout payé, si bien que dans les conditions normales, la plupart des exploitations actuellement suivies par le projet seraient acculées à la faillite. Il s'ensuit que la viabilité des plates-formes reste plus que jamais à démontrer.

#### 2.3.3.4.b Approche théorique des prix de revient

A notre connaissance, les experts du projet n'ont pas publié la méthode qui est utilisé pour calculer les prix de facturation.

A priori, ils doivent se référer à un prix de revient théorique sinon réel mais on ne trouve nulle trace des calculs mis à part quelques données éparses imprimées d'une part (i) sur la publication publicitaire et d'autres parts (ii) sur deux feuillets antérieurs à 1995 et bizarrement dénichés à Bobo-dioulasso plutôt qu'à Sévaré. Il nous paraît pourtant indispensable de vérifier la pertinence des prix de facturation recommandés par les experts du projet mais pour ce faire nous sommes nécessairement amenés à proposer un prix de revient théorique, basé des hypothèses. La méthode que nous développons par après pour le calcul des prix de revient n'est pas forcément la meilleure. Le but est de refléter la réalité dans toute sa complexité et autant qu'il est possible. Ce travail minimum devait normalement être disponible.

Nous procédons en deux temps; premièrement nous évaluons le coût de l'énergie (exploitation du moteur diesel; amortissements; frais financiers et consommables), y compris la charge des aménagements communs (bâtiment, châssis, transport et montage) et celle des personnels (admis communs); deuxièmement nous évaluons les coûts d'exploitation de chaque module pris séparément (amortissements, FF et maintenance). La somme des deux éléments est le prix de revient que nous proposons pour la production de chaque module. Le tableau ci-après trace les premières estimations concernant le premier volet de notre approche.

Tableau N° 03

Prix de Revient Energie	Coût Matériel Installé	Durée Amort.	Amortiss.	Amort. et FF	Autres Charges	Hypothèse (3) 1.500 h./an	
	'000 Fcfa	année	'000 Fcfa/an	'000 Fcfa/an	Fcfa/heure	Fcfa/h.	%
<b>LES IMMOBILISATIONS</b>							
1 Le bâtiment et les aménagements	0	7	0				
2 Le diesel et le syst. de refroidissement	0	4	0				
3 Autres aménagements et transports							
3A Le châssis	450	7	64				
3B Le transport des matériels	200	3	67				
<b>Total dépréciation annuelle des immobilisations</b>			<b>131</b>	<b>131</b>		<b>87</b>	<b>8%</b>
<b>LES EMPRUNTS (théoriques ou non)</b>							
	'000 Fcfa	Rembt (an)	'000 cfa/an				
1 montant des emprunts 80% du montant investi	520	4	130				
2 taux d'intérêt 12% par an (impact sur 4 ans: 30% du principal)			39	117		78	7%
<b>Moyenne des échéances annuelles (principal + intérêt)</b>			<b>169</b>				
<b>LES CONSOMMABLES (1)</b>							
1 La consommation gas-oil (1 l./h. à 350 Fcfa/l. pour les 2/3 de puiss. nominale)					350	350	33%
2 La maintenance						200	19%
2A L'huile (6 l./90 h. à 1.000 Fcfa/l.)					67		
2B Autres entretien et réparation (2 fois le budget huile)					133		
<b>LES SALAIRES (2)</b>							
1 Meunier(e) et Assistant(e) à env. 30.000 Fcfa/mois pour 175 h./mois					171		
2 Contôleuse, caissière, etc... (volume équivalent au pers. directement productif)					171		
			<b>Totaux par an</b>	<b>248</b>			
			<b>plus par heure</b>		<b>893</b>	<b>1 058</b>	<b>100%</b>
(1) évalués sur la base d'une énergie équivalant 2/3 de la puissance nominale du moteur							
(2) nous nous référons aux salaires et avantages des personnels de la plate-forme du village de Kotaka							
(3) hypothèse 1500 h./an = 300 j./an et 5 h./jour							

Le coût horaire proposé ci dessus (1.225 Fcfa/heure) est en rapport avec l'hypothèse posé concernant l'activité (1.500 h./an) et la charge moyenne du moteur (utilisé en moyenne au 2/3 de sa puissance) et il prend en outre en compte plusieurs estimations concernant la consommation carburant, la maintenance et le personnel de conduite.

Le facteur charge du moteur ou appel de puissance est souvent ignoré car son incidence n'est ni évidente ni facilement quantifiable. Elle est probablement importante dans ce cas, car nous soupçonnons que la consommation gas-oil et la maintenance sont presque proportionnels à l'appel de puissance; la durée de vie du moteur est également en rapport avec ce facteur. Mais le problème n'est pas simple car à un moment donné l'appel de puissance varie non seulement en fonction de la combinaison des modules mise en place mais aussi en fonction de la charge spécifique de chaque module, c'est à dire en fonction de la puissance installée, des débits et des réglages du moment. En un sens, les configurations possibles sont nombreuses et...éphémères.

Le broyeur et la décortiqueuse ont une consommation d'énergie en rapport avec le débit grain et le réglage; en général le broyage est peu gourmand (il mobilise tout au plus 3 à 4 CV) tandis que le décorticage l'est davantage (7 à 10 CV). Le cas de la soudure est particulier, le plafond de puissance dépend du type de soudure, mais dans tous les cas la consommation d'énergie est intermittente et les pics sont intenses jusqu'à saturer la capacité de l'alternateur. En ce qui concerne la production d'électricité pour éclairer les villages, le moteur tourne généralement à plein régime et l'appel de puissance est aussi régulier qu'élevé. Un exemple permettra de mieux signifier l'enjeu du coefficient de correction que nous voulons proposer: la consommation fuel pour entraîner le broyeur seul, ne dépasse probablement pas 0,7 l/h. tandis qu'elle est sans doute doublée (1,5 l/h.) quand le moteur tourne à plein régime pour entraîner l'alternateur. Il paraît donc raisonnable de moduler le coût moyen en fonction du type d'utilisation. Nous proposons les coefficients calculés et résumés au tableau ci-après:

Tableau N° 04

Modulation de la consommation d'énergie en fonction de l'utilisation (hyp. 1.500 h/Jan)			
Et pour ce faire on propose un coefficient de correction, certes subjectif mais cependant assez indic	coefficient		Fcfa/h.
Broyage des céréales, énergie /// charge mais faible et pas plus de 40% puiss. nominale moteur	0,4:0,66	61%	742
Charge Batterie, énergie peu élevée /// et puiss. instantanée inférieure à 10% puiss.nom. moteur	0,1:0,66	15%	186
Décorticage des céréales, énergie /// charge mais assez élevée et en moy. 70% puiss. nominale mote	0,7:0,66	106%	1 299
Soudure, consommat.énergie /// travail et intermittente mais pointe élevée à au moins 80% puiss.nom.	0,8:0,66*50%	61%	742
Electricité, consommat.énergie /// charge mais présumée élevée et env. 90% puiss. nominale moteur	0,9:0,66	136%	1 670
Dans notre hypothèse le coefficient maximum est de 150% et on peut associer le travail de deux modules à la condition que la somme des coefficients n'excède pas le total maximum de 150%			

Les coefficients de correction se situent évidemment dans la fourchette 0 et 150% (pleine charge du moteur) c'est à dire au plus 1,5 fois le coût moyen calculé plus avant (pour une charge au 2/3 du moteur). Dans le cas d'un travail simultané de deux ou plusieurs modules, la somme des coefficients de correction est nécessairement inférieure à 150%, sauf à risquer la surcharge. Ainsi dans notre hypothèse, le broyeur et la décortiqueuse peuvent sans doute travailler simultanément mais à la condition de réduire les débits et réglages des deux appareils. Cela se traduit par une réduction des coefficients de 61% et 106% initialement posés, jusqu'à un équilibre quand la somme des coefficients modifiés est inférieure à 150%. Nous résumons les différentes hypothèses fonction du volume d'activité et du type de travail dans la grille suivante:

Tableau N°05

GRILLE PRIX de REVIENT MOYENS de l'ENERGIE en FONCTION VOLUME et TYPE ACTIVITE (Fcfa/h.)						
Nombre de jours/an x nombre h./jour	250*5	250*6	300*6	300*7	300*8	300*9
Activité en heures/an	1 250	1 500	1 800	2 100	2 400	2 700
Amortissements et Frais Financiers	398	332	277	237	208	184
Autres charges	893	893	893	893	893	893
Total	1 291	1 225	1 170	1 130	1 100	1 077
Coût/énergie pour le broyage des grains	783	742	709	685	667	653
Coût/énergie pour le décorticage céréales	1 370	1 299	1 240	1 198	1 167	1 143
Coût/énergie pour la charge de batterie	196	186	177	171	167	163
Coût de l'énergie pour la soudure	783	742	709	685	667	653
Coût/énergie pour la product.d'électricité	1 761	1 670	1 595	1 541	1 501	1 469

L'articulation du calcul des prix de revient en deux volets nous paraît l'approche la plus simple, mais il est vrai qu'un grand nombre d'hypothèses hasardeuses pèse sur la crédibilité de nos premiers calculs. En tous les cas, le deuxième volet (production) est plus simple à calculer que le volet énergie. Les principales charges additionnelles sont les amortissements et les frais financiers spécifiques de chaque module, auxquels nous ajoutons un petit budget pour la maintenance également spécifique de chaque module. Les autres consommations et le personnel ont déjà été précédemment pris en compte.

Tableau N°06

ESTIMATION DES COÛTS HORAIRES PAR TYPE D'ACTIVITE					
	unités	Broyage (1)	Décortilage (2)	Soudure (3)	Electricité (4)
<b>1 LES IMMOBILISATIONS</b>					
montant des immobilisations	000 Fcfa	210	300	360	5 400
durée d'amortissements	années	4 ans	4 ans	5 ans	5 et 10 ans
Dotation annuelle	000 Fcfa	53	75	72	630
<b>2 LES FRAIS FINANCIERS</b>					
montant emprunt (80% du montant investi)	000 Fcfa	168	240	288	4 320
Durée d'amortissement de l'emprunt (années)	années	4	4	4	10
remboursement annuel en principal	000 Fcfa	42	60	72	1 080
Taux d'intérêt	%	12%	12%	12%	8%
Impact en % du principal	%	30%	30%	30%	36%
intérêt: moyenne annuelle	000 Fcfa	13	18	22	389
<b>3 LES CONSOMMABLES</b>					
Hypothèse d'activité annuelle	heures	600	600	50	900
Montant annuel estimé	Fcfa/an	40 000	25 000	(5)	100 000
Estimation horaire résultante	Fcfa/h.	67	42	0	111
<b>4 COUT de L'ENERGIE (tabl. plus avant)</b>					
Hypothèse 2.100 h. d'activité	Fcfa/h.	685	1 198	685	1 541
Rappel Amortissement et FF totalisés	000 Fcfa/an	65	93	94	1 019
Incidence/heure (base hyp. énoncée)	Fcfa/h.	109	155	1 872	1 132
Rappel consommables et énergie totalisés	Fcfa/h.	752	1 240	685	1 652
<b>Total des coûts estimés (hyp. 2.100 h.)</b>	<b>Fcfa/h.</b>	<b>860</b>	<b>1 395</b>	<b>2 557</b>	<b>2 784</b>
Capacité théorique par heure d'activité	en kg grain	120	120	-	-
Capacité réelle par heure d'activité	en kg grain	80	80	-	-
<b>Coûts estimés par kilog de grains</b>	<b>Fcfa/kg</b>	<b>10,75</b>	<b>17,44</b>	-	-
Capacité estimée exprimée en nombre de points lumineux (18 watts)			-	-	200
Durée d'illumination quotidienne (heures)			-	-	3
<b>Coûts estimés par point lumineux et par mois (30 jours) en Fcfa/ampoules/mois</b>				-	<b>1 253</b>
(1) broyeur à disque métallique 140-150 kg/h. et 80-90 kg/h. effectifs en activité discontinue					
(2) décortiqueuse multicéréale 120 à 150 kg/h. et 80-90 kg/h. effectifs en activité discontinue					
(3) poste à soudure associé avec un alternateur de 3 KVA; maintenance négligeable					
(4) réseau câblé (7.500 usd) et alternateur 7 KVA (1.500 usd); maintenance des terminaux à la charge des utilisat.					
(5) baquettes et autres consommables (verres, etc.) payés par l'utilisateur					

Au regard des résultats ci-dessus, les prix de facturation proposés par les experts du projet sont peut-être un peu faibles, mais dans l'ensemble les rapports sont assez bons, sauf en ce qui concerne la soudure mais la différence réside probablement dans une distorsion quelconque au niveau des hypothèses. Les coûts de la production et de la distribution d'électricité peuvent être sous-évalués en raison d'une sous-estimation des investissements et surtout du financement (notre hypothèse est très favorable pour ce financement particulier). De même, nos hypothèses font sans doute un part trop généreuse pour la maintenance. Il conviendrait sans doute de nuancer davantage en fonction de nombreux facteurs dont la qualité des matières premières travaillées (riz, maïs, mils, sorghos, karité, arachide, etc...). Bref et quoi qu'il en soit notre travail n'a qu'un but indicatif sans autre prétention que de montrer la voie.

### 2.3.3.4.c Analyse des exploitation et situation de la plate-forme du village de Kotaka

Les données publiées pour les 21 premières plates-formes sont probablement périmées car antérieures à 1995. Quoi qu'il en soit, elles ne sont pas fiables et nos conclusions rapportées au § 2.3.3.4.a ne le sont donc pas davantage. En revanche, les informations concernant le village de Kotaka, dont nous avons pris connaissance lors de notre passage à Sévaré, sont récentes (août 96 à juin 97), présentées de manière claire et logique si bien que l'analyse est plus instructive. Nous proposons ci-après un résumé des données (données brutes en annexe) ainsi qu'une analyse sommaire (remarque 1: les investissements ont été évalués au taux de change en vigueur au moment de leur réalisation au premier semestre 1997 soit 1USD=500Fcf, tandis que les valeurs d'exploitation ont été converties au taux en vigueur au moment de la rédaction du rapport en juillet 1997 soit 1USD=600Fcf) - (remarque 2: la conversion au taux de 1USD=600Fcf équivaudrait à minorer la valeur des immobilisations libellée en dollars US; on ne peut pas non plus ignorer la probable inflation des prix libellés en Fcf concernant les matériels importés; inflation des prix motivée par le raffermissement du dollar, monnaie de facturation pour les importations des moteurs et autres matériels pour la plate-forme).

**Tableau N°07**

ESTIMATION DES INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENTS DANS LE VILLAGE DE KOTAKA						
RAPPEL DONNEES CONNUES		LES REALISATIONS PRESUMEEES		HYPOTHESE D'AFFECTAT. DES FONDS		
	USD		USD	USD	USD	USD
1/ Protoc. avec Proj. FED-VRES-2		1/ La plate-forme	7 087	7 087	1/ La plate-forme	
équip. de la plate-forme	18 000	équipement de base	5 000		particip. villageoise	87
banc de sciage	4 000	alternateur	2 000		subvent. des bailleurs	1 500
formation (et pompe - (1))	20 000	fonds de roulement	87		total fonds propres	1 587
2/ Participat. villag. présumée		2/ Le rés. élect.	16 913	16 913	prêt des bailleurs (2)	5 500
Contribut. village = 2 Mcfa	4 000	équip. du réseau	11 000		total financement	7 087
(selon plusieurs sources)		pompe immergée	2 000		2 Autres financements	
		branch. terminaux	3 913		affectations à débattre	
		3/ Le banc de sciage		4 000	dont apport des bailleurs	35 000
		4/ Format., alph. et divers		18 000	et contribution villageoise	3 913
Financements totaux	46 000	Total des réalisations	46 000	Total du financement	46 000	

(1) la pompe immergée est comprise dans le protocole qui traite de formation, alphabétisation, etc... sans doute est-ce le rattrapage d'un oubli

(2) prêts des bailleurs à moyen terme (4 ans) et taux du marché (12% l'an)

**Tableau N°08**

Compte Exploitation Village Kotaka (valeur en USD)									
Période 15 août 1996 au 14 juin 1997 (1 USD = 600 Fcf) et prévision 1997-98									
Dépenses (charges)					Recettes (produits)				
USD	96/97	%	97/98	%	USD	96/97	%	97/98 (3)	%
Maintenance (1)	198	9%	501	11%	Décortilage	881	42%	1 750	39%
Carburants	633	30%	1 334	30%	Mouture	188	9%	225	5%
Autres	21	1%	44	1%	Ch. Batterie	115	5%	138	3%
					Electricité	270	13%	1 620	37%
					Autres (7)	68	3%	700	16%
					Ristournes	-15	-1%	0	
Total Consomm.	852	41%	1 879	42%	Total Produits	1 507	72%	4 433	100%
Valeur Ajoutée	1 251	59%	2 554	58%	Recet. Fictiv. (8)	597	28%	0	
Nouveau Total	2 104	100%	4 433	100%	Prod. Corrigés	2 104	100%	4 433	100%
Salaires (2)	413	21%	1 367	41%	Nouveau Total	2 104	100%	4 433	100%
Impôts et Taxes	0	0%	0	0%	Valeur Ajoutée	1 251	64%	2 554	77%
Intér. Théor. (4)	550	28%	523	16%					
Intér. de retard (5)	0	0%	204	6%					
Amortissem. (6)	1 007	51%	1 209	37%	Perte d'Exploit.	718	36%	749	23%
Totaux	1 970	100%	3 302	100%	Totaux	1 970	100%	3 302	100%

(1) 10 mois 96/97= dont huile 116.500 Fcf (194 USD); 97/98= 9% du total des produits + 50.000 Fcf

(2) salaires et activités des 6 premiers mois 1997 rapportés à l'activité présumé pour 97/98

(3) CA décortilage 97/98 = 6 premiers mois 97\*2; CA mouture 97/98 = CA 96/97\*12/10

(4) Charge Batterie CA97/98=CA96/97\*12/10; Electricité 135 usd/mois\*12 mois

(5) Les intérêts sont calculés au taux de 12% l'an pour respectivement 10 et 12 mois

(6) intérêt sur les impayés au taux de 12% l'an

(7) bât. et alternateur: 7 ans; équipements: 5 ans; transport et montage: 3 ans; pour respect. 10 & 12 mois

(8) dont sciage, soudure, etc... qui seront surtout productif en 1997/98

(9) Recettes d'électricité qui auraient dues être encaissées. et portées en cpte client au bilan



La situation difficile imaginée antérieurement (§ 2.3.3.4.a) est ici évidente. Les résultats sont négatifs (USD 718) malgré la correction des recettes fictives qui auraient dues être engrangées si l'électricité avait été normalement facturée et encaissée (358.080 Fcfa ou USD 597). La capacité d'autofinancement avant provision est positive (USD 289) et de l'ordre de 14% des recettes théoriques mais si l'on envisageait une provision pour l'électricité qui ne sera jamais payée, le cash-flow deviendrait négatif.

La trésorerie est faiblement positive (USD 259) mais ne supporterait pas le paiement des intérêts (USD 550 pour 10 mois) ni les remboursements en principal (USD 1.146 pour 10 mois). Les pertes (USD 718) représentent presque 35% des recettes théoriques (USD 2.104) et plus de la moitié de la valeur ajoutée théoriquement engrangée (USD 1.251), qui elle-même serait satisfaisante en valeur relative (58 à 59% du chiffre d'affaires) mais reste cruellement insuffisante en valeur absolue. L'hypothèse d'un calcul plus favorable de la dépréciation des actifs (durées d'amortissements plus longues) pourrait certes être envisagée mais outre que "l'astuce" est économiquement dangereuse, elle ne redresserait pas durablement les résultats et serait sans incidence sur la trésorerie.

Tableau N° 09

<b>Trésorerie Résultante (tableau des ressources et emplois)</b>			
<i>Valeur en USD (taux de conversion 1usd=600Fcfa pour décaissements d'exploitation et 1usd=500Fcfa pour investissements)</i>	<b>Avant Août 96</b>	<b>Août 96 juin 97</b>	<b>juin 97 juin 98</b>
Soldes Caisse Début Période (A)	0	17	259
<b>Les Ressources (B)</b>	<b>7 087</b>	<b>1 507</b>	<b>4 433</b>
Apport Village (financement du fonds de roulement)	87	-	-
Subvention des bailleurs (20% de l'apport total)	1 500	-	-
Emprunts (prêt des bailleurs = 80% de l'apport total des bailleurs)	5 500	-	-
Recettes encaissées (Chiff. Aff. réellement encaissé)	-	1 507	4 433
<b>Les Emplois (C)</b>	<b>7 070</b>	<b>3 510</b>	<b>7 566</b>
Réalisation de la plate-forme (voir premier tableau)	7 000	-	-
Dépenses en consommables décaissées (voir exploitation)	70	852	1 879
Charges salariales décaissées (voir exploitation)	-	413	1 367
Paiements des intérêts des emprunts (voir exploitation)	-	550	523
Remboursement en principal des emprunts (voir situation)	-	1 696	2 593
Paiement des intérêts de retards	-	-	204
Règlement partiel des impayés (dans les limites permises par la trésorerie)	-	-	1 000
Solde à Nouveau Théorique (D) = (A+B-C)	17	-1 987	-2 874
Report de l'échéance en principal pour cause trésorerie insuffisante (E)	-	1 696	2 593
Report du paiement des intérêts pour cause trésorerie insuffisante (F)	-	550	523
<b>Soldes à Nouveau Corrigés (G) = (D) + (E) + (F)</b>	<b>17</b>	<b>259</b>	<b>242</b>

Les échéances financières théoriques annuelles (quote-part des 10 mois USD 1.696 et USD 1.898 les 12 mois suivants; dont remboursement en principal USD 1.375 et intérêts USD 523) sont très largement supérieures aux disponibilités en caisse (USD 259) si bien que le cap des premières échéances ne pourrait pas être franchi et les suivantes ne seraient apparemment pas mieux honorées. Les simulations prenant en compte des hypothèses raisonnables conduisent à des résultats décevants. Les principaux boulets sont d'une part une capitalisation insuffisante qui fragilise l'exploitation (la participation des entrepreneurs est nécessairement élevée) et d'autres parts les charges salariales qui dérapent dès que la trésorerie le permet (trop de personnel; salaires Kotaka des 6 premiers 1997: 50 à 60.000 Fcfa/mois). En règle générale il convient de contraindre strictement toutes les charges et dans le même temps gonfler les recettes (augmentation du tarif des ventes).

Tableau N°10

HYPOTHESE Situation Financière de Kotaka aux 14 juin 1997 et 14 juin 1998							
Actifs Nets (USD)	août 96	juin 97	juin 98	Passif (USD)	août 96	juin 97	juin 98
Bât., châssis et aménag.	2 280	2 009	1 683	Participation Village	87	87	87
Equipements base	2 320	1 933	1 469	Subvent. bailleurs	1 500	1 500	1 500
Alternateur 7 KVA	2 000	1 762	1 476	Report à nouveau	-	-	-718
Transport & montage	400	289	156	Résultats Exploit.	-	-718	-749
Tot. Immobilisations (1)	7 000	5 993	4 784	Fonds Propres (1)	1 587	869	120
Stocks (fuel et div. -(2))	70	70	70	Emprunt (1)	5 500	4 354	2 979
réalisable et Disponible				Impayés (int.&princ.)	-	1 696	2 593
Cpte Client (3)	0	597	597				
Caisse (2)	17	259	242				
<b>Total des Actifs</b>	<b>7 087</b>	<b>6 919</b>	<b>5 693</b>	<b>Total Passif</b>	<b>7 087</b>	<b>6 919</b>	<b>5 693</b>

(1) voir le premier tableau: estimation des investissements et des financements dans le village de Kotaka  
(2) fonds de roulement 1 mois pour consommable divers (stocks) et 15 jours d'encaisse pour les salaires (caisse)  
(3) facture électricité qui ne sera jamais payée mais gardée en compte

Habituellement, la situation résumée au tableau ci avant conduit à la cessation d'activité mais "par chance" les échéances financières ne sont pas exigibles, et il s'ensuivra survie artificielle c'est à dire "faillite larvée". Si des mesures ne sont pas prises, l'exploitation de la plate-forme s'ankylosera lentement un peu plus chaque jour jusqu'à s'éteindre définitivement quand il n'y aura plus assez de substance pour faire face aux grosses réparations.

L'analyse approfondie des rentabilités de toutes les plates-formes (y compris la sensibilité aux facteurs principaux) et la mise en place rapide de mesures susceptibles de redresser les situations s'imposent plus que jamais, et si possible dans les meilleurs délais.

#### 2.3.3.4.d Remarque concernant les comités féminins financièrement engagés

Les risques d'échec sont également importants dans les villages qui ont financièrement participé à la mise en place de leur plate-forme. Si une telle issue désastreuse survenait, on imagine les conflits qui vont naître à l'encontre des promoteurs féminins qui ont sollicité l'aide financière des AV (Associations Villageoises) et parfois même imprudemment engagé la responsabilité financière du village vis à vis du banquier (BNDA).

#### 2.3.3.4.e Les mesures susceptibles de rééquilibrer les exploitations

Il convient de d'ores et déjà mettre en oeuvre les mesures les plus urgentes susceptibles de redresser la situation au niveau des villages. Elles sont de trois ordres, d'abord (i) réduire les dépenses grâce à une meilleure gestion de la maintenance, ensuite (ii) contrôler strictement les salaires et avantages (pas de dérapage), et enfin (ii) augmenter les recettes via le prix des prestations et à tout le moins supprimer les ristournes anormales.

Il est également recommandé de mettre en oeuvre un suivi plus léger mais plus efficace de la gestion des villages. On doit réfléchir à l'utilité des tickets: ce système apporte sans doute plus d'inconvénients (lourdeur de la gestion) que d'avantages (lutte contre les vols et détournements). De même, on peut sans doute alléger le dispositif de collecte des indicateurs d'exploitation et en revanche tracer plus précisément le devenir des résultats financiers.

### 2.3.3.5 La formation des gestionnaires des exploitations villageoises

Les erreurs de gestion sont manifestes à plusieurs niveaux, (i) au plan de la gestion interne des projets (notamment corrélation inexistante entre tous les financements), (ii) pour les mesures de coûts et productivité quant à la fabrication des équipements, aussi bien que (iii) en matière de conseils et suivi des exploitations villageoises tant et si bien qu'il est probable que le CTP ou aucun autre expert du projet, n'a pas une vision claire ni des mécanismes économiques en général, ni du système de gestion à promouvoir dans les villages en particulier, ni les compétences appropriées pour le concevoir ou à plus forte raison pour l'enseigner et par suite pour former et suivre les gestionnaires chargés de l'exploitation des plates-formes villageoises. Notre point de vue est sans doute contestable mais nous ne tranchons pas et recommandons simplement d'approfondir la réflexion à ce sujet.

### 2.3.4 L'architecture et l'organisation des locaux de production

Les abris en tôle des plates-formes (i) d'une part sont d'une esthétique plus que douteuse, et (ii) d'autre part n'ont pas mobilisé beaucoup d'effort en matière d'agencement intérieur au point qu'on craint les risques d'incendie (alternateur noyé sous les sons), les risques d'accident (poulies et courroies non protégées), les risques de pollution excessive, etc. Les sujets: **architecture et agencement intérieur** devraient faire l'objet d'une recherche plus approfondie auprès et avec les écoles et projets spécialisés en ces domaines.

### 2.3.5 Le transfert de propriété

*-qui sont les propriétaires des plates-formes?*

Les rédacteurs du rapport n'ont pas de compétence particulière pour répondre. Toutefois, en matière d'acquisition de biens matériels, on peut sans doute admettre que la facturation vaut transfert de propriété. Dans cette hypothèse, quand E.Ma.Ma facturait un client, un village, on peut conclure que le client, le village devenait naturellement propriétaire de la plate-forme.

Dans ces mêmes conditions, on peut également admettre que le transfert de propriété est pareillement valide avec n'importe quel fournisseur autre que E.Ma.Ma pourvu que l'opération soit légale et que ceci est vrai pour n'importe quel équipement de la plate-forme, qu'il s'agisse d'un équipement partiel ou complet.

En revanche, en ce qui concerne les plates-formes fabriquées, livrées, installées et facturées "à l'en tête du projet ONUDI-FIDA" (voir remarque par après), le transfert de propriété pose sans doute un problème juridique plus complexe, car le projet n'a pas qualité pour commercer si bien que ses facturations sont illégales. Par suite, il surgit la question de savoir qui est propriétaire de l'équipement fabriqué et vendu par le projet. Cette question se pose avec plus d'acuité quand les équipements n'ont pas été payés par les villageois mais elle reste fondamentalement la même quand les équipements ont été payés.

Remarque: l'émission par le CTP des projets ONUDI et PNUD, de factures à en-tête projet ONUDI-FIDA (dénomination encore en vigueur à ce jour), est désormais doublement abusive (i) parce que d'une part les projets ne sont pas légalement qualifiés pour facturer en leur nom propre et (ii) parce que d'autre part le FIDA n'a plus à connaître et ne veut pas connaître des affaires récentes des deux projets cités.

### **3 L'avis de la sociologue**

*plus particulièrement concernée par l'impact dans les villages et les aspects sociologiques en général.*

#### **3.1 Prémises**

##### **3.1.1 Considérations générales**

L'introduction d'une technologie appropriée mérite des mesures d'accompagnement également appropriées, qualitativement et quantitativement, et notamment:

- a) une formation adéquate pour parfaire les connaissances (techniques, organisations, etc.) de base des personnes qui doivent en bénéficier, utiliser, gérer et, finalement s'approprier;
- b) un suivi et un système d'évaluation réguliers pendant toute la période nécessaire à la maîtrise de l'équipement (période qui peut varier selon les milieux, les connaissances de base, le degré des motivations, etc.)

##### **3.1.2 Contraintes de base**

*Une série de facteurs et de problèmes rendent difficile une évaluation approfondie. Les causes principales, qui correspondent aux carences dans l'exécution même du projet, sont:*

a) *le manque d'une méthodologie de travail de la part du CTP et de l'équipe du projet; cette lacune nuit à:*

*-(i) la planification des activités qui implique la participation des différents collaborateurs et des villages concernés où chacun puisse programmer et situer sa participation;*

*-(ii) l'exécution rigoureuse des tâches selon les "règles de l'art";*

*-(iii) la collecte systématique des données auprès des populations concernées et des plates-formes;*

*-(iv) l'appréciation périodique et régulière de l'évolution des activités et des équipements ainsi que leur impact auprès des populations rurales (activités de suivi et d'évaluation)*

b) *le style des rapports trimestriels et annuels du CTP, caractérisés par:*

*-un langage qui laisse présumer que les activités décrites ont été effectivement menées alors qu'il n'en est rien, car si on vérifie sur le terrain ou quand on compare les documents, on constate que ces activités ont été réalisées de manière sommaire et sans continuité (ex. l'étude du milieu, le choix des villages, la formation, le suivi ...)*

*-une ambiguïté et un abus dans l'utilisation de la terminologie qui laisse sous-entendre des activités précises alors que, dans la réalité, elles n'ont pas été réalisées ou l'ont été de manière différente (ex. l'expression "études de faisabilités" signifie en principe des études faites avec des critères bien précis qui comportent l'utilisation de paramètres socio-économiques et financiers; mais en réalité les études menées sont de type socio-économique, assez sommaires et inadéquates sans aucune relation avec les "études de faisabilité" réalisées selon les règles de l'art);*

c) *un manque d'analyse approfondie des différentes situations des villages et des contraintes de chacun, faite avec la participation de population impliquée, pour mieux orienter les actions par rapport à leurs spécificités;*

d) *manque d'application des normes juridiques qui règlent les rapports entre le projet et les différentes catégories de collaborateurs .....*

En absence de tout cela, quantifier les résultats est difficile et parfois impossible. Cet état de fait est à la base des résultats assez décevants en presque quatre ans de projet.

De même, les contraintes financières et les retards dans la mise à disposition des fonds ont créé des difficultés sur le terrain. L'une des raisons avancées par l'ONUDI est le manque de programmation claire et précise pour l'utilisation des fonds de la part du CTP. Il est évident que le système des agences Nations Unies concernant la libération des fonds nécessite certains délais et procédures; le CTP devait nécessairement en tenir compte de manière réaliste pour la programmation des activités. Le fait de précipiter malgré tout les activités sans avoir les moyens disponibles et suffisants n'était pas non plus une bonne réponse car elle comportait un trop grand risque de mauvaise exécution des dites activités ainsi que le risque d'un impact faible voire même négatif sur les bénéficiaires.

Ces retards ont été ponctuellement signalés par le CTP. Ainsi "de janvier à juillet 1994, 18 plates-formes multifonctionnelles ont été mises en place..., mais...la plupart de ces plates-formes ne comprenaient que le châssis de base, l'équipement de mouture-décorticage et la charge de batterie,...parce que le reste (alternateurs, pompes, etc.)...n'a pu être...commandé qu'en juin seulement car 65% des fonds budgétisés du FIDA n'ont été mis que très tardivement à la disposition du projet. D'après le CTP (voir son rapport pour la pré-évaluation de la phase pilote), ces retards dans la mise en place de la totalité des équipements garants de la multifonctionnalité, ont compromis la rentabilité des plates-formes ainsi que la réalisation et la qualité des études concernant l'impact dans les villages cibles...".

### 3.1.3 Les objectifs visés

Une évaluation approfondie de l'importance des changements intervenus grâce aux actions du projet (en terme d'allégement des tâches, d'amélioration dans l'emploi du temps, des revenus et aussi organisationnels) aurait dû s'appuyer sur une bonne étude socio-économique, conduite dans les villages bénéficiaires sur un échantillon de femmes et de familles des différentes zones agricoles, caractérisée par des données collectées de manière systématique et rigoureuse, ce qui n'a pas été fait. Malheureusement on dispose seulement d'évaluations qualitatives sporadiques dont la fiabilité est assez précaire (faible) et qui n'ajoutent rien de plus aux appréciations proposées plus avant.

D'une manière générale, il est clair que les femmes maliennes et burkinabés apprécient beaucoup le matériel de transformation des produits agricoles dans leur village respectif, ou le cas échéant, dans le voisinage du village. Pour autant, nous ne pouvons savoir si toutes les femmes en bénéficient pareillement, car il n'existe pas d'étude ni de donnée concernant la clientèle des plates-formes (nombre et caractéristiques sociales et économiques des femmes par village du projet). D'après les interviews réalisés dans les villages, il semble que la majorité des femmes utilisent les équipements pour le travail des grains (presse à huile comprise quand il y a lieu), mais de manière très irrégulière dans le temps et dans l'objet (pas tous les jours, ni avec les mêmes produits et ni les mêmes quantités).

L'accès et la fréquence aux équipements (acquis à travers le projet et autres) dépendent essentiellement des disponibilités quotidiennes en matière (i) d'argent et (ii) de grains (céréales ou oléagineux) à travailler. Cependant d'autres facteurs économiques et sociaux interviennent également, dont:

- . le calendrier agricole, qui cadence les activités et limite la disponibilité de temps à consacrer aux activités de transformation (pendant la période des cultures la demande est plus forte bien que les moyens financiers et la matière première soient plus réduits; en effet les femmes sont obligées de consacrer la plupart de leur temps sur les champs et certaines arrivent même à demander de petits prêts pour y accéder si elle n'ont pas assez de moyens);

- . les cérémonies à caractère social et religieux, qui font augmenter la quantité d'aliments à préparer;
- . la disponibilité d'autres équipements plus performants (plus appréciés par la qualité du service) au village (*note: Il n'existe non plus des données comparatives entre l'utilisation des équipements de la plates-formes et d'autres privés existants au village*)
- . l'accessibilité des équipements en terme de distance de la maison ou du champs et à des horaires qui conviennent à l'organisation du temps des femmes; par ailleurs l'une des raisons qui motive les femmes à acquérir les équipements est la possibilité de les gérer selon leurs exigences (de temps et autres)

La plate-forme comprend parfois une décortiqueuse en sus du moulin, mais il semble que seul un nombre limité de femmes a suffisamment de moyens pour utiliser les deux machines. Dans les zones non rizicoles, le choix du moulin prévaut sur celui de la décortiqueuse quand la femme possède peu de moyens. Quoi qu'il en soit, il est certain que la possibilité de faire moudre les céréales allège la tâche des femmes et, en même temps leur permet de rester plus longtemps aux champs et de mieux soigner leur travaux agricoles "sans le souci de rentrer vite à la maison pour piler", comme elles disent.

L'hypothèse admettant que l'utilisation du temps libéré par la mécanisation de la mouture et du décorticage amènerait les femmes rurales à s'adonner davantage à des activités économiques pour augmenter leurs revenus, a également besoin d'être vérifiée. Il est cependant probable si l'on se rapporte à l'interprétation des interviews réalisés dans les villages, que la possibilité de transformer plus rapidement les aliments en farine, permet aux femmes de commercer davantage et notamment les plats cuisinés, ce qui représenterait incontestablement une nouvelle source de revenus. De même dans les zones humides où il y a des noix de karité, les femmes s'engagent plus facilement dans ce type de travail quand il existe l'équipement pour broyer les noix et par suite elles commercent davantage toute la gamme des produits et sous-produits du karité (le plus souvent boulettes à mélanger avec d'autres aliments). Il est cependant évident qu'un équipement plus complet susceptible de couvrir toutes les étapes de la transformation (qui n'existe pas sur les plates-formes) leur permettrait d'encore élargir leurs activités et vendre davantage d'autres dérivés du karité tels que le savon et la pommade.

## 3.2 Réalisations

### 3.2.1 Les zones d'intervention

L'approche régionale a été ambitieuse au regard (i) des distances entre les villages des deux pays, (ii) de l'importance du système à mettre en place et (iii) de la durée limitée du projet. Néanmoins, le nombre de villages prévus pour la première phase test et celle de consolidation était restreint (20 au total; dix par pays).

Le nombre des villages touchés par le projet a augmenté avant même de consolider les acquis. Et pourtant un document rédigé par le CTP, soulignait que les aspects "dissémination, qui requièrent des fonds plus importants, pourraient faire l'objet d'un autre projet en fonction des résultats dans les 20 villages pilotes du projet actuel" (compte rendu à l'ONUDI de sa visite au FIDA, en décembre 1992). Plus tard la zone même du Mali a été élargie. De plus, les villages choisis sont, parfois, dans des zones assez hétérogènes, ayant des caractéristiques propres (écologiques, productives, ethniques...) et représentent, ainsi, des réalités de base différentes pour l'installation de l'équipement.

Le nombre des villages était initialement égal pour les deux Pays, mais il est finalement inférieur pour le Burkina, depuis la première année. Ce fait indique une attention moins importante envers ce pays, qui a caractérisé tout le déroulement et toutes les activités du projet (le suivi en particulier!). La situation des installations est ainsi moins avancée, malgré les potentialités de ce pays et l'existence d'organisations consolidées et de micro entreprises. On rappelle que la région de Bobo est l'une des plus importantes du Burkina Faso.

Cela pourrait s'expliquer, entre autre, par la distance existant entre le siège de Sikasso, première base du CTP, et le fait que même les moyens logistiques étaient basés au Mali. Les rapports de la sociologue internationale, qui a suivi les premiers mois du projet, répètent à maintes reprises sa difficulté à se rendre au Burkina par manque de moyens et de ne pas pouvoir mener les activités de la manière nécessaire. Par la suite, la sociologue burkinabé, basée à Bobo, a également souligné l'insuffisance de moyens pour le Burkina, ainsi que d'autres problèmes dont a) la faible implication à l'élaboration des activités du projet, toutes conçues à Sikasso, et b) la transmission tardive, de la part de la base du Mali, des informations même au sujet d'activités particulièrement délicates, comme la préparation du matériel de gestion.

Par ailleurs la recommandation pertinente de la mission ONUDI-FIDA (octobre 1994) de déplacer le siège du projet à Bobo donc en zone plus centrale, n'a pas eu de suite. La proposition était tout à fait logique et susceptible de redresser la situation en faveur du Burkina. Malheureusement, le siège a non seulement été maintenu à Sikasso jusqu'en 1996, mais il a été en outre déplacé à Sévaré par la suite, c'est à dire très au delà de la première zone d'intervention (cf. PRODOC successif).

### 3.2.2 Le choix des villages

D'après les rapports concernant la pré évaluation de la phase pilote, les villages ont été choisis sur la base des informations obtenues au cours de visites de présentation du projet et des données collectées à travers une étude du milieu. Mais on ignore les critères de choix des villages et donc a fortiori si ces critères ont été homogènes. En revanche, l'absence de rigueur des activités qui devaient permettre le choix, ne fait pas de doute. Les documents disponibles illustrent de manière éclatante que visites et "études" ont été réalisées de manière sommaire, superficielle, hétérogène si bien que le choix n'a pas été étayé par des études socio-économiques rigoureuses, réalisées de manière systématique, dans tous les villages du projet, par les mêmes personnes ou appliquant la même méthode. Par ailleurs, les données de ces premières études auraient dû servir pour élaborer une méthodologie d'intervention et aussi comme base pour suivre l'évolution et les changements socio-économiques des villages. Certains villages ont été identifiés et choisis au cours des premiers mois à travers les indications des partenaires institutionnels et des informations collectées au cours de visites rapides, d'autres suite à des enquêtes de type socio-économique réalisées par les sociologues nationales, d'autres encore sur la base des suggestions de diverses origines (ONG, individus, projets...). Bref, les choix ont été réalisés de manière aléatoire, en modifiant souvent les listes des villages retenus. La comparaison des différentes listes montre une fluctuation difficile à suivre, interpréter et comprendre.

Plusieurs villages, qui ont été sélectionnés pendant un certain temps et dont le nom est rapporté dans les listes, ne figurent plus par la suite parmi les villages retenus dans les rapports suivants. Par exemple, le rapport sociologique de juin 1994 mentionnait 8 villages sélectionnés pour cette même année au Burkina, mais le nom de certains n'est plus inclus. La raison de l'exclusion serait le "manque de partenaires fiables avec lesquels tenter l'expérience". Mais successivement il y a eu encore des changements: sur 8 indiqués comme retenus, 5 ne font plus partie des villages actuels du projet. In fine, les villages écartés semblent totaliser une bonne vingtaine pour le Mali et Burkina; on aurait connaître les raisons du ou des choix.

Et pourtant, dès le début du projet, pour les tous premiers villages à choisir, la sociologue internationale avait illustré de manière ponctuelle les conditions nécessaires à mener une étude valable, permettant de choisir des villages des deux pays. Accessoirement elle avait constaté que "...ces visites inopinées à une période où les travaux champêtres restent la préoccupation essentielle des villageois rendent les contacts assez difficiles. Plusieurs villages étaient vides à (notre) arrivée ... (à l'arrivée des missions)".

*(note: ce qui est arrivé aussi à la sociologue de la mission d'étude qui a été obligée de retourner deux fois dans deux villages -après avoir accordé date et heure du retour avec les paysans sur place- pour pouvoir organiser des réunions et obtenir ainsi des informations assez complètes, et même de passer la nuit car les pluies incessantes et la fatigue limitaient la disponibilité tant des femmes que des hommes)*

"Il est impossible pour nous de nous baser sur ces contacts pour tirer des conclusions sur la nécessité d'intervenir dans les villages visités. Une étude du milieu approfondie, menée dans six des villages devrait permettre de choisir trois villages tests." "La technologie représente beaucoup plus qu'une simple ressource. Elle englobe tout le système technique, économique, institutionnel, social et politique qui caractérise la société.

"Découvrir les réalités qui influencent la vie des femmes, constitue un préalable indispensable à tout programme visant à améliorer leurs conditions de vie. Dans une perspective d'autopromotion, tout programme doit partir des bénéficiaires. Il faut chercher à connaître et à comprendre les réalités de vie de la collectivité concernées; savoir identifier les potentialités."

"L'importance des études socio-économiques et l'urgence de mener ces études avant la saison hivernale (entre juin et octobre), ...pendant laquelle on ne peut plus mobiliser... la masse paysanne occupée à travailler dans les champs, a été soulignée dans tous nos comptes-rendus mensuels (...). Malheureusement, nos appels n'ont pas eu d'échos". D'autres problèmes existaient et ont influencé la qualité du travail (la bonne marche des activités)." Nous avons été confrontée à nombre de problèmes ...(manque de moyens de transport pour mener les enquêtes dans les villages, etc.) - (cf. Adama Doukouré, rapport d'activité, Mali-Burkina, juillet 1993).

D'après un rapport du projet de déc. 1993, au Mali une vingtaine (!) de villages ont été visités en 6 jours avec différents partenaires auxquels le projet a été présenté tandis qu'en même temps, on poursuivait la collecte des données ainsi que la "recherche documentaire". Cela a abouti à une "présélection de villages" dans lesquels, il convenait par la suite, de mener "des études approfondies" au moyen de questionnaires qui s'adressaient à un échantillon de familles interviewées.

Si on se réfère aux fiches des villages équipés de plates-formes, rédigées par le CTP (cf. annexes des rapports d'activités), au moins le choix des 6 premiers villages (3 par pays), n'a pas été fait selon une évaluation des conditions favorables à la mise en place des équipements, mais plutôt pour tester les différentes situations. Ainsi on peut lire, par exemple pour le village de OULA (Burkina): "Raison de l'intervention du projet.

- le projet devait tester la capacité de mobilisation dans un village d'une zone agro-économique dépourvue de culture de rente (...)
- mesurer l'impact des équipements chez les femmes et vérifier la capacité de mobiliser des fonds pour payer les services du moulin".

Ces explications sont données à fin juin 1994, "date de la mise en route" des équipements, donc à la deuxième année de la première phase, c'est à dire à une époque où l'on pouvait déjà espérer que le projet avait engrangé quelques expériences. Au moins le choix des 6 villages suivants, aurait dû permettre de mieux préciser les critères du choix. Sur les 32 plates-formes actuelles (liste rédigé par le CTP) on ignore si toutes représentent un test ou si quelques unes ont été choisies avec des critères précis sur la base des résultats précédents. De manière générale, le choix des villages semble répondre à des critères différents, non précisés, voire même à des opportunités (présence d'autres intervenants, etc.) et aux sollicitations de personnes ayant une certaine influence et capacité à se faire écouter (Ex. Farako au Mali).



### 3.2.3 Les groupes cibles

Les femmes rurales, premières bénéficiaires du projet, devaient être mobilisées à travers leurs organisations pour tirer davantage des bénéfices de l'équipement soit au niveau de la gestion du matériel soit en termes d'amélioration de l'emploi de leur temps. Mais finalement, dès la mise en place des premières machines (moulins et décortiqueuses) et encore plus par la suite, avec la diversification des installations, différentes catégories de bénéficiaires ont été impliqués: les jeunes garçons, les associations villageoises autres que celles des femmes, les artisans de différentes compétences (électriciens, soudeurs, mécaniciens, constructeurs de pièces métalliques, etc.), petits entrepreneurs, ONG locales.

On ne connaît pas le nombre des personnes effectivement impliquées. Bien que certains rapports aient tendance à considérer une implication numériquement importante, il nous semble que, par exemple, le nombre des jeunes est limité. En effet, on peut considérer, par village 1 ou 2 meuniers ainsi qu'au mieux quelques artisans mécaniciens. Parmi les bénéficiaires directs de quelques équipements on trouve dans la zone de Sikasso, d'après les documents rédigés par le CTP, deux privés (village de Kafana et de Flanzambougou). Cependant il est possible que d'autres privés aient été équipés par le projet, plus ou moins sous le couvert de l'appartenance à une association villageoise. (voir note)

**note:** *On rappelle que certains documents consultés ne sont pas clairs ni cohérents et que la mission n'a pas rencontré le CTP pour avoir des précisions. C'est le cas du tableau récapitulatif "des villages en cours de développement" rédigé par le CTP -voir appendice ...- et qui représenterait la situation actuelle des villages équipés. Il ne permet pas de cerner de manière certaine le type de gestionnaires ou les propriétaires des équipements (individu, femmes ...).*

Quoi qu'il en soit, les deux privés précédemment cités, semblent prospérer, mais, il est vrai qu'ils sont des artisans déjà expérimentés. Celui de Kafana est depuis longtemps un artisan polyvalent très compétent. La menuiserie est son activité principale qu'il pratique avec d'autres membres de sa famille.

Quant aux femmes, le projet les a aidé à s'organiser essentiellement pour la gestion des équipements, à travers la constitution d'un groupe restreint, le comité, responsable direct de la gestion. Mais étant donné la complexité du système mis en place même pour la gestion de l'équipement de base (mouture et decorticage) et la réalité locale (la presque totalité des femmes villageoises sont analphabètes; elles montrent une certaine timidité envers le moyen mécanique et une tendance à le considérer comme une affaire des hommes, etc.), le plus souvent un homme a été impliqué ou comme meunier ou pour gérer la comptabilité. Il est toutefois nécessaire de relever que les opérateurs du projet - CTP, les sociologues nationales et certains collaborateurs - ont tendance à accepter de manière tacite certaines réalités locales (ex. soumission des femmes aux décisions des hommes). Certaines considérations contenues dans les rapports d'activités de l'équipe sont à ce titre très significatives.

La participation des hommes à la gestion est justifiée par l'équipe du projet sur la base de l'actuelle organisation du temps des villageois et aussi des difficultés rencontrées par d'autres projets s'adressant exclusivement aux femmes (cf. rapport d'activité du projet 1994):

- il est très difficile aux femmes de s'absenter de leur foyer, cela est pourtant nécessaire à certaines occasions, achat de pièces, approvisionnements en carburant et lubrifiant, etc.; de plus, peu d'entre elles peuvent assurer une présence permanente au moulin pendant la saison des cultures notamment".

- des dissensions internes se sont manifestées entre les femmes et elles n'ont pas pu recourir à l'arbitrage du chef de village qui s'est dégage en prétendant ne pas avoir été associé aux choix initiaux.

Il est évident que la réalité socioculturelle de chaque milieu doit être considérée, mais les changements de mentalité et l'évolution des comportements sont aussi possibles et ils ne sont pas nécessairement négatifs! Pour y parvenir il est fondamental d'intéresser, informer et mobiliser tout le village, dès les toutes premières visites de reconnaissance et d'identification des villages bénéficiaires potentiels, en commençant par ses responsables (chefferie traditionnelle et administrative), et non seulement en contactant les quelques personnes plus au moins disponibles pour les entretiens (cas du projet). Il suffit de consulter les tous premiers rapports de la première sociologue internationale (M. Adama Dakouré) dont la sociologue de la mission apprécie la compétence et la franchise (elle n'a pas hésité à souligner tous les problèmes du projet), pour se rendre compte de la manière et des conditions dans lesquelles ces contacts ont eu lieu: peu de personnes consultés, mauvaise période de l'année pour les visites, entretiens rapides pour ne pas dire bâclés, etc.

L'ensemble du village aurait dû être informé de manière adéquate sur les activités à mener - répondant bien sûr à leur nécessité- et visant de manière particulière les femmes. Par la suite, on aurait dû évaluer avec eux leur capacités et leur potentialités, leur laisser le temps pour élaborer des solutions adéquates et laisser à eux la décision définitive (personnes responsables, modalités de la gestion, etc.).

Mais la participation des hommes à la gestion n'est pas sans "risques". "(...) les hommes à qui elles sont obligées de faire appel ont plutôt tendance à profiter de la situation. Tout cela finit par décourager les femmes qui abandonnent ainsi leurs prérogatives (...)". "A terme les hommes finissent presque toujours par prendre une place décisive dans la gestion du moulin. Il semble préférable de rechercher une répartition harmonieuse des tâches dès le départ en confiant aux femmes un rôle de contrôle plutôt que des tâches pénibles et contraires aux coutumes des sociétés locales".

Et on ajoute d'autres considérations qui nous semblent quelque peu sommaires: "L'existence du moulin fournissant des services réguliers semble plus importante aux femmes que de s'investir dans des rôles habituellement assumés par les hommes. De plus, bien formées au contrôle financier des opérations pendant la période de lancement de l'opération, elles sont mieux placées pour se faire entendre dans les réunions de gestion". Mais "de facto" l'actuel niveau de formation des femmes ne semble pas leur permettre un véritable "contrôle financier". On a connaissance d'un cas (village de Sicou) où un conflit a éclaté entre femmes et hommes pour la gestion de l'équipement, qui a mené au blocage des équipements pendant une certaine période. D'après les explications obtenus, les hommes ont accusé les femmes de détournement d'argent car les recettes déclarées par le comité des femmes étaient inférieures à l'hypothèse de recette calculée et présumée par l'ONG d'encadrement (GRAMSUD). Mais les calculs qu'elle avait fait sur la rentabilité de l'équipement n'avaient pas une base réelle. Actuellement la situation est suivie par le responsable de l'antenne de Sikasso qui appuie la population pour trouver une solution à ce problème. De toutes manières, la participation des hommes à la gestion n'est ni à exclure ni à décider "à priori". Le système complexe de plate-forme peut bien impliquer un partage des responsabilités et des tâches, mais ce partage devrait être décidé et définie de manière rigoureuse, par les intéressés eux-mêmes. Le projet devrait seulement veiller afin que le partage et l'exécution des tâches soient respectés et réalisés pendant toute la période de mise en place du système et de consolidation des acquis, sans pour autant déléguer toutes les responsabilités aux collaborateurs (ONG et autres).

Il est certain que la mise en place et le fonctionnement des plates-formes concernent de nombreux intéressés. L'action dépasse les intérêts directs et spécifiques des femmes, comme dans le cadre des équipements de transformation des céréales. Il est l'ensemble des habitants du village qui est impliqué à différents titres: utilisateurs des services, sujets actifs participant à la gestion et donc responsables du fonctionnement des équipements, contribuables financiers à l'acquisition du matériel (crédit), et même, si compétents, fabricants de matériel nécessaire.

Les implications sociologiques des plates-formes concernent le développement du village dans son ensemble. Les effets induits sont l'élargissement du groupe cible ainsi que l'élargissement des activités qui a entraîné une dynamique des activités d'appui, et de l'accompagnement des actions relevant de la plate-forme, entraînant une dynamique de développement économique et social au sein des communautés, de développement des activités non agricoles/micro-entreprises et finalement une amélioration des conditions de vie. Cela a aussi fait naître de nouveaux besoins: (i) alphabétisation des villageois; (ii) formation permettant d'autres opportunités d'emploi pour les jeunes dans les villages; (iii) développement de la capacité entrepreneuriale des villages; (iv) création et développement des infrastructures et des services au niveau des villages. Les effets secondaires concernent les avantages sociaux escomptés d'une installation multi-service dans les villages.

D'autres effets attendus ne semblent pas encore se manifester, notamment, (a) développement de la capacité d'entreprise des villages et (b) développement des infrastructures et des services au niveau des villages. En revanche, le système plate-forme pourrait avoir suscité l'intérêt d'artisans privés ou entrepreneurs habitants dans d'autres villages et qui, en s'inspirant au matériel du projet, auraient mieux équipé leurs ateliers. Cependant, il existe des ateliers privés multifonctionnels qui semblent ignorer le projet comme celui visité par la mission qui avait même une batteuse. Il semble aussi que des privés ayant décidé d'installer leurs moulins et autres machines dans des villages où il avait déjà la plate-forme (ex. cas du village de Kimi, au Burkina, cité dans les rapports du projet).

Les services de la plate-forme attirent les paysans des villages environnants qui en sont dépourvus. Ce mouvement de personnes augmente les possibilités d'échanges économiques et de services entre villages. On n'a pas d'éléments pour quantifier l'importance de ces échanges, néanmoins ils sont visibles dans certains villages où la présence d'autres infrastructures et services attire davantage paysans et commerçants (centre de santé, marchés, etc.). Les avantages sociaux des installations ne sont non plus évidents, à part une certaine fierté de la part des villages équipés par rapport à leurs voisins qui en sont dépourvus, et une sorte d'émulation entre eux.

Il est nécessaire de souligner qu'à l'état actuel il existe également le risque d'effets négatifs du projet, peut-être plus fort des effets positifs. Ils seraient une conséquence de i) la non rentabilité des équipements et/ou les difficultés de gestion, et de ii) la difficulté ou l'incapacité de rembourser le crédit.

Ces problèmes entraînent certainement des conflits au sein du village et entre hommes et femmes. Egalement ils perturbent la situation économique et les équilibres internes entre les hommes et les femmes et les différentes catégories sociales. Au lieu de la meilleure organisation et du renforcement de la cohésion sociale que le projet visait, les effets seraient d'ordre opposé. Dans la zone cotonnière du Mali, par exemple, où un long travail d'organisation des villages a été conduit par la CMDT (et avant par la CFDT) jusqu'à les rendre de très bons producteurs agricoles, capables aussi de capitaliser. De mauvais résultats de la plate-forme pourraient éventuellement perturber toute l'organisation villageoise et conduire à des conséquences néfastes.

### 3.2.4 L'équipement

La première année (1993) a été consacrée à "la mise en fabrication, la recherche et l'achat des premiers équipements sélectionnés pour conduire des tests de viabilité technique et économique" et à "la construction et l'implantation des premières plates-formes de formation et de démonstration au siège des 2 bases de travail à Sikasso et à Bobo-Dioulasso ..." Ces dernières ont été installées en décembre 1993 et représentaient des équipements de formation et de démonstration (cf. rapport annuel CTP).

Mais la toute première plate-forme a été réalisée au Mali, au siège de l'EMAMA. Ce choix avait créé de l'espoir auprès des autorités locales pour la survie de cette entreprise en difficulté (ce qui n'a pas eu lieu). Mi octobre 1993 les premiers essais ont commencé.

Il s'agissait d'unités pilotes de transformation des céréales, utilisant un moteur de fabrication indienne (8/10 CV) et entraînant des équipements (moulin, décortiqueuse ..). En effet, le matériel à tester, indiqué dans le premier document du projet, se réfère essentiellement à deux opérations: décortilage et mouture. Le broyeur à propulsion animale indiqué dans ce document, semble n'avoir pas vu le jour, bien que les femmes de quelques villages pré-sélectionnés, au début de la première année, avaient manifesté leur intérêt envers cet équipement par rapport à des machines à moteur dont elles craignaient les difficultés de gestion.

La plate-forme et les priorités des femmes: la complexité du système plate-forme s'éloigne des intérêts spécifiques des femmes rurales pour en englober d'autres qui concernent d'autres catégories de personnes.

Parmi les équipements ceux dont les fonctions semblent mieux répondre à leurs priorités sont: le moulin à farine, la décortiqueuse dans les zones rizicoles et la presse à karité. Cette dernière, non prévue par le premier document de projet (FIDA), est beaucoup sollicitée par les femmes en zone de production de cette oléagineuse, en particulier dans les villages du Burkina où elle représente une source de revenu importante (transformée, mais même en noix). Elle allège non seulement le travail des femmes, au moins pour une partie de la transformation (cassage des noix), mais aussi leur permet de vendre davantage les produits dérivés (boulette comestible à mélanger avec d'autre beurre, etc.). Afin d'appuyer les femmes dans des activités génératrices de revenus dont la commercialisation des produits locaux, le projet est en train d'appuyer des tentatives de préparation de farines mixtes pour enfants ainsi que de transformation de la noix de karité en pommade et savon (antenne de Bougouni).

Le système mis en place par le CTP prévoyait que chaque installation de plate-forme dans les villages commence par une période, dite probatoire, de 6 mois au maximum au cours de laquelle les femmes et les villageois devaient "vérifier la validité technique et financière des solutions organisationnelles et techniques proposées par le projet sur la base d'une prise en charge des frais d'exploitation des équipements réellement utilisés".

Dans la réalité, pendant cette période, les femmes ont eu une responsabilité très limitée dans le sens que le projet, dans la personne du CTP (et d'autres mécaniciens), intervenaient en cas de panne, changeait les pièces et remplaçait aussi les parties mécaniques y compris le broyeur sans que les intéressés comprennent les raisons des interventions et modifications. (note: auprès de quelque plate-forme visité on trouve encore sur place les premiers équipements abandonnés).

Les activités qui ont accompagné la mise en marche des équipements comprenait la formation tant des comités de gestion que des artisans et de meuniers formateurs, destinés à assurer la conduite des tests de viabilité des matériels et, par la suite, même l'installation des plates-formes, leur maintenance et les tests et démonstration dans les villages ..." (cf. rapport 1993). En même temps le CTP s'occupait de "la préparation d'accords de collaboration avec les partenaires ONG et projets impliqués dans l'implantation et le suivi des tests de démonstration au niveau des villages".

Comme on le voit, il s'agit de nombreuses activités conduites presque de manière simultanée et dont l'importance était fondamentale pour la bonne conduite des installations. Il était donc essentiel de bien les conduire, de les suivre et d'évaluer les résultats. Cela aurait pu être relativement facile sur un nombre limité de villages et d'équipements.

Dès que le nombre des plates-formes a augmenté et que d'autres intérêts sont intervenus, la situation semble avoir échappé au contrôle du CTP, alors que le nombre de partenaires, prestataires et autres personnes impliquées à différents titres augmentait, pendant que dans le même temps le travail et la mise à jour des documents devenaient moins systématique, moins réguliers, en un mot plus brouillonnes.

**La situation:** depuis le démarrage du projet environ 32 plates-formes ont été installées dont 27 au Mali et 5 au Burkina Faso. En outre, 11 plates-formes sont en cours d'installation et il existe plusieurs autres demandes villageoises pour de nouvelles plates-formes. Sur les 32 plates-formes, 26 ont été installées durant la première phase de réalisation du projet. (N.B. 20 prévues). Au Mali, 7 sont dépendantes du cercle de Bougouni; 13 (doc. antenne: 10) de Sikasso; 5 de Mopti; 2 de la région de Koulikoro; ces deux dernières ne sont pas suivies par le projet.

### 3.3 La participation des bénéficiaires

#### 3.3.1 La gestion

D'après les objectifs du projet la gestion devait être confiée aux femmes réunies en association. Cependant la mise en place de l'organisation nécessite une entente au sein de la population du village et de ses différents quartiers, même lors des situations conflictuelles.

Dans tous les villages, sauf ceux où l'équipement a été proposé à un privé, la gestion est assurée par un groupe restreint de femmes, dit comité, dont les membres sont choisis par la population. Leur choix devait répondre à certains critères dont la volonté à s'engager et savoir lire et écrire (en français ou en langue locale). Mais étant donné le nombre limité de femmes alphabétisées ou ayant un niveau d'alphabétisation suffisant (tout au plus une ou deux femmes par village et parfois pas du tout), le plus souvent le contrôle de la gestion est assuré par une seule femme alphabétisée. Si le meunier est alphabétisé il suit aussi la gestion. Le cas échéant d'autres hommes du village interviennent.

La période d'essai de 6 mois qui aurait dû permettre aux femmes de se familiariser avec les équipements et d'apprendre à les gérer, s'est révélée insuffisante en pratique et n'a pas amené le village vers l'autonomie envisagée. Il faut dire aussi qu'au cours de cette période d'apprentissage, le projet a assuré directement ou via ses partenaires prestataires (projet ou ONG) un certain suivi et il est intervenu directement chaque fois qu'il y avait un problème technique (dépannage des machines, remplacement des pièces, etc.). La preuve de l'autonomie précaire est le fait que désormais, quand il y a pannes (ou autres problèmes) qui semblent dépasser les capacités de solution (et les moyens financiers) du village, ses habitants attendent l'intervention du projet.

Le faible niveau de formation et de maîtrise ne vont pas dans le sens de la pérennisation des activités. D'autres problèmes s'ajoutent. Parfois le seul meunier formé abandonne son occupation. Le village se trouve dans la difficulté de le remplacer car il n'a pas été mis en place un système permettant aux villageois de trouver un remplaçant. D'où la nécessité de chercher vite d'autres personnes disponibles à s'engager et les former (tant bien que mal). En attendant, les machines s'arrêtent.

*(NOTE) Ex. village de Tiébougou. Cette année il est resté un mois sans activité. Elle a été reprise de manière encore précaire à l'arrivée d'une jeune formatrice, envoyée par le CTP, pour former d'autres personnes. A la période de la mission, trois femmes étaient en formation avec plusieurs difficultés.*

Si le meunier semble avoir quelques compétences, d'une manière générale, les aspects techniques échappent aux femmes. La gestion des équipements et l'acquisition d'un minimum de connaissances techniques, représente pour les femmes un chemin à parcourir par étapes avec un appui en formation adéquat et un suivi régulier. Il n'est pas évident que l'on puisse transformer des femmes -bien compétentes dans la gestion de leur vie quotidienne rapportée à la terre et aux activités agricoles - en des gestionnaires d'une mini-entreprise qui utilise des moyens mécaniques. Elles seront confrontées à des moyens de travail nouveaux dont elles doivent apprendre les modalités de fonctionnement et les nécessités, pour la première fois. De plus dans un bref temps.

Les femmes sont conscientes des difficultés de gestion des machines à moteur. D'ailleurs au cours des premières visites du personnel du projet pour l'identification de leurs besoins, certaines d'entre elles ont demandé des équipements simples à traction animale, au demeurant prévus par le premier document du projet (rapport du Président du FIDA), et "qui ne demandent pas l'achat de carburant et dont l'entretien est facile" (cf. rapport sociologue internationale, 1993).

Le système de gestion en place est assez compliqué et les femmes ont eu du mal à l'apprendre (cf. rapports sociologiques 1994). Il semble que le système visait plutôt "la transparence" pour le projet qu'une réelle utilité pour les usagers. Il est basé sur l'utilisation de tickets de montants différents selon la quantité (et le type) de produit à transformer, à remettre en même temps aux clients, au meunier ou à la meunière, et à la contrôleuse qui suit les opérations à côté des machines (tickets de 20, 25, 35, 50, 500 FCFA). De plus il existe des cahiers que cette contrôleuse doit remplir pour enregistrer le montant journalier des recettes et qu'elle doit déposer le soir chez la trésorière. Chaque semaine les femmes du comité doivent se réunir pour faire le point de la situation. De son côté le meunier ou la meunière doit enregistrer sur des fiches et un cahier la durée des opérations, la quantité de carburant consommé, les activités d'entretien régulier et exceptionnel, ainsi que les pannes.

Mais ces opérations semblent être exécutées de manière assez sommaire dans la majorité des villages visités. Sur le lieu des plates-formes on peut trouver des fiches délaissées, qui traînent sur le sol. Les cahiers sont mal remplis (en français ou en langue locale selon les connaissances des femmes), incomplets. La lecture est difficile et notamment on n'évalue pas aisément l'importance des recettes par rapport aux dépenses. Il semble qu'au début, grâce aussi à la présence des animateurs des différents partenaires (ONG, projets ...) et des visites périodiques des socio-économistes nationales, les instructions étaient mieux respectées.

Sur la complexité du système mis en place (fiches, tickets, etc.) et sur le degré d'implication du personnel du projet et des bénéficiaires aux actions qui les concernent ainsi que de la "distance" entre les villages burkinabé et le siège de Sikasso, on a quelques indications intéressantes de la part de la socio-économiste basée à Bobo (Burkina). "(...) nous sommes restés en déphasage en ce qui concerne les supports de gestion. Jusqu'en mai 1994, période à laquelle j'ai effectuée une mission à Sikasso afin d'uniformiser nos approches et utiliser les mêmes supports, certains éléments m'étaient étrangers et m'échappaient. Il faut aussi dire que je ne suis pas associée à la conception de ces supports, ce qui peut expliquer le fait que je mets plus de temps à comprendre et à pouvoir l'expliquer aux femmes" (Cf. rapport, juin 1994).

Concernant l'organisation de la gestion du système plate-forme dans son ensemble, un rapport d'activités du projet soulignent que: "L'idée maîtresse pour la gestion de la plate-forme multifonctionnelle c'est que les femmes, principales bénéficiaires des services de la mouture et du décortilage, doivent gérer cette unité. Les activités complémentaires, pompage de l'eau, éclairage des maisons du village, soudure, etc. sont réparties entre différentes organisations villageoises (comité eau-électricité, artisans, maraîchers, etc.).

Ces structures se chargent de collecter les frais de location du matériel employés (moteur, pompe, hache paille, etc.) ou l'énergie électrique produite par la plate-forme." "Les coûts de la mouture et du décorticage sont calculés au plus bas de façon à élargir ces services à l'ensemble des femmes du village. Ils peuvent être abaissés selon l'importance des rentrées des activités annexes. Il s'agit en effet d'une péréquation entre des activités fortement rentables (soudure, éclairage, charge de batterie, pressage d'huile) et celles à caractère social (mouture, décorticage, pompage et distribution d'eau potable) (cf. rapport du CTP de pré-évaluation de la phase pilote). [En passant, il faut noter le temps présent utilisé bien que ces activités venaient encore de prendre forme, ce qui montre, comme on l'a déjà souligné, la confusion dans laquelle les rapports du CTP peuvent entraîner entre les activités effectivement menées, les hypothèses et les bonnes intentions ...]

Sur la rentabilité actuelle de l'éclairage on a de fortes réserves, compte tenu du nombre limité des demandeurs. L'affirmation du CTP se base sur l'hypothèse d'une demande de 150 personnes au moins payant 1.000 FCFA par mois/par lampe-néon, montant par ailleurs considéré élevé par la majorité des familles des villages qui ont les installations.

Par exemple, à Farako et à Dembéla (au Mali) des conflits ont surgi entre les anciens bénéficiaires qui n'ont pas payé leur quote part et le comité de gestion de l'électricité ainsi que de malentendus et discussions sur l'opportunité de diminuer le montant. De plus dans les deux villages cités- que la mission a visités- le comité de gestion ne reçoit pas régulièrement les quotas mensuelles de ceux qui se sont bien engagés: il est obligé d'accepter un délai de paiement pour les clients qui, à la fin du mois, n'ont pas de liquidités. Certains d'entre eux payent à la récolte. D'une manière générale moins de personnes que celles prévues (ou qui se sont engagées au départ) bénéficient actuellement de l'électricité (au moment de la mission 75 à Dembéla).

Même sur le "caractère social" de la mouture et du décorticage avancé par le CTP on a quelques perplexités, compte tenu du nombre de propriétaires privés existants, satisfaits de leurs équipements. S'ils ne sont pas rentables, pourquoi ils continueraient à les faire fonctionner? Ou bien la non rentabilité dépend plutôt du choix des villages, par exemple caractérisés par une faible demande (peu d'habitants ou présence d'autres moulins/décortiqueuses)?

Les autres comités pour l'eau et l'électricité sont généralement composés par des hommes. Le nombre de personnes impliquées est souvent assez important: il semble en relation au nombre des points-boîtes de distribution (ex. 15 à Dembéla). Ceux de l'eau peuvent être considérés non fonctionnels, au moins dans les villages visités où les pompes sont en panne et/ou elles ont été enlevées complètement par le projet (ex. Farako). Le comité de l'électricité verserait l'argent collecté aux femmes "car la plate-forme appartient aux femmes" (informations obtenues à Dembéla).

Donc dans le système plate-forme multifonctionnelle la gestion est mixte: hommes et femmes sont impliqués, en comités séparés. Mais tout le système dépend du seul moteur de base (mouture seulement ou mouture-décorticage), donc des opérations principales à l'adresse des femmes. Si le moteur s'arrête tout le système est bloqué. Qui est responsable ? Le meunier? Les femmes du comité? Ou bien le mécanicien appelé et qui n'arrive pas à résoudre le problème?

Le système mis en place -bien qu'assez compliqué à appliquer par les femmes- nous apparaît assez compréhensible. Mais l'implication des bénéficiaires du point de vue financier n'est pas du tout claire ni homogène. Encore une fois, si on se réfère aux rapports du CTP on reste dans l'ambiguïté, entre l'impression d'une participation qui fonctionne et la réalité du terrain.

En effet, d'après le CTP, la période probatoire devait "permettre aux femmes et aux villageois en général de vérifier la validité technique et financière des solutions organisationnelles et techniques proposées par le projet sur la base d'une prise en charge des frais d'exploitation des équipements réellement utilisés". "Le projet se limite à la prise en charge des frais d'études et de recherche et, le cas échéant, des défaillances d'équipements (prototypes)." (cf. rapport de pré-évaluation du CTP de la phase pilote, février 1993-juin 1994)

D'après les rapports de l'équipe du projet "pendant la période test, le matériel reste de propriété du projet. Le village est co-gestionnaire avec le projet. C'est une période d'apprentissage. "Le choix initial d'équipement de la plate-forme répond à une demande du village. En cours de test, l'usage des équipements sera observé et au moment de prendre une décision d'achat, la rentabilité de chacun des appareils sera analysée. Ce n'est qu'en connaissance de cause que le village s'engagera à l'achat". "La plate-forme est considéré un test de démonstration. Le matériel ne sera cédé au village que lorsque la composition finale sera définie et la viabilité du matériel monté sur la plate-forme sera prouvée" (rapports CTP 1994).

### 3.3.2 La participation financière

D'après les mêmes rapports, au début le projet aurait envisagé et étudié diverses formes de paiement (cf. rapport sociologue burkinabé, 1993): 1/ au comptant: c'est-à-dire que le village s'équipe et réunit la somme nécessaire à l'achat du matériel; 2/ apport personnel (de l'ordre de 10-20 % du montant) et recours au crédit pour la somme restante; 3/ en leasing-location vente: le village loue le matériel et dans le prix de location est compté l'amortissement du matériel (durée du leasing basée sur la durée moyenne de vie du matériel); 4/ contrat de service avec un meunier déjà propriétaire d'un moteur et d'un moulin, et achat seulement du matériel complémentaire soit par le meunier, soit par les villageois. Dans ce cas i) le meunier pourra, s'il le souhaite, être le propriétaire d'une plate-forme technologique et avoir recours à l'une ou à l'autre des modes de paiement ou bien ii) les villageois seront propriétaire et procéderont à l'achat du matériel qui sera à son tour loué au meunier.

Concernant le recours à l'emprunt auprès des banques, il est difficile d'obtenir des informations fiables au village. On s'aperçoit que peu de bénéficiaires connaissent ou ont une idée du montant versé, des échéances pour le crédit, etc., bref de l'importance et des modalités de leurs engagements ainsi que de la situation de la gestion de leurs équipements. Les villageois mieux informés sont certainement les membres du comité (ou bureau) des associations villageoises de la zone cotonnière du Mali. Ce sont eux, d'ailleurs, qui expriment leurs inquiétudes vis-à-vis de la rentabilité du système plate-forme. Ils se sont engagés dans le crédit pour un montant de presque 1.500.000 FCFA et ils craignent de n'être pas capables de respecter les échéances en cas de production modeste de coton. De plus, ils constatent déjà, à la première échéance annuelle (4 au total), qu'ils n'ont pas pu bénéficier des remises (15% aux travailleurs) de leur marché du coton car la BNDA a récupéré cette somme pour compléter le montant qu'ils devaient verser (cas de Tiobougou). Ils ont accepté de s'engager pour le bien de leurs femmes et du village, mais maintenant certains d'entre eux s'interrogent: "Si les responsables de la plate-forme sont les femmes pourquoi entraîner l'association villageoise dans des engagements financiers avec autant de risques?"

Dans plusieurs villages les responsables du projet semblent avoir géré le montant des participations d'eux-mêmes, sans informer de manière adéquate les villageois. Même si on consulte les livrets d'épargne, quelque reçu ou d'autres documents bancaires possédés par les villageois (femmes ou autres responsables), il est très difficile de comprendre la situation, actuelle et passée. De toute manière le peu de connaissances des bénéficiaires donne la mesure des carences d'information, du manque de contrôle de la gestion de la part des bénéficiaires et...de leur propre argent!



Même les opérations enregistrés sur les livrets bancaires que les femmes détiennent au village (généralement chez la trésorière ou la présidente, mais aussi chez un homme comme le meunier ou autre) ne permettent pas de comprendre l'utilisation des retraits.

### 3.4 Les partenaires

#### 3.4.1 Les prestataires

Il s'agit d'une stratégie soutenue par le FIDA dans le cadre de tous ses projets faisant partie de son programme spécial pour l'Afrique. L'objectif de base de favoriser le développement local autonome et en même temps d'assurer la continuité des activités. Le document du projet envisageait un certain nombre de partenaires institutionnels, techniques, de formation, etc., au niveau national, régional et local et donnait des indications précises sur certains d'entre eux.

"La première démarche du projet a été de rencontrer des structures partenaires dans le but de connaître leurs expériences et surtout de bénéficier de leur collaboration durant cette phase pilote. Le projet a été très tôt confronté à des difficultés de collaboration qui ont quelque peu freiné le bon déroulement des activités. Ces difficultés étaient surtout d'ordre financier.

Certains des premiers partenaires du projet ont été alléchés par les promesses et se plaignent désormais du manque de suite aux premiers contacts. De toute manière on enregistre aussi des plaintes de la part des organismes et des projets qui ont collaboré avec le projet à propos des modalités des engagements (contrat limité dans le temps sur la base d'un devis de prestations, sans possibilité d'une planification et d'autonomie de gestion....).

Les antennes installées récemment à Sikasso et à Bougouni (Mali), si elles assurent d'une part assure une présence plus rapproché aux plates-formes de la Ière et IIème phase (le siège actuel de Sévaré est bien loin) et permettent donc de mieux suivre les installations, elles ne peuvent pas d'autre part remplacer et mener le travail de formation et de suivi envisagé pour les projets et les ONG dans les villages. En plus le Burkina reste sans appui car le siège actuel de Bobo-Dioulasso est un simple bureau/base avec une secrétaire récemment recrutée.

#### 3.4.2 Les institutions nationales

D'après les rapports des experts du projet, la Direction Provinciale de l'Action Sociale au Burkina fut la première structure à recevoir la visite de l'équipe du projet et à être consultée à différentes reprises car elle représentait la contrepartie burkinabé. "Ces rencontres ont été renouvelées toutes les fois que le besoin s'est fait sentir, surtout pour l'information de l'avancement des activités du projet" (cf. rapport de l'expert socio-économiste pour l'année 1993). "C'est elle qui organise les premières sorties sur le terrain en proposant des villages (...). Au niveau de Bobo, le directeur s'engage à appuyer le projet durant la première phase. Mais il ne dispose pas d'un nombre important d'agents sur le terrain et la plupart de ces agents sont des accoucheuses villageoises (...)" donc sans le profil nécessaire aux nécessités du projet. "Il est pratiquement très difficile de confier une activité de suivi à ces femmes. Même s'il est envisagé de confier à cette Direction le suivi de nos activités après la phase test, elle n'a pas les moyens humains et financiers pour mener à bien cette mission". "Il y a lieu aussi de se méfier des appuis institutionnels parce que l'expérience a montré que même où il en existaient, les activités n'étaient souvent pas bien menées (manque de suivi et évaluation, etc.)"(cf. rapport cité).

Mais au Ministère de l'Action Sociale au Burkina et même à la Direction Régionale, visitées cette année à plusieurs reprises par différentes missions, les responsables actuelles ont manifesté leur regret pour le manque d'informations concernant le projet. Ils prétendent même ne pas le connaître, l'ignorer et n'avoir jamais vu un document qui le concerne (PRODOC, rapports, etc.) Cette situation résulte sans doute des nombreuses missions qui se sont succédées à la direction nationale et locale de ce ministère alors qu'il n'y avait ni signatures ni engagements formalisés. De ce fait les informations ...se sont perdues.

Au Burkina les autres institutions contactées sont le CRPA et le CNPAR. Le centre régional de Promotion Agro-pastoral (C.R.P.A.) est la structure la plus présente en milieu rural. Il dispose d'un potentiel humain très important auprès des populations. Il a été associé à l'identification des villages cibles et il a fourni de nombreuses données concernant le monde rural. Il est à relever que le CRPA a été chargé de l'opération 1.000 moulins, qui au demeurant, a été un échec (mauvais choix des villages, préparation des bénéficiaires inadéquate, manque de suivi, etc. et même des cas de malversation). In fine, la collaboration CRPA et projet ONUDI-FIDA s'est arrêtée quand le centre a demandé un protocole d'accord avec le projet pour une prestation rémunérée. La rémunération ne leur a pas été accordée car le projet ne prévoyait pas un appui institutionnel.

Le Centre National de Perfectionnement des Artisans Ruraux (C.N.P.A.R.) dispense une formation aux artisans ruraux en matière de maintenance et de fabrication de petits matériels agricoles, à l'entretien de puits et pompes, au dépannage de certains équipements installés au milieu rural. Le projet avait envisagé une collaboration pour la formation des meuniers à l'entretien et à l'utilisation des équipements de mouture qui ne semble pas avoir eu lieu ...la collaboration envisagé ne semble pas avoir dépassé le stade des intentions.

D'autres institutions et organismes ont été contacté par le projet, dont certains prévus par le document de base du projet, mais finalement pour des raisons diverses il semble que le projet n'ait collaboré avec aucun d'eux (ex. CILSS, projets FAO et même les projet FIDA).

### 3.5 Impact dans les villages

#### 3.5.1 Principales lacunes de la démarche du projet

*Bien que l'idée de plate-forme suscite beaucoup d'intérêt et d'espoir auprès de la population locale, des autorités et de différents pays qui en ont entendu parler, la mission manifeste ses réserves sur la rentabilité effective du système et, par conséquent, sur l'opportunité -à l'état actuel- de diffuser davantage l'équipement en question. Ces réserves ont d'ailleurs déjà été exprimées par la mission ONUDI-FIDA d'octobre 1994 et qui soulignait, avec raison, la nécessité de mieux vérifier l'hypothèse de base et de consolider les acquis avant d'élargir cette expérience à d'autres villages.*

En effet, bien que le projet, tel qu'il a été conçu à l'origine, semblait pouvoir répondre aux besoins en équipement des femmes rurales dans leur contexte économique et social, les changements intervenus remettent le projet en cause. L'idée de plate-forme multifonctionnelle, qui est à la base du projet actuel et qui semble avoir de grandes potentialités de développement, dans la pratique telle quelle a été réalisée, apparaît précaire, assez mal gérée et pas maîtrisée par la population rurale. De plus, le système plate-forme est en train de créer de fortes préoccupations pour l'avenir au sein des bénéficiaires qui se sont engagés dans l'acquisition du matériel, à crédit, car il leur semble dépasser leurs capacités et échapper à leur contrôle. On commence déjà à percevoir des sentiments de frustration qui remplacent le grand espoir du début. Pour certains villages le système risque de se transformer dans une entreprise en faillite.

D'une manière générale, bien que les équipements mécaniques de transformation des produits agricoles soient de plus en plus connus et diffusés dans les deux pays non seulement dans les centres, mais aussi dans les villages, l'acquisition en propre de cet équipement par les agriculteurs tout court, femmes et hommes, représente un nouveau système et une nouvelle manière de se rapporter au travail. De plus, il les engage dans une activité, comme la gestion, dont ils n'ont ni les connaissances ni l'expérience. Bref, ils doivent tout apprendre. A plus forte raison le système combiné de plusieurs machines représente une conception nouvelle de l'équipement villageois, même pour les artisans.

Pour les femmes il s'agit d'un engagement tellement nouveau qui leur demande du courage, des capacités (intellectuelles et financières!), des connaissances (lire et écrire) et aussi ...du temps, le temps qu'elles devraient gagner par la suite... Autrement dit, il s'agit d'un nouvel outil de travail, coûteux, qu'elles doivent apprendre à connaître afin qu'il devienne un instrument habituel.

**Il va de soi que la réussite du projet exige des conditions de base qui préparent le milieu et appuient les bénéficiaires à cette nouvelle entreprise.**

L'introduction d'une technologie appropriée nécessite des mesures d'accompagnement également appropriées, qualitativement et quantitativement. Notamment:

a) une formation adéquate au niveau de connaissances (techniques, organisation, etc.) de base des personnes qui doivent en bénéficier, utiliser, gérer et, finalement, s'approprier;

b) un suivi-évaluation régulier pendant toute la période nécessaire à l'acquisition de la maîtrise de l'équipement (période qui peut varier selon les milieux, leurs connaissances, le degré de leurs motivations, etc.).

Mais, au stade actuel on relève que ces conditions n'ont pas été réalisées de la manière nécessaire et que de nombreuses défaillances et erreurs, qui existaient dès la première phase, persistent et représentent un grave obstacle à la réussite du projet. Elles ont été relevées à maintes reprises par plusieurs missions, mais n'ont pas été corrigées, malgré les sollicitations, vraisemblablement à cause de la non perception des problèmes de la part du CTP, de son incapacité ou impossibilité à les résoudre, et peut-être aussi à cause du choix fait par le CTP de privilégier la quantité (nombre d'équipements, nombre des villages...) à la qualité.

Les carences plus importantes se situent sur le plan méthodologique. D'une manière générale il nous semble pouvoir affirmer que la qualité du travail mené est faible par manque de rigueur, de suivi régulier et d'une évaluation périodique qui, entre autre, auraient dû être partagés avec les bénéficiaires à fin de leur permettre de comprendre les défaillances et de les corriger à temps. Plus précisément l'exécution du projet a été marqué par:

carence de données de base - Celles existantes sont incomplètes, hétérogènes, difficiles à comparer et à élaborer; elles n'ont pas été collectées selon une méthodologie cohérente et de manière systématique dans tous les villages, le long de tout le projet, ce qui gêne la compréhension de l'évolution des activités, l'origine et la cause des problèmes ...

carence d'études de base rigoureuses et fiables - Les études de base qui, d'après les rapports du projet auraient précédé les installations, sont généralement des études du milieu à caractère socio-économique superficielles, parfois même pas très pertinentes aux objectifs du projet (rares exceptions à la faible qualité générale: les études conduites selon la méthode participative (MARP) par le partenaire CAT dans 3 villages qu'il suit).

manque d'une évaluation fiable des capacités monétaires et de potentialités du village pour l'acquisition des équipements et de celles des femmes, en particulier, pour accéder aux services des machines

insuffisance des données économiques et financières sur la situation des plates-formes permettant d'évaluer la rentabilité du système; les quelques essais d'évaluation se réfèrent à des échantillons trop restreints, particuliers, non représentatifs de la réalité des différents villages, qui ne peuvent pas être extrapolés

manque de collecte systématique des données sur le déroulement des activités en cours, l'impact sur le milieu, l'évolution des actions et les changements dérivés (économiques, sociaux, environnementaux ...)

manque d'analyse approfondie et systématique des données

information incomplète des bénéficiaires qui ne leur permet pas d'évaluer leurs capacités à participer aux actions en terme de temps, de disponibilité financière, d'engagements à respecter, etc.; de même, de comprendre la portée des tests réalisés, la raison des remplacements de machines ou de leur enlèvement (suppression) définitif

information incomplète des partenaires (collaborateurs à différent titre) de leurs engagements, ainsi ils acceptent de collaborer sans bien évaluer leurs capacités (en personnel, en moyens...), par rapports aux activités à mener et aux objectifs du projet, et de planifier leur travail en conséquence

mauvaise circulation des informations entre bénéficiaires, collaborateurs du projet et le personnel du projet, manque d'un véritable système de collecte, d'élaboration et de diffusion des données entre les différents collaborateurs, de réunions périodiques, etc.

**Certaines questions de base restent encore ouvertes.** Elles concernent essentiellement i) la rentabilité, ii) la capacité financière des villages et des femmes à la prise en charge du système plate-forme, iii) la capacité de gestion des femmes non alphabétisées. A l'état actuel, *il semblerait plus raisonnable de limiter la portée des équipements selon les différentes situations socio-économiques des villages.*

La répétition des erreurs, qui caractérise les différents projets d'équipement et que le CTP avait relevé (cf. rapports d'activités), est "de facto" présente aussi dans le projet plate-forme. En particulier, dans ces projets les femmes n'étaient pas trop conscientes des résultats de la gestion (recettes journalières, frais d'exploitation, durée du crédit, échéances de remboursement, utilisation des recettes...). Cette situation, avec quelques différences selon les villages, caractérise aussi les villages du projet. Quelques membres seulement du comité de gestion (femme ou homme) ont une idée plus au moins précise de la situation, des implications et des résultats de la conduite des installations. L'unique différence "méthodologique" du projet- par rapport aux autres critiqués- semble être l'acceptation de la participation des hommes à la gestion. Les autres, en s'adressant aux femmes, auraient exclu cette possibilité et cela, d'après le CTP, aurait contribué à la faillite de leur opération.

Mais la participation des hommes à la gestion ne devrait pas être décidée à priori. Elle devrait dépendre des différentes situations des villages et du choix des bénéficiaires. Par exemple si aucune femme n'est alphabétisée, une collaboration mixte peut être une solution qui, par la suite, peut évoluer vers d'autres formules. Cette participation ne doit pas exclure dans aucun cas la possibilité de changements successifs, grâce aussi à l'action du projet. D'ailleurs on commence déjà à voir des meunières; certaines sont en train d'essayer cette nouvelle expérience timidement, même dans des conditions de travail et d'apprentissage défavorables (ex. village de Tiobougou: manivelle du broyeur qui se détache facilement; formation aléatoire).

De toutes manières, l'équipement, bien qu'il s'adresse d'abord aux femmes, concerne le village dans son ensemble. Le village est une communauté gérée par ses règles sociales et culturelles qui définissent la place que ses membres - hommes et femmes- doivent occuper. Les individus évoluent dans le cadre de leur société. Le respect des règles et des procédures ne signifie pas acceptation passive du statu-quo et exclusion des changements. Les changements et les décisions à prendre en conséquence impliquent un **processus d'élaboration collective**. Ils demandent du temps car ils impliquent la société avec sa mentalité, son organisation sociale et économique. **Le facteur temps** -avec ses implications dans la programmation des activités- n'a pas été considéré par le projet.

Quant à la démarche du projet, le manque de programmation qui a marqué les activités du terrain, ne peut pas se justifier par son caractère de projet pilote. On a procédé de manière totalement empirique et approximative. On a installé les machines sur la base des besoins spontanément manifestés par les villageois en se réservant d'évaluer par la suite la viabilité économique des équipements et les capacités financières et de gestion des bénéficiaires.

Le choix des villages sans la rigueur nécessaire -un manque qui a caractérisé tout le projet- et la connaissance superficielle des différentes réalités villageoises, ont certainement augmenté les difficultés de réalisation des activités et l'insuffisante rentabilité des équipements.

Mais les contraintes d'ordre financier et organisationnelles, indépendantes du CTP, n'ont pas facilité le projet et son personnel surtout au démarrage. On a commencé les actions dans des conditions précaires sans avoir tous les moyens nécessaires: un seul véhicule (pour le CTP), manque pour la sociologue internationale d'équipement de bureau et moyens de communications (téléphone, fax ...). Il y a eu des retards dans la livraison des voitures et autres matériels (mauvaise programmation, retards dans les financements ). Jusqu'au début de juin, la sociologue, par exemple, a été obligée d'utiliser les services du secrétariat de l'E.MA.MA. à Sikasso, pas sans difficultés et contraintes (retards dans la préparation des documents, frais de dactylographie, situations tendues entre le personnel...). La location des locaux de l'E.MA.MA., loués au projet, pendant 5 mois n'a pas été payée, ce qui a entraîné des tensions même avec cette entreprise qui, au contraire, espérait avoir un nouveau élan via le soutien du projet. Ainsi, la sociologue internationale, qui devait mener les activités de base, fondamentales à la mise en place du projet (premiers contacts avec les villages et les femmes, étude du milieu, etc.) non seulement a travaillé dans des conditions difficiles pendant toute la période de son engagement (5 mois environ, par la suite elle a démissionné), mais elle n'a pas pu mener toutes les activités nécessaires dans la manière rigoureuse et professionnelle qu'elle souhaitait: manque de moyens logistiques même pour se rendre au Burkina, manque de frais de mission, etc. (déplacements ...par occasion). Par la suite, le projet n'a pas modifié la démarche et, en considération aussi de sa durée limitée (première phase 24 mois), a continué ses activités dans la précipitation. *"Ni le temps, ni l'occasion ne nous ont été donnés pour mener des enquêtes sur le terrain. Les contacts avec les femmes se sont limités aux visites impromptues de quelques heures dans les villages où très souvent les discussions ont été menées avec une ou deux animatrices qui ont donné des informations très incomplètes (du reste) sur les besoins des femmes. Ce laps de temps permet juste de faire les salutations d'usage, de présenter le projet, de noter les activités des femmes et de visiter les installations de moulins. Il est difficile de se baser sur les déclarations de quelques femmes pour développer un projet en direction des femmes. L'avis des différentes composantes de la communauté villageoise (y compris les hommes) est indispensable. Malheureusement la période propice à des enquêtes du terrain, qui se situe entre janvier et mai, n'a pas été utilisée. De juin à octobre les villages se vident de leurs habitants. Cette période correspond à la saison des cultures, il est impossible de demander aux populations une contribution physique. Un agent de Développement du monde rural avisé devrait prendre en compte le calendrier saisonnier des ruraux pour élaborer son programme d'intervention."* (compte rendu d'activités au Mali, mai 1993; argument repris dans d'autres rapports jusqu'à juillet 1993)

D'une manière générale les actions du projet sont marquées par:

- la précipitation (pas de temps suffisant pour les préparer, les introduire dans les villages, les faire apprendre, les consolider);
- l'insuffisance d'information (sur le milieu et ses particularités, sur les collaborateurs, etc.);
- la formation insuffisante ( des bénéficiaires, des artisans, du personnel, des collaborateurs)

Quant à la collaboration avec les différents types de partenaires, le projet a accepté leur participation - en particulier celle des partenaires financiers - pour des raisons d'opportunité plutôt que pour le bien fondé de la collaboration (synergies dans l'action, les cibles, les moyens, le personnel ...). De plus, il existe des anomalies dans la modalité des engagements et du choix des partenaires. L'implication des deux principales institutions (Ministère de l'Industrie au Mali, Ministère de l'action sociale au Burkina), bien que prévue par le document de base du projet, n'a pas été formalisée par la signature de documents d'accords.

### 3.5.2            **Projet de sélection et préparation des villages**

La situation actuelle nécessite des corrections importantes surtout sur le plan méthodologique, et donc de sa démarche, et la mise en place de mesures adéquates à l'amélioration des activités dans les villages impliqués. De même, un nouveau projet d'équipement peut être encore tentée (dans un des deux pays ou ailleurs), mais devrait:

- éviter les erreurs répétées et consolidées du passé
- mettre en place tous les moyens nécessaires (logistiques, équipements, personnel, budget ...)
- créer les conditions de base à l'installation des ouvrages à travers: (1) des études de base rigoureuses; (2) la préparation du village; (3) investir davantage dans la formation à tous les niveaux (bénéficiaires, artisans, collaborateurs ...); (4) suivi-évaluation des actions régulier en impliquant les bénéficiaires et les collaborateurs.

La réalisation d'un autre projet d'équipement (ou la continuation de l'actuel) devrait prévoir une **période de préparation**, caractérisée par des activités indispensables à la mise en place - successive- des équipements dans les villages, notamment: les études de base; le choix des villages; la formation; le choix des collaborateurs et l'organisation de la coopération.

La durée de cette phase pourrait être d'une année environ, à préciser en fonction des réalités des différents villages et notamment de la motivation et du niveau de compétence. Une trop longue période (préparatoire) avant les réalisations peut démobiliser les futurs bénéficiaires car les villageois (soit au Mali soit au Burkina) ont déjà fait l'objet de nombreuses visites pour étude dans le cadre de différents projets, parfois non réalisés ou réalisés ailleurs. A tous ils ont exposé leurs besoins, ce qui a fait naître une certaine méfiance et une faible disponibilité "à répéter les mêmes choses" sans trop de conviction. De même les situations sociales et économiques des villages changent. D'autres privés peuvent arriver avec des moulins et autres équipements, ainsi que d'autres projets avec les mêmes objectifs.

Il est toutefois manifeste qu'une longue attente démotive les villageois. L'expérience acquise dans d'autres projets témoigne du problème. Selon les situations des villages, en attendant de mettre en place les équipements sollicités, on pourrait réaliser quelque modeste action d'encrage, facile à contrôler de la part des villageois, à décider toujours avec eux. Par exemple: améliorer les conditions d'une infrastructure (ex. appui aux dépannage de quelque équipement existant, comme les pompes manuelles des forages ou l'appui aux centres d'alphabétisation des femmes....) ou leur apprendre des techniques de séchage de leurs produits agricoles pour mieux les conserver et commercialiser (activités d'ailleurs prévues par le documents du projet de la phase de consolidation). Mais il est fondamental de **bien programmer les activités** afin que les villageois puissent se retrouver dans leur logique, suivre et comprendre les étapes et la démarche du projet.

Au cours de la période préparatoire des **études du milieu** à caractère socio-économique et financière (étude de faisabilité au vrai sens!) devront être préparées par des socio-économistes compétents avec la collaboration d'un technicien (les aspects techniques ne devraient pas être ignorés!). Elles devront être réalisées selon la méthode participative (par exemple la MARP), caractérisée -entre autres par la restitution des données aux villageois, avec toute la rigueur nécessaire, en impliquant la population du village y compris l'autorité locale (chef du village, notables ... ) qui par la suite pourrait autoriser les activités sans être directement impliquée. Le villageois doivent connaître dès le début les objectifs du projet et les activités qu'il envisage.

L'importance des études socio-économiques et de la méthode participative a été bien exprimée par la première sociologue internationale du projet (ADAMA DOUKURE), qu'on cite: "Dans une perspective d'auto-promotion, tout programme doit partir des bénéficiaires. Aucune solution aux problèmes de la communauté ne doit être conçue de l'extérieur. Elle doit être recherchée avec les intéressés afin de leur permettre de savoir dans quelle voie ils s'engagent, quels sont les risques qu'ils prennent, les avantages et les inconvénients de leur décision, les exigences que cette décision impose à la communauté et à l'organisme d'intervention."

La technologie représente beaucoup plus qu'une simple ressource. Elle englobe tout le système technique, économique, institutionnel, sociale et politique qui caractérise une société. Découvrir les réalités qui caractérisent et influencent la vie des femmes constitue un préalable indispensable à tout programme visant à améliorer leurs conditions de vie. Il est manifeste que les activités des femmes, leurs comportements et leurs aspirations sont influencés par les différents aspects qui caractérisent leur milieu. Il est important de recueillir le point de vue des femmes sur les interventions déjà réalisées dans la zone, sur les difficultés rencontrées et la manière dont elles pensent résoudre leurs problèmes par rapport aussi à l'organisation du travail, les outils utilisés, les formes d'entraides, etc. La collecte des données devrait continuer tout au long de l'exécution du programme et tenir compte du calendrier agricole.

Le **choix des villages** devra se baser sur les données collectées à travers l'étude du milieu. Il devra être rigoureux sans logique d'opportunité et selon des critères précis, par exemple: nombre d'habitants, présence de mécaniciens et de forgerons, nombre de femmes alphabétisées, présence au village et dans les environs d'autres équipements, type d'équipement et leur situation (gestion, rentabilité, problèmes...), importance de la demande réelle et potentielle des services au village et dans les environs, importance des revenus, capacité à l'épargne des villages, les activités des femmes, leurs comportements et leurs aspirations, volonté à s'engager, etc.

Les **activités de formation** des bénéficiaires (comité, meunier, artisans et tout le personnel susceptible de collaborer avec le projet) devraient commencer au cours de la période de préparation, continuer avec l'installation des équipements et se consolider pendant leur fonctionnement. Les activités de formation devrait impliquer et développer les relations entre les villages ayant des équipements ou intéressés. Les échanges d'expériences peuvent se réaliser au sein du même pays ou entre les deux pays. Elles permettraient aux paysans de vérifier directement des actions concrètes, apprendre comment dans d'autres villages certains problèmes ont été abordés et ensuite élaborer eux mêmes une formule adéquate pour leurs propres situations et exigences.

La formation nécessite d'activités d'accompagnement telle que l'**alphabétisation fonctionnelle** visant la gestion. Son importance est énorme vu le nombre réduit de femmes alphabétisées et leurs difficultés de gestion. Mais elle doit être réalisée par un personnel spécialisé et informé sur les objectifs du projet afin que le cours soit mené d'une manière adéquate. Sa durée devrait être évaluée sur la base des résultats et du degré d'alphabétisation atteint. Si trop faible pour la gestion le cours devrait continuer ou s'appuyer sur les activités menées dans ce domaine par d'autres projets.

Toutes les activités entreprises - de la période de préparation à celle de la mise en place et du fonctionnement des équipements- devraient être suivies de manière régulière jusqu'à leur consolidation, ce qui ne signifie pas se substituer aux bénéficiaires, mais les appuyer pour leur permettre d'atteindre une véritable maîtrise. Dans le cadre du projet en cours, la création des antennes avec une présence permanente du personnel du projet pourrait améliorer le suivi.

La collaboration selon le système de partenariat nécessite un choix attentif des institutions et des organismes à impliquer. Avant tout engagement le projet devrait bien évaluer: leur profil, leurs compétences, leur capacité à collaborer en termes de personnel, de disponibilité, de temps et de moyens.

Quant aux institutions nationales qui devaient être impliquées dans le projet, il est à noter qu'il s'agit de deux Ministères bien différents qui ont évidemment des objectifs différents: le Ministère de l'industrie, de l'hydraulique et de l'énergie au Mali et la Direction nationale et Provinciale de l'Action Sociale au Burkina. Malgré leur intérêt à participer aux activités du projet la possibilité d'une collaboration doit être bien évaluée sur la base des objectifs du projet et de leurs capacités. On rappelle qu'au Burkina, au démarrage du projet, leurs structures décentralisées et leur personnel de terrain étaient insuffisantes soit en nombre soit en compétence spécifique pour une coopération adéquate (considérations faites au démarrage du projet par la sociologue internationale). Parmi les ONG et les projets -outre au profil adéquat, les compétences et les capacités à répondre aux objectifs du projet- devraient être privilégiés ceux qui appliquent la méthode participative et ont de bonnes expériences en matière d'organisation du monde rurale. La sélection devra être rigoureuse. De la même façon le personnel national (socio-économistes et autre) et celui international (techniciens et sociologue) devra avoir un profil et des compétences adéquats.

Dans tous les cas, les techniciens doivent s'appuyer sur les activités de base de la sociologue visant, notamment, la mobilisation du monde rurale. Par ailleurs, en considération aussi de l'expérience acquise dans le cadre du projet pilote, il serait préférable confier le rôle de CTP à un socio-économiste, expert en développement communautaire.

Pour tous les partenaires, les termes et les modalités de la collaboration doivent être bien précisées. Les anomalies devraient être corrigées (contractuelles, juridiques ...) et les engagements formalisés. La durée de la collaboration devra être bien évaluée pour éviter le cas fréquent des projets qui terminent et abandonnent les villages, sans qu'ils aient atteint un niveau de formation suffisant pour une autogestion effective.

Le projet devrait s'insérer dans la stratégie de la politique nationale des deux pays. Dans la mise en place de la décentralisation elle vise, entre autres, le développement des initiatives locales que le projet est censé d'appuyer. Ce qui implique la participation des différentes structures locales que pour le Mali sont: le comité local de Développement (cercle) et le comité régional de Développement (Sikasso)



### 3.5.3 Quelques remarques et éventuelles mises à niveau

Certaines solutions permettant d'atteindre la rentabilité des plates-formes devraient être bien évaluées en considérant aussi leurs effets à caractère social. Par exemple: une augmentation des tarifs accès aux services pourrait amener à une sélection entre les femmes ou les familles qui ont plus de capacités financières et celles plus démunies. Cette situation se vérifie déjà avec l'installation de l'électricité.

Egalement, bien que les salaires du personnel travaillant à la plate-forme (meunier, contrôleuse...) contribuent à augmenter les frais courants, il ne serait pas réaliste de réduire trop les montants. Le personnel sera démotivé, il ne trouvera pas son intérêt dans l'activité proposée et il pourrait l'abandonner. En effet, il s'agit d'engagements qui occupent une bonne partie de la journée et qui ne permettent pas d'amener d'autres activités de la manière souhaitée (par exemple: travaux des champs, petit commerce ...), mais aussi de s'absenter du village.

On devrait éviter le cas assez particulier (?) d'un village où les femmes, qui ont bénéficié d'un moulin fourni par un projet, doivent s'adonner à des activités génératrices de revenus pour pouvoir entretenir leur moulin\*. A moins d'envisager ce cas de figure pour pallier une exploitation structurellement déficitaire (dans les petits villages isolés, par exemple) pour simplement permettre aux femmes de pouvoir également bénéficier de ce type de services? Il ne s'agirait plus d'un équipement rentable, mais d'un service à caractère plutôt social.

*note: ex. à Koura (village à 155 km de Bobo-Dioulasso) les femmes possèdent un moulin motorisé, mais elles aimeraient avoir un moulin à traction animale qui ne demande pas d'achat de carburant et d'huile pour le moteur. Elles ont un moulin dont elles ignorent s'il s'agit d'un don ou d'un crédit (!) "Pendant la récolte du coton, elles vont travailler trois demi-journées sur le champs des deux meuniers occupés à moudre le grain dans le village pour couvrir une partie des salaires des deux meuniers qui reçoivent tous les trois mois 5.000 F CFA. (cas cité en 1993, par la sociologue Adama Doukouré)*

Le service d'approvisionnement de l'eau, actuellement gratuit bien que prévu payant par le CTP, devrait être considéré comme tout autre service. Il s'agit d'une nécessité et d'un choix que les villageois devraient faire si leur système en place l'exige pour être rentable et pouvoir fonctionner. Le paiement de l'eau du forage (et autre) est bien connu et pratiqué dans beaucoup de villages des pays sahéliens (à partir de 5 FCFA le seau). Il est important que les tarifs soient accessibles et, de toute façon, elles doivent être concertées entre les villageois eux-mêmes sur la base de la situation de leurs équipements. Néanmoins le paiement de l'eau et celui de l'électricité, qui s'ajoutent à ceux des autres services demandent une certaine capacité financière des familles.

La gestion dite "communautaire", confiée en particulier aux femmes, ne connaît pas seulement les échecs. Dans le cadre d'autres projets, il existe des exemples positifs soit au Mali soit au Burkina (cf. rapports de visites, sociologue international, mai 1993 (voir note)

*note: ex. village de Zangaradougou (Mali), situation mai 1993. Il y a un moulin communautaire depuis 4 ans. Avec les recettes générées par le moulin, elles viennent de payer une avance de 575.000 F CFA pour l'achat d'une décortiqueuses. (rapport sociologue, mai 1993)*

Mais la technique à introduire doit être simple, viable et pas coûteuse de façon que les femmes aient les moyens de réaliser l'investissement initial et les contributions nécessaires à l'amortissement de l'équipement. Pour permettre aux femmes de maîtriser leurs ressources, il est important que les comités de gestion ne soient composés que de femmes et que par conséquent elles reçoivent toute la formation nécessaire. L'expérience a prouvé que les recettes générées par les moulins communautaires gérés par les hommes, ont toujours échappé aux femmes qui en sont les premières utilisatrices et jamais les premières bénéficiaires (voir note)

**note:** *Ex. Tondorosso, 17 km de Bobo, le moulin communautaire, géré par les femmes, faisait des recettes importantes. Elles avaient un compte bancaire (connu seulement par les hommes) sur lequel était fait des retraits importants pour financer des classes, le forage d'un puit, un local, etc. (rapport sociologique, 1993).*

Le projet devrait donner toute l'assistance nécessaire aux groupements de femmes rurales afin de renforcer leurs organisations et leur cohésion.

Quant à l'approche régionale, compte tenu de l'expérience acquise, il apparaît souhaitable de séparer les actions entre le Mali et le Burkina pour mieux prendre en considération les spécificités sociales, économiques et administratives de chaque région. Au Mali on s'est éloigné des objectifs initiaux. Les nécessités des populations du nord ont fait même déplacer et décentraliser le siège du projet.

Au Burkina, les plates-formes existantes et les populations impliquées depuis des années doivent être appuyées pour parvenir à leur autonomie. Des actions bien ciblées pour chaque village pourraient sélectionner les équipements installés répondant mieux aux priorités locales et éliminer ceux qui dépassent la capacité financière et de gestion des habitants du village. Cette opération peut être confiée à des partenaires locaux fiables. De toute façon il serait assez grave de laisser les villageois à leur sort après les avoir entraînés dans une entreprise qui leur a donné de l'espoir et bien que mal les a engagé financièrement (crédit, dépôts ...).

### 3.6 Risques et mesures à considérer

#### 3.6.1 Risques

Les risques sont non seulement liés à la rentabilité des équipements, mais aussi à la capacité de gestion des femmes et d'entretien des équipements. Les changements peuvent se réaliser progressivement, mais ils doivent recevoir l'appui nécessaire (en terme de formation, etc.). Il y a un choix à faire et dans l'hypothèse du maintien des objectifs (promotion de la femme, développement communautaire) deux options sont possibles: d'une part (i) exclure les villages où les femmes n'ont pas un niveau suffisant pour permettre l'acquisition et la gestion de l'équipement ou bien (ii) s'engager dans des activités d'alphabétisation (avec le concours d'autres intervenants) et investir davantage dans la formation (femmes, artisans, etc.).

En cas d'échec du projet, les retombées négatives sont importantes: endettement des paysans, perte de cohésion sociale dans les villages, conflits au sein de la communauté villageoise, tensions entre hommes et femmes, perte de confiance envers les personnes qui se sont engagées, déstructuration des associations.

Le projet porte une lourde responsabilité, car la promotion d'une idée séduisante, ainsi qu'il fut, implique nécessairement la mise en oeuvre d'une action appropriée pour la réalisation. Et à ce titre, le projet a-t'il vraiment jamais été en mesure de satisfaire l'espoir suscité? Il avait en tous cas l'obligation de fournir aux bénéficiaires une information pertinente et complète en vue de les aider à comprendre ce que représente une installation en terme de coûts, engagements, temps, connaissances, etc., et de telle façon que les bénéficiaires se situent par rapport aux risques et évaluent leurs capacités à répondre.

### 3.6.2 Mesures

Les objectifs du projet doivent être clairs, bien définis (sur la base aussi de l'expérience acquise) et être cohérents avec les moyens à mettre en place et les modalités d'exécution. Par exemple, confier l'opération à un privé (qui peut être aussi une femme) est assez facile, mais il s'agit d'une approche différente de celle qui a été envisagée, et en fait dans ce cas l'objectif principal serait plutôt le soutien du secteur privé via des opérations à but essentiellement économique.

En revanche, si on veut atteindre les personnes les plus défavorisées, et dans le cas du projet les femmes en milieu rural, pour essayer de les aider à acquérir des équipements en vue d'alléger partie des tâches pénibles. Bref, si on veut améliorer la qualité et les conditions de leur vie, et en même temps les aider à s'organiser et à gérer sans les mettre en mauvaise position vis à vis des responsables des familles et du village. Dans ce cas, la participation des bénéficiaires doit être réelle, volontaire et persévérante à chaque étape du projet. Si les villageois ne sont pas consultés, ils ne se sentent pas impliqués. Les modalités de la participation (financière, responsabilité collective, gestion ) avec l'identification des responsables (comités) doivent également être clairement précisées (qui fait quoi) dès le début et non par la suite quand les installations sont opérationnelles.

Par la suite, les actions doivent être planifiées sur la base d'un programme adapté aux réalités locales. Ce programme doit notamment préciser les pouvoirs et devoirs des uns et des autres (calendrier des activités, type d'action...). Il ne faut surtout pas diluer les responsabilités car quand il y a confusion, personne n'est vraiment responsable. Les responsables prennent des décisions que la population qui les a nommés doit respecter, mais cette dernière est également en droit d'être très tôt informée des possibles modifications de stratégie, car elle peut utilement participer à la réflexion. Elle n'a pas en aucun cas à être mise devant le fait accompli.

## 4 CONCLUSION

L'ONUDI ne contrôle pas réellement le projet XA/RAF/96/638 car le CTP, rebelle à l'autorité du siège, imprime impunément une direction indépendante. Il en était aussi ainsi, lors de la phase pilote. Le programme des projets ONUDI et FIDA, ainsi que les recommandations, procédures et directives n'étaient déjà pas respectées. En vérité, la mission répète les constats et recommandations des experts qui l'ont précédée, pour dire combien les leçons du passé sont ignorées. A ce titre, la rédaction du dernier prodoc ONUDI, référencé plus haut, confirmait même certaines dérives conceptuelles antérieures pour finalement absoudre et autoriser plus librement la continuation des erreurs mille fois dénoncées.

Ainsi, la nécessité d'une véritable contrepartie technique est désormais négligée au profit d'un alibi sans substance, au motif d'une efficacité illusoire; illusoire, parce que l'activisme brouillon du CTP n'est qu'illusion pour dispenser parmi les villageois une satisfaction plus éphémère que réelle faute d'un véritable ancrage dans la durée. Dans le même temps, l'ONUDI, sous la pression du nouveau bailleur: le PNUD, acceptait en matière de population cible et surtout de territorialité, un inflexionnement majeur qui introduisait une évidente contradiction avec les premiers engagements du projet régional, notamment vis à vis du Burkina Faso.

Par ailleurs, le concept "plate-forme multifonctionnelle" qui charpente la démarche du projet, devient par trop envahissant et finit par égarer les esprits. Ce concept a pris corps peu à peu, à la suite d'une idée intéressante mais pas originale: la possible polyvalence du moteur diesel. Le raisonnement postule qu'un usage intensifié du moteur induit plus de rentabilité. Ce postulat n'est cependant pas tout à fait vrai parce que la compétitivité de la plate-forme est moins liée à l'activité du moteur, au demeurant bon marché, qu'à la rentabilité de chacun des modules productifs qui la compose. En outre, la rentabilité individuelle des modules et par suite celle de la plate-forme considèrent nécessairement la compatibilité des modules entre eux, c'est à dire l'aptitude des exploitations respectives à cohabiter pour tirer meilleur profit du même moteur diesel; la tâche peut être difficile car le moteur est passablement capricieux.

Quoi qu'il en soit, l'erreur de raisonnement ne porte pas à conséquence tant que la valeur et le volume d'affaires des modules agrégés restent relativement modestes (cas des modules pour le travail des grains et le petit outillage), mais en revanche, il serait sage de davantage approfondir la faisabilité quand les immobilisations additionnelles sont importantes, tels l'électrification d'un village, le pompage et la distribution d'eau, un banc de sciage, etc. Prudence et réflexion sont plus encore recommandées quand la greffe concerne des équipements collectifs parce que dans ce cas le financement, l'exploitation, le suivi et le devenir du module additionnel appellent sans doute une approche particulière pour laquelle le projet n'est d'ailleurs pas nécessairement préparé.

En règle générale, les programmes des premiers projets en matière d'études préalables ont été beaucoup négligées: la sélection des villages est contestable; les études d'opportunité et de faisabilité sont bâclées ou inexistantes; la préparation des bénéficiaires est précipitée et manifestement insuffisante; par dessus tout, aucun mécanisme de financement n'a vraiment été étudié et expérimenté. Ces lacunes dénoncent l'incompétence du CTP en matière de gestion d'affaires et de projet. Cette déduction est également confirmée par ailleurs parce que le CTP n'a pas mis en place les outils comptables appropriés pour d'une part (i) évaluer correctement les investissements dans les villages et d'autre part (ii) contrôler avec la rigueur voulue les exploitations des comités féminins bénéficiaires. Bref, beaucoup d'erreurs ont été accumulées; l'expérience du projet n'a pas été correctement évaluée ni mémorisée en temps voulu; les résultats ne sont désormais plus lisibles; par suite et malgré plusieurs années d'efforts, la viabilité des plates-formes est encore affaire de pronostic.

Au vu de quelques indices décryptés, la mission imagine le pire. L'appui du projet masque sans doute un état de "faillite larvée" chez la plupart des exploitations villageoises suivies par le projet. La mission recommande vivement la mise en place des mesures correctives susceptibles de rééquilibrer les comptes d'exploitations déficitaires; c'est à dire, d'une part (i) contraindre les dépenses, y compris salaires et d'autre part (ii) gonfler les recettes mais d'abord supprimer les ristournes.

Pour l'heure, on mesure combien les lacunes du projet ont grossi le risque d'échecs dans les villages. La responsabilité de l'ONUDI et des bailleurs est très engagée, si bien qu'ils sont moralement condamnés à poursuivre pour réorienter le projet et redresser les finances villageoises. La mission espère cependant que les bailleurs et l'ONUDI engageront préalablement à toutes décisions fondamentales un audit plus approfondi que n'a pu l'être la présente évaluation.

Il est toutefois, d'ores et déjà vraisemblable que la scission du projet régional en deux projets l'un malien et l'autre burkinabé est une mesure prometteuse, parce qu'elle permettrait de mieux harmoniser les compétences territoriales et ambitions des principaux bailleurs dans chacun des deux projets résultants. De même quelques autres recommandations s'énumèrent naturellement, qui traitent d'abord (i) du strict respect par le (ou les) responsable(s) désigné(s), des mandats énoncés dans les documents de projet (ii) et quand besoin, de contreparties nationales, (iii) ou de procédures concernant les éventuelles manipulations de fonds.

En outre, il pourrait être profitable de bannir définitivement toutes fabrications directes par le projet; on concluerait alors à l'inutilité de l'atelier du projet à Sévaré. Il est vraisemblable que la création de cet atelier mécanique, véritable outil de production, a été motivée par une préoccupation productiviste; et on peut craindre que son fonctionnement détourne les experts des véritables objectifs du projet, parce que l'efficacité du projet ne se mesure pas seulement à la quantité ou à la qualité des réalisations matérielles. Par dessus tout, la démarche est tout à fait inutile et stérile, quand le projet se substitue aux opérateurs économiques. En revanche, le projet a le devoir d'agir comme un catalyseur; c'est à dire le devoir de proposer son entremise (et sans doute pas plus que son entremise) pour la création, et/ou la réorientation et/ou la consolidation des artisans et industriels susceptibles de participer aux objectifs; lesquels objectifs sont nécessairement et précisément énoncés aux documents de projet, qui pour l'occasion prennent valeur de strict mandat.

En définitive, le projet est sans aucun doute sorti de ses rails et sa gestion manque terriblement de rigueur, mais il est vrai que l'idée et les objectifs sont absolument séduisants et crédibles. Ce projet porte envers et contre tout beaucoup d'espoir et pas mal d'atouts. L'impact des actions dans les villages est considérable. La démarche dynamise la vie associative et la vie économique du village en général. D'une manière ou d'une autre, les retombées concernent toute la population villageoise: les femmes, les hommes et les jeunes.

Nos constats et recommandations transpirent peut-être une vision pessimiste, auquel cas nous n'aurons pas su transmettre notre enthousiasme, mais seulement traduire notre déception face aux erreurs. Pourtant notre but était principalement de promouvoir plus de prudence et plus de rigueur au bénéfice des villageois maliens et burkinabés. Nous souhaitons présentement et espérons humblement corriger le travers présumé, pour mieux servir une dissémination prudente des plates-formes dans les pays déjà cités comme dans d'autres alentour.

## 5 RECOMMANDATIONS

-La première recommandation souligne une évidence: les programmes énoncés dans les prodocs ont valeur de mandat pour les personnels d'exécution des projets; autrement dit, le CTP doit obéir et l'ONUDI commander.

-La deuxième vient en corollaire de la première parce que la recommandation précédente n'est plus crédible si dans le même temps l'ONUDI manifeste une attitude ambiguë; autrement dit l'ONUDI doit définir une position claire ou renoncer à une réelle autorité.

-La troisième est tout aussi banale puisqu'elle répète une recommandation communément admise, à savoir la nécessité d'une contrepartie véritable pour accompagner le projet, comme il était d'ailleurs programmé; autrement dit, l'ONUDI doit mandater le CTP pour trouver et négocier les contreparties souhaitées, dont également un industriel de bonne envergure pour le volet technique, en remplacement de E.Ma.Ma.

-La quatrième rappelle le nécessaire respect des législations fiscales, commerciales et sociales du pays d'accueil; autrement dit, l'ONUDI doit imposer au CTP (i) d'une part de renoncer à fabriquer, facturer et vendre les plates-formes pour compte du projet à l'instar d'un opérateur économique quelconque, et (ii) d'autre part de régulariser la situation des employés permanents (secrétaires, administrateurs, gardiens, etc..).

-La cinquième recommandation en appelle au bon sens pour rééquilibrer les exploitations villageoises déficitaires; autrement dit, le CTP, utilement conseillé, doit définir et mettre en place (i) d'une part et au plus vite les mesures correctives appropriées (réduction des dépenses; augmentation des recettes) et (ii) d'autre part mais progressivement et en douceur un tableau de contrôle adéquat pour guider la gestion des comités féminins et accessoirement renseigner le projet et les bailleurs.

-La sixième recommandation rappelle encore les programmes antérieurs qui prévoyaient le développement de critères pour la sélection des villages bénéficiaires; cet aspect reste à approfondir; dans le même temps il conviendrait également de définir une meilleure préparation des villages, car de l'avis unanime des sociologues, l'approche actuelle est trop précipitée .

-La septième recommandation se réfère comme la précédente aux programmes antérieurs qui prévoyaient le développement et l'expérimentation de mécanismes de financement appropriés; cet aspect reste aussi à approfondir; quoi qu'il en soit il faut en finir avec le laxisme et promouvoir la rigueur; c'est à dire que les prochaines réalisations accompagnées par le projet devront obligatoirement être financés au moyen de mécanismes classiques (préférence pour les établissements financiers présents dans les villages ou la région).

-La huitième recommandation part du constat qu'il est impossible de rééquilibrer les activités du projet régional parce que les bailleurs ont des priorités antagonistes d'un simple point de vue territorial; la scission du projet avec d'une part un projet malien basé à Sévaré et d'autre part un projet burkinabé basé à Bobo Dioulasso est sans doute la solution la plus prometteuse en terme d'harmonie et d'efficacité pour la gestion des projets résultants.

## 6 LECONS A TIRER

- ne pas donner comme évident ou escompté ce qui ne l'est pas;
- l'analphabétisme des femmes est une contrainte importante à la gestion; les cours d'alphabétisation/fonctionnelle à la gestion sont indispensables;
- éviter de se laisser séduire par l'idée des plates-formes en oubliant de mettre en place toutes les conditions nécessaires;
- prudence et gradualité sont indispensables: l'équipement doit être introduit et complété de manière progressive car la maîtrise des machines n'est pas rapide dans des milieux ruraux chez lesquels l'utilisation, la gestion et l'entretien de moyens mécaniques représentent des expériences nouvelles qui modifient les équilibres et l'organisation de la société;
- l'ensemble de la plate-forme n'est pas le point de départ;
- le type d'équipement et le nombre de machines devrait varier non seulement selon l'intérêt manifesté, mais aussi et surtout selon la situation socio-économique du village et les capacités de gestion du comité;
- l'approche régionale semble prématurée en absence d'une structure du projet et d'un organisme centralisé ou local capable de collaborer avec le projet et de prendre sa relève;
- l'importance de la qualité des études de base (sociologiques, économiques et financières pour bien cibler les activités et les équipements à introduire et pour la sélection des villages;
- les critères du choix des villages doivent être bien définis sur la base des objectifs et des modalités de mise en place des équipements;
- ne pas lancer des actions sans un contrôle et un suivi régulier, rapproché au début et peu à peu moins assidu, mais accompagné par une évaluation régulière de l'évolution des activités et du milieu afin d'élaborer avec les intéressés les corrections nécessaires;
- l'évaluation de la rentabilité doit considérer aussi les facteurs qui font varier l'accès aux équipements (le calendrier agricole, la disponibilité de temps et de sources de revenus, les jours du marché et de cérémonies);
- l'importance de la période de préparation avant d'installer les équipements.

## Termes de Référence

### de la mission conjointe d'évaluation en profondeur des projets

**"Plate-formes multifonctionnelles pour l'emploi, l'éducation et la santé des femmes et des jeunes ruraux" et**

**"Développement et diffusion de matériels de transformation des produits alimentaires pour les femmes en milieu rural"**

**au Burkina Faso et au Mali**

#### 1. Généralités

Le Projet pilote sous-régional visant à produire et à diffuser du matériel approprié de transformation des céréales pour les femmes rurales en Afrique sub-saharienne a été initié conjointement par le FIDA et l'ONUDI en 1990 avec le but principal de développer, tester et diffuser des techniques et équipements adaptés aux besoins des femmes rurales au Mali et Burkina Faso, pour améliorer leur travail quotidien, notamment en ce qui concerne la mouture et le décorticage des céréales. Ceci devrait permettre un gain de temps pour accroître leurs revenus et améliorer la condition de vie des femmes et de leurs familles.

Bien que le projet ait été approuvé en 1991, les activités de la phase pilote ont démarré en février 1993 avec le recrutement du Conseiller Technique Principal (CTP), pour une durée initiale prévue de trois ans (jusqu'au décembre 1995) et avec un budget de \$E.U. 1,3 million, cofinancé par le FIDA (Fond International de Développement Agricole) et ONUDI/DDIA.

Le projet est basé à Sikasso (Mali) où réside le CTP et le personnel d'appui. Au Mali la contrepartie était E. MA. MA. (Entreprise Malienne de Maintenance). Les partenaires techniques étaient quelque ONGs et Gramsud (Groupe de Recherche Activ Mali-Sud), qui s'occupaient de la gestion et de la formation sur les sites. Au Burkina Faso, c'était le Secrétariat d'État à l'Action Sociale. Dans la deuxième phase des activités, le siège a été transféré de Sikasso (Mali) à Sevaré (Mali).

Cette approche (la plate-forme multifonctionnelle) constitue une idée originale et innovatrice pour assurer la rentabilité et la pérennité de cette mécanisation, même dans les plus petits villages. Le projet prévoyait aussi l'idée de l'utilisation d'un carburant végétal (le pourghère), pour actionner le moteur de la plate-forme.

Le concept du projet prévoit que l'association aux activités des ONG existantes et des groupements de ressortissants des villages, devrait contribuer à la pérennité de l'action. La coopération avec les partenaires d'encadrement est une condition de réussite pour l'organisation



et la gestion des opérations, tandis que la coopération avec les ateliers mécaniques est considérée comme une condition de réussite technique.

Les Projets TF/RAF/90/001 et XA/RAF/94/619 ont trouvé leur continuation dans les Projets TF/RAF/95/015 et XA/RAF/96/638 (co-financés par le FIDA et l'ONUDI) qui devraient consolider les acquis, assurer la durabilité des activités et préparer les bases (manuels etc) pour une répliation de "l'expérience plate-forme" dans d'autres régions et pays. En juillet 1996, le PNUD s'est joint aux autres bailleurs en appuyant les activités de diffusion des plates-formes au Mali (Projet NT/DP/MLI/96/004)

Avant de formuler un nouveau plan d'action pour la continuation du projet, en considérant que le projet a déjà utilisé \$ E.U. 2,562,000 de fonds internationaux, une mission de l'ONUDI a visité les deux pays pour vérifier la situation sur le terrain et tirer des leçons sur la direction future du projet. La mission est arrivée à la conclusion que plusieurs informations importantes n'étaient pas disponibles dans les rapports du CTP et qu'il n'était pas possible d'avoir une vision complète de la situation du projet. Pour combler cette lacune, la mission a suggéré de continuer le projet mais a souligné qu' il était nécessaire au préalable, d'avoir une mission conjointe (PNUD, FIDA, ONUDI) d'évaluation en profondeur du projet, pour faire le point de la situation avant d'en formuler le suivi.

Les objectifs immédiats des activités actuellement en cours sont les suivants:

- 1) Concevoir, mettre en place et tester des mécanismes d'appui à l'installation, à la gestion - suivi et à l'entretien des plate-formes multifonctionnelles dans une approche "réseau", participative et décentralisée.
- 2) Consolider les réalisations existantes dans les villages afin d'assurer la durabilité technique, économique et sociale du "produit plate-forme" au terme de la phase pilote.
- 3) Étendre géographiquement les applications du projet pour rééquilibrer les activités sur le Burkina Faso et pour répondre aux besoins prioritaires des populations déplacées du Nord du Mali.
- 4) Approfondir et diversifier le développement techno-économique du "produit plate-forme" et de la gamme des services pour répondre aux besoins prioritaires des populations villageoises.
- 5) Préparer la base pour une diffusion à plus grande échelle des plates-formes en réponse aux demandes des populations et de nombreux bailleurs de fonds ainsi que des banques commerciales locales.

## **2. Objet de la mission d'évaluation**

La mission d'évaluation effectuera une évaluation en profondeur relative aussi bien aux

*Objectif* aspects techniques qu'aux aspects budgétaires et organisationnels, en se concentrant sur la période des projets après février 1993. L'évaluation en profondeur dans le cycle d'un projet essaie de déterminer d'une façon objective et systématique la pertinence, l'efficacité, l'impact et la pérennité d'un projet. L'évaluation déterminera les réalisations du projet par rapport à ses objectifs, incluant un re-examen de la pertinence des objectifs et de la conception du projet. La mission d'évaluation devra aussi identifier les facteurs qui ont facilité ou entravé la réalisation des objectifs.

En particulier, l'évaluation aura pour objet:

*Objectif* d'analyser les résultats des projets par rapport aux objectifs fixés +

- d'examiner les activités des projets dans les deux pays (Mali et Burkina Faso)
- d'examiner la bonne utilisation des plate-formes installées et de localiser leur position actuelle dans les deux pays;
- d'étudier le degré de la formation du personnel local pour l'utilisation et l'entretien du matériel existant;
- d'analyser avec les associations locales les besoins additionnels nécessaires pour améliorer l'utilisation des plate-formes;
- d'examiner les tableaux financiers indiquant: le pourcentage de remboursement du prix de la plate-forme par utilisateur, les noms des banques et le numéros respectifs des comptes où les utilisateurs payent leurs remboursements et le propriétaire de la plate-forme;
- d'estimer le coût, l'efficacité et la fiabilité de possibles structures (privées ou gouvernementales) de réparation et entretien du matériel installé dans les villages, en analysant aussi la possibilité de fonctionnement efficace à long terme de ces structures sans l'appui du projet;
- d'analyser les possibilités de pérenniser les acquis à travers une entité nationale, gouvernementale ou privée à la fin du financement extérieur;
- d'analyser la distribution géographique des plate-formes à l'intérieur de la région selon les nécessités des pays.

### 3. Questions à examiner

#### 3.1 Fondements et conception des projets

La mission examinera si:

- Les problèmes que les projets devaient contribuer à résoudre étaient clairement

posés et si l'approche retenue à cet effet était cohérente et adaptée;

- Les bénéficiaires et les utilisateurs des produits des projets étaient convenablement identifiés;
- Les objectifs et produits étaient définis explicitement, précisément et en termes vérifiables;
- Les objectifs étaient réalisables, et si la relation entre les objectifs, les produits, les activités et les apports était claire, logique et en rapport avec le temps et les ressources disponibles.
- Un plan de travail était inclus dans la description de projets et s'il a été suivi.

### 3.2. Exécution du programme

La mission examinera aussi:

- L'incidence des modalités de direction et de gestion des projets sur les résultats obtenus;
- L'incidence des mécanismes de coordination entre les partenaires sur les résultats des projets;
- Les facteurs ayant entraîné des retards dans la mise en marche des projets;
- La qualité et la ponctualité des activités réalisées;
- La qualité et la ponctualité des apports, de la gestion budgétaire et administrative des projets;
- La collaboration instaurée entre le personnel des projets et le personnel local;
- La qualité et la ponctualité du suivi et de l'appui par toutes les parties concernées par les projets (PNUD, FIDA, ONUDI et autres institutions locales).

### 3.3. Résultats obtenus

Enfin la mission examinera:

- L'efficacité et l'efficience des produits obtenus par rapport à ceux énoncés dans les documents des projets;

650  
800  
100  
350

- Si les produits obtenus sont utilisés: par qui? et comment?
- Si les produits obtenus ont permis d'atteindre les objectifs des projets;
- La perception de l'utilité des projets par les utilisateurs des produits.

Cette évaluation devra aussi préparer le terrain pour deux actions ultérieures:

La préparation d'un document conceptuel sur les principes et l'approche à suivre pour l'installation et l'utilisation des plate-formes, dans le but d'une possible application dans d'autres pays, et

la préparation d'un document formulant des propositions pour la continuation des activités au Mali et au Burkina Faso.

#### **4. Méthodes de l'évaluation et leçons à tirer**

Pour atteindre ses objectifs la mission d'évaluation devra:

- étudier la documentation aux sièges de l'ONUDI, du FIDA et des bureaux locaux de PNUD: des points d'appui à Sikasso (Mali) et à Bobo Diaoulasso (Burkina Faso) et au siège actuel du projet à Sevaré (Mali).
- avoir l'appui de la section d'évaluation de l'ONUDI;
- avoir des entrevues avec le personnel des agences d'exécution, des autres bailleurs de fonds, le personnel local des projets, les bénéficiaires et personnel des autres institutions collaborant aux projets.

La mission indiquera en particulier les leçons importantes qui peuvent être tirées du déroulement des projets, signalant les approches, produits et activités les plus utiles et/ou efficaces.

De la même façon, la mission notera ce qui n'a pas bien fonctionné et qui doit être amélioré ou évité à l'avenir. Bien que la mission ait toute liberté pour discuter, avec les autorités concernées, toute question liée à ses tâches, elle n'est autorisée à prendre aucun engagement au nom de l'ONUDI, du FIDA et du PNUD.

#### **5. Composition de la mission**

La mission sera composée de représentants des gouvernements participants, de l'ONUDI, du FIDA et du PNUD.

## 6. Calendrier de la mission

La mission présentera, en complément du rapport principal d'évaluation, un résumé de ce rapport à la réunion finale sur le terrain au bureau du PNUD.

Le rapport final de l'évaluation devra être remis dans un délai de trois semaines après la fin de la mission, sous la responsabilité du chef de la mission et selon le modèle requis par les bailleurs. Le rapport devra suivre les directives appropriés.

Un projet de programme détaillé de séjour sera établi avant l'arrivée de la mission, sur la base d'une concertation entre les Gouvernements du Mali et du Burkina Faso, les bureaux locaux du PNUD, l'équipe de la direction du projet, le FIDA et l'ONUDI.

Il est souhaitable que la mission se déroule du 5 mai au 1er juin 1977, incluant une semaine aux sièges de l'ONUDI et du FIDA, deux semaines au Mali et une semaine au Burkina Faso.

## PERSONNES RENCONTREES

-----

**M. Finn Toré ROSE** Représentant Résident du PNUD au Mali  
**Mme Susan GANNON** Expert ONUDI-FIDA  
**M. Moriké KONARE** Expert ONUDI  
**Mme ZAKIYATOU O. Halatine** Administrateur SERIM SU-ARL et Expert ONUDI  
**Mme Sy** Superviseur de la Section Chargée des Programmes au PNUD Mali  
**M. Laurent COCHE** Administrateur de Programme au PNUD Bamako.  
**Mme Alima Konate SILLA** Chargé de relation avec les ONG - PNUD Bamako.  
**Mme NIANG Emma Kourouma** Responsable des projets ONUDI-FIDA et PNUD à la DNI.  
**M. Ousmane BOCOUM** D.A. de l'Exploitation et du Réseau, chargé du crédit à la BNDA.  
**M. Soumalo SANONGO** Chargé de crédit pour les AV à la BNDA.  
**M. Mamadou COULIBALY** Resp. du Centre d'Action Coopérative (CAC) - Bougouni.  
**M. Vincent de Paul SIDIBE** Animateur au Centre d'Action Coopérative de Bougouni.  
**M. Benjamin FOMBA** Responsable suivi et évaluation à ACODEP  
**M. Mamadou Massar DICKO** Coordinateur APSE à Sikasso.  
**M. SANGARE** Responsable GRAM-SUD à Sikasso.  
**M. Salikou TOURE** Propriétaire de l'atelier ATOUREC à Sikasso.  
**M. SANOGO** Régisseur Projet FED-VRES 2 à Sévaré  
**M. DIARA** Resp. Comptab. au Projet FED-VRES 2 à Sévaré  
**M. Iacouba K. TRAORE** Socio-Economiste Projet FED-VRES 2, BP 25 - Sévaré  
**M. André Dembellé** Responsable de la Promotion à CARISTAS Action Sociale à SAN  
**M. Vim PEETERS** Ex Responsable Du Centre de Formation Agricole (CFAR) à ZURA.  
**M. Robert DIARRA** Responsable Du Centre de Formation Agricole (CFAR) à ZURA.  
**M. Issaka Dembellé** Resp. base VISION MONDIALE de SAN.  
**M. Abdoulaye TIMBELY** Responsable de la Promotion AFAR à Sévaré.  
**M. Lasina DIABATE** Adjoint Délégué Régional Caisse Urbaine d'Epargne et de Crédit.  
**Mme Jacqueline MONTILLET** Projets Fonds d'Investissement Local (FIL)  
**M. Backary DIARRA** Secrétaire Permanent de la Fédération des Unions de Ton (FUTS)  
**M. Yaya SIDIBE** Directeur de la CAT-GRN  
**M. Pascal PONNAREL** Assistant Technique à la CAT-GRN  
**Mle Dembellé** Animatrice à la CAT-GRN.  
**Ets Agountadé Souleymane et Fils** Bobo Dioulasso Vendeur de Matériels;  
**Mr KASOOM** Vendeur de Matériel Bobo-Dsso  
**Mme DAO ALIDIATA** Directrice Direction Provinciale de l'Action Sociale à Bobo-Dioulasso.  
**Ets El HADJ MARATA TOURE** Vendeur de Matériel Ouagadougou  
**M. Diallo ALASSANE** Ateliers Soudure et Chaudronnerie Bobo-Dsso.  
**AMG** Atelier de Mécanique Bobo-Dsso  
**M. Aboubacar TRAORE** Responsable caisse régionale à UCECB  
**Mme EMBORG** Chargée de Programme PNUD Ouagadougou  
**M. KANKWEDA** Représentant résident du PNUD à Ouagadougou  
**Mme OUEDRAOGO KOROTOMOU** Ministère Action Sociale  
**Mme ZANGA Marie Colette** Ministère Action Sociale

## PROGRAMME DE LA MISSION

-----

Vendredi 20 juin	<i>Arrivée à Bamako</i>
Samedi 21 juin	<i>Entretiens au PNUD (M. Wouter DE WREEDT) puis avec Mme Zakiyatou, Mme Susan Gannon et M. Konaré.</i>
Dimanche 22 juin	<i>Etude des documents et coordination entre les membres de l'équipe</i>
Lundi 23 juin	<i>Entretien au PNUD et démarches administratives puis entretien à la BNDA</i>
Mardi 24 juin	<i>Entretien au PNUD et démarches Administratives puis nouvel Entretien à BNDA; ensuite visite du Marché et contacts avec vendeurs de matériels.</i>
Mercredi 25 juin	<i>Déplacement à Bougouni et Sikasso, entretiens au CAC (ACODEP) et à l'Antenne du Projet</i>
Jeudi 26 juin	<i>Entretiens avec ATOUREC, GRAMSUD, APSE et Antenne du projet, puis retour à Bamako.</i>
Vendredi 27 juin	<i>Entretiens au PNUD et démarches Administratives, nouvelle Visite au Marché et aux Vendeurs de Matériels; nouvel Entretien à BNDA et relevé des situations villageoises. Briefing avec Mme NIANG à La Direction Nationale de l'Industrie à Bamako.</i>
Samedi 28 juin	<i>Arrivée Daniel JUGE à Sévaré; départ Mme CREMONA pour Sikasso; visite des bureaux du siège; examen plateforme de démonstration.</i>
Dimanche 29 juin	<b>DJ. SEVARE:</b> <i>Etude Documentation et visite de quelques artisans à Mopti</i> <b>LC. SIKASSO:</b> <i>Entretien avec le responsable de l'Antenne à Sikasso et visite du Village de Farako</i>
Lundi 30 juin	<b>DJ. SEVARE:</b> <i>Entretiens avec le personnel du Projet ONUDI-FIDA et au Projet FED-VRES; visite de la Plateforme de Kotaka</i> <b>LC. SIKASSO:</b> <i>Visite des Plateformes et Entretiens au Village de N'Tiobougou et Dembella avec le responsable de l'Antenne à Sikasso.</i>
Mardi 01 juillet	<b>DJ. SEVARE:</b> <i>Recensement et Etude Documentation existante; visite 2 moulins et 1 Décortiqueuse Privés à Sévaré</i> <b>LC. SIKASSO:</b> <i>Entretiens avec les Villages de Mandiella et Kola et visite des plateformes en compagnie du responsable de l'Antenne à Sikasso.</i>

- Mercredi 02 juillet** **DJ. SEVARE:** *Entretien Projet VRES2 et ONG AFAR ; départ et Arrivée à SAN dans l'après-midi; entretiens avec Caristas Action Sociale à San (M. André Dembellé); entretiens avec MM. Vim Peeters et Robert Diarra, responsables du Centre de Formation Agricole de ZURA.*  
**LC. SIKASSO:** *Entretiens avec les Villages de Kafana et Dembella et visite des plateformes avec la responsable de l'alphabétisation Awa Coulibaly; Nuit au village.*
- Jeudi 03 juillet** **DJ. SAN:** *Entretiens avec SANCARITAS et avec M. Dembellé de Vision Mondiale (Village de Dobwo); visite aux Bureaux de PASACOOOP; départ et Arrivée Daniel JUGE Sikasso; visite à l'Antenne déserte du projet à Sikasso.*  
**LC. SIKASSO:** *Entretiens avec les Villages de N'Tiobougou et Montonbougou et visite des plateformes; rapprochement des activités respectives des 2 experts.*
- Vendredi 04 juillet** *Visite des Plateformes de Farako et Flazanbougou; entretiens à GRAM-SUD; entretiens à la CAT-GRN; entretiens aux bureaux du FIL, du FUTS et KAFO.*
- Samedi 05 juillet** *Départ de l'équipe pour Bobo-Dioulasso; visite du Village et de la plateforme de Mahon; entretiens avec la secrétaire-animatrice de l'antenne à Bobo.*
- Dimanche 06 juillet** *Visite du Village et de la plateforme de Kimi*
- Lundi 07 juillet** **LC matin:** *Visite du Village et de la plateforme de Kassaho*  
**DJ matin:** *Entretiens au bureau de l'antenne et aux ateliers Diallo Alassane et AMG; formalités administratives et entretiens téléphoniques (Vienne, Ouaga, Bamako).*  
**DJ et LC après midi:** *Représentation Provinciale de l'Action Sociale à Bobo-Dioulasso.*
- Mardi 08 juillet** *Représentation Provinciale de l'Action Sociale à Bobo Dioulasso; Union des Coopératives d'Epargne et de Crédits du Burkina (UCECB) puis départ pour Ouagadougou.*
- Mercredi 09 juillet** *Rédaction note de synthèse; debriefing avec ResRep PNUD Ouagadougou; debriefing avec Représentantes Ministère Action Sociale Burkina Faso.*
- Jeudi 10 juillet** *Visite marché; visite université; formalités administratives puis envol pour Paris tard dans la soirée.*

-----



RECAPITULATION DES VILLAGES EN COURS DE DEVELOPPEMENT. (DRAFT)						
VILLAGES	POINT D'APPUI / CERCLE	ARROND.	PARTENAIRE LOCAUX	DEBUT INSTAL	% FINANC. VILLAGE/FEMMES	FINANC. INVEST. HORS VILLAGE
1 KIM	BOBO		PEDERI - ACT SOCIALE	janv 94		
2 MAHON	BOBO		ASSOC. VILLAGEOISE	jun 05		
3 KASSAO	BOBO		PEDERI - ACT. SOCIALE	mi - 1994		
4 JOULA	BOBO		ASSOC. VILLAGEOISE	jun 94		
5 IKIRA	BOBO		MISS. CATH. FR. JANVIER	août 94		
6 DEMBELLA	SIKASSO		ONG ARCADE	mi - 1994		
8 FARAKO	SIKASSO		GRAMSUD	mi - 1994		
7 BALANFINA	BOUGOUNI		ASSOC. VILLAGEOISE	mi - 1994		
9 BAGANI	BOUGOUNI		ACODEP	mi - 1994		
10 NIARAKO	BOUGOUNI		ACODEP	mi - 1994		
11 DIONKALA	BOUGOUNI		ACODEP	mi - 1994		
12 DIOGO	SUIVI DIRECTEMENT PAR ACODEP		ACODEP	debut 1995		
13 SEBECOURANI-KANGABA	SUIVI DIRECTEMENT PAR ACODEP		ACODEP	debut 1995		
1 PERAKUY	IMOPTI		CARITAS SAN	mi - 1994		
15 ZURA	IMOPTI		CARITAS SAN	mi - 1994		
16 KERA	IMOPTI		CARITAS SAN	mi - 1994		
17 DOBWO	IMOPTI		CARITAS SAN	mi - 1994		
18 FLANZAM-BOUGOU	SIKASSO		GRAMSUD	janv 94		
19 SIEOU	SIKASSO		GRAMSUD	mi - 1994		
20 KAMACHO	SIKASSO		GRAMSUD / FORGERON VILLAGEOIS	mi - 1994		
21 IMANDIELLA	SIKASSO		GRAMSUD	debut 1996		
22 TIOBOUGOU	SIKASSO		GRAMSUD	debut 1996		
23 NANGA-LASSO	SIKASSO		ENTREPR PRIVE / ASSOC VILL	mi - 1994		
24 KAFANA	SIKASSO		ENTREPRENEUR PRIVE	mi - 1994		
25 TIEBALA	INON SUIVI PAR LE PROJET		FORGERON VILLAGEOIS	mi - 1995		
26 ZEGOUA	INON SUIVI PAR LE PROJET		GROUPE D'AGRICULTEURS	mi - 1995		
27 MONTONBOUGOU	SIKASSO		CMDT	debut 1996		
28 DJEGUENINA	BOUGOUNI		CAT-GRN	dec 96	30%	CAT-GRN
29 GUALAFARA	BOUGOUNI		CAT-GRN	janv 97	30%	CAT-GRN
30 LONTOLA	BOUGOUNI		CAT-GRN (APV) ?	fevr 97	30%	CAT-GRN
31 ROUFEN	SIKASSO		CAT-GRN	mars 97	30%	CAT-GRN
32 KOTAKA	IMOPTI		FED. AFAR (2000 hab.)	sept 95	10%	FED. VRES
<b>VILLAGES EN COURS D'INSTALLATION OU EN PHASE ACTIVE DE PREPARATION</b>						
1 TENTOU	BOUGOUNI		ASSOC. RESS	jun 97	ENV. 25%	BNDA
2 TOBONKA	IMOPTI	DJENNE	PASACOO	juil 97	ENV. 25%	PASACOO
3 SOCOURA	IMOPTI		ASSOC. RESS	jun 97	50%	BNDA
4 IMAGA	IMOPTI - BANKASS	DIALASOUGOU	ASSOC. RESS	août 97	20%	BNDA - FENU
5 ANAKAGA	IMOPTI - BANKASS	TOROLY	ASSOC. RESS	août 97	20%	BNDA - FENU
6 DOUNDE	IMOPTI - BANKASS	SEGUE	ASSOC. RESS	août 97		
3 KIDAL	IKIDAL		PARÉEM	juil 97	40%	EX COMBAT
4 TESSALIT I	IKIDAL		PARÉEM	juil 97	40%	EX COMBAT
5 TESSALIT II	IKIDAL		PARÉEM	juil 97	40%	EX COMBAT
6 TI ZAWATEN	IKIDAL		PARÉEM	juil 97	40%	EX COMBAT
7 TIGHAGHAR	IKIDAL		PARÉEM	juil 97	40%	EX COMBAT
8 TELABID	IKIDAL		PARÉEM	juil 97	40%	EX COMBAT
9 IGNIDIATE	IKIDAL		PARÉEM	juil 97	40%	EX COMBAT
10 IABEIBARA	IKIDAL		PARÉEM	juil 97	40%	EX COMBAT
11 IGHAROUS	IKIDAL		PARÉEM	juil 97	40%	EX COMBAT
<b>VILLAGES EN DEMANDE OU FAISANT L'OBJET DE CONTACTS PREALABLES</b>						
1 YOURE	IMOPTI - SOUFOURLAYE	SOUFOURLAYE	IMOPTI			
2 SEGUE	IMOPTI - SOUFOURLAYE	SOUFOURLAYE	IMOPTI			
3 IPAREEM	ITOMBOUCTOU		PARÉEM	mai 97	100%	EX COMBAT
4 FENU	ITOMBOUCTOU		FENU	jun 97	INCONNU	FENU
5 GOSSI	IGAO		AEI	sept 97	INCONNU	AEI

MIREMIA ?

SIKASSO  
(35 km)

prel BNDA

## TARIFS de qq COMMERÇANTS JUILLET 1997

Nom de qq commerçants visités	Adresse	Ville	Tel.	Marque Principale
M. Modibo DOUKOURE	Immeuble Amadou BOCOUM	BAMAKO	Tel. 23.57.51	Rhino
Ets Aguntadé Souleymane & Fil	Place du marché, 45	BOBO DSSO	Tel. 97.23.77	Rex - Kabal
"	"	"	Tel. 98.01.02	Rex - Kabal
M. KASOOM	Marché	BOBO DSSO	?	?
Ets EI HADJ MARAFA TOURE	Près du grand marché	OUAGADOUGOU	?	Rhino -Lion
"	"	MOPTI	?	Rhino -Lion

Type et Origine du Matériel	Fcfa
<b>1/ BAMAKO (prix partiellement affichés et partiellement communiqués oralement)</b>	
Ensemble moteur Rhino 8 cv et moulin grinding n°2 à disque fonte taillé (200 kg/h)	700.000
Le même ensemble mais avec moteur Rhino 10 cv	850.000
Jeu de bagues bronze pour moulin ainsi équipé	5.000
Jeu de roulement pour moulin ainsi équipé	8.000
jeu de disques de rechange (suivant qualité)	6 à 10.000
----Nbre de retaillage possible	4 à 5 fois
----Durée d'une taille	60 à 70 h.
Une décortiqueuse AMUDA n° 7 Huller Cover type Engelberg - (moteur 10 cv à prévoir en sus)	450.000
jeu de roulement pour décortiqueuse	7.500
jeu de garniture pour décortiqueuse	35.000
durée de vie moyenne des garnitures	2 ans
<b>2/ BOBO DIOULASSO (prix non affichés mais communiqués oralement)</b>	
Moteur Rex 8 cv seul (origine indienne)	700.000
Moteur Kabal 8 cv seul (origine indienne)	500.000
1 vilebrequin de rechange	30.000
Broyeur Vénus à meules abrasives (chez ASF) - moteur 8 cv à prévoir en sus	650.000
Broyeur Vénus à meules abrasives (chez Kasoom) - moteur 8 cv à prévoir en sus	635.000
Jeu de meules (suivant qualité)	100 à 135.000
Broyeur Diamant à meules abrasives identiques à ci-dessus, moteur en sus	1.000.000
jeu de roulement de rechange	15.000
Broyeur à céréales ou oléagineux modèle GERO à meules comme ci-dessus - moteur en sus	800.000
Broyeur à céréales ou oléagineux Réf. 1A à disques fonte taillés - moteur en sus	200.000
Broyeur à céréales ou oléagineux Réf. 2A à disques fonte taillés - moteur en sus	350.000
Une décortiqueuse muticéréales (riz, mil, sorgho, maïs) petit modèle (débit faible < à 80 kg/h)	200.000
<b>3/ OUAGADOUGOU et MOPTI (prix affichés et matériels étiquetés)</b>	
Moteur Lion 10 cv seul (origine indienne)	900.000
Moteur Rhino 10 cv seul (origine indienne)	800.000
Moteur Rhino 8 cv seul (origine indienne)	700.000
Broyeur Vénus à meules abrasives - moteur 8 cv à prévoir en sus	850.000
Jeu de meules abrasives qualité moyenne	110.000
Une décortiqueuse HULLER n° 2 type Engelberg origine Madras - (moteur 10 cv à prévoir en sus)	700.000
Broyeur à céréales Grinding N° 2 AMUDA (Inde) - moteur 8 cv à prévoir en sus	600.000
Jeu de disques premier acier pour Gr N° 2	35.000
jeu de disques dans les qualités inférieures	10 à 15.000
Motopompe avec moteur Rhino 10 cv (débit 5,5 m3; pression 31 pieds)	1.800.000
Alternateur Rhino 7 KVA triphasé avec moteur Rhino 10 cv et équipé pour électricité et soudure	2.800.000

# ANNEXE 06

## PERIODE DU 15 AOUT 96 AU 14 JUIN 97

RECETTES	SEMAINE 1	SEMAINE 2	SEMAINE 3	SEMAINE 4	TOTAL
AOUT	1400	8375	5675	0	15450
SEPTEMBRE	5325	6150	4350	4225	20050
OCTOBRE	4175	2025	3400	2725	12325
NOVEMBRE	7625	6500	9150	12125	35400
DECEMBRE	10500	7150	4775	5225	27650
JANVIER	7950	1175	37590	50515	97230
FEVRIER	39950	35645	29050	46800	151445
MARS	40795	34170	30955	30555	136475
AVRIL	19925	950	84125	4325	109325
MAI	3970	92175	18585	62240	176970
JUIN	42310	41555	0	46960	130825
<b>TOTAL</b>	<b>183925</b>	<b>235870</b>	<b>227655</b>	<b>265695</b>	<b><u>913145</u></b>

DEPENSES					
AOUT	0	1100	8625	0	9725
SEPTEMBRE	1100	1175	6200	1200	9675
OCTOBRE	8050	13150	1225	4200	26625
NOVEMBRE	10600	5550	1375	6675	24200
DECEMBRE	9125	3875	10685	2795	26480
JANVIER	7550	550	27630	42680	78410
FEVRIER	53305	19170	14580	23880	110935
MARS	16300	13365	12365	12215	54245
AVRIL	144205	8900	15370	12080	180555
MAI	8570	16825	24935	60940	111270
JUIN	43010	51585	0	25915	120510
<b>TOTAL</b>	<b>301815</b>	<b>135245</b>	<b>122990</b>	<b>192580</b>	<b><u>752630</u></b>

**SOLDE**

**160515**

## PERIODE 15 AOUT 96 AU 22 MARS 97

DUREE ECLAIRAGE					TOTAL
AOUT				453	453
SEPTEMBRE	818	817	778	233	2646
OCTOBRE	0	225	122	421	768
NOVEMBRE	41	40	0	0	81
DECEMBRE	875	0	1401	1463	3739
JANVIER	0	0	0	0	0
FEVRIER	1601	2402	2489	1756	8248
MARS	2153	2071	2108	2058	8390
<b>TOTAUX</b>	<b>5488</b>	<b>5555</b>	<b>6898</b>	<b>5931</b>	<b><u>23872</u></b>

**NBRE / MINUTES**

**FRANCS / MN MONTANT**

RECETTE FICTIVE ECLAIRAGE KOTAKA      23872      X      15      **358080**

## LA PLATEFORME EN CHIFFRES

Prix en Francs CFA \*)

(Septembre 1996)

**Le Module de Base:**

Il comprend les éléments suivants:

• Moteur Diesel lent, 8-10 chevaux	500.000
• Alternateur multicourant	650.000
• Moulin broyeur métallique	175.000
• Décortiqueuse abrasive pour le mil, mais, riz	200.000
• Chassis, système de refroidissement, abri	750.000
<b>Coût</b>	<b>F.CFA 2.275.000</b>
• Frais de transport, montage, installation, divers	225.000
<b>Coût total</b>	<b>F.CFA 2.500.000</b>

**Quelques Équipements et Applications en Option:**

• Presse à huile (capacité 75 à 125 kilos)	950.000
• Scie (diamètre 700 mm)	850.000
• Électrification d'un village (150 tubes fluorescents)	3.000.000
• Micro-réseau de distribution d'eau (4 bornes fontaines, château d'eau, pompe)	2.500.000

**Amortissement du Module de Base:**

• Durée normale: 5 ans, soit environ 7000 heures d'exploitation	
• Coût d'amortissement horaire:	360
• Coût d'exploitation horaire: (carburant, salaires, entretien, etc.)	350
<b>Total horaire</b>	<b>F.CFA 710</b>
<b>Coût horaire avec marge bénéficiaire</b>	<b>950</b>

**Coûts des Prestations de la Plateforme:**

• Mouture-décortiquage (coût horaire)	1.000 à 1.900
• Soudure (location de l'installation par heure)	1.500
• Fourniture de courant électrique (location de 3 heures)	2.850
• Scie à eucalyptus (coût horaire)	1.500
• Charge d'une batterie	500

**Rentabilité de la plateforme possible dès 750 habitants.**

\*) 506 Francs CFA = 1 \$ EU (Septembre 1996)



PROJET ONUDI-FIDA DEVELOPPEMENT ET DIFFUSION D'EQUIPEMENTS APPROPRIES  
POUR LA TRANSFORMATION DES PRODUITS AGRICOLES PAR LES FEMMES RURALES  
TF/RAF/90/001 ET TF/RAF/94/619

SIKASSO LE 14.04.94

FAR\_EAU.cal

DONNEES D'AMORTISSEMENT	UNITE DE MOUTURE/DECORTIQUAGE ET :			
	PRIX DE BASE	CHARGE BATTERIE	BATTERIE ET LUMIERE	BAT+LUMIERE +RESEAU EAU
MOTEUR INDIEN 8 CV MALI	1416	1,416	1,416	1,416
INSTALLATION REFROIDISSEMENT	449	449	449	449
BROYEUR A MEULE FONTE (INDIEN)	654	654	654	654
DECORTIQUEUSE NIONO	2288			
LOCAL ABRI (MATERIEL)	1089			
ALTERNATEUR 12 VOLTS (AUTO)	327	327	327	327
DECORTIQUEUSE A DISQUES (CRDI)	871	871	871	871
POMPE IMMERGEE JS07	2396			
POMPE IMMERGEE SP 8/15	2396			
ALTERNATEUR 220 VOLTS 3 KVA	1089		1,089	1,089
BROYEUR A MEULE PIERRE (CODIAM)	3137			
ALTERNATEUR DE SOUDURE SA1	2288			
PRESSE A HUILE A CANAL	5446			
MICRO-RESEAU 100 POINTS	7000		7,000	7,000
RESEAU D'EAU	8750			8,750
TOTAL REMBOU HEBDOMADAIRE		3,717	11,806	20,556

DONNEES D'INVESTISSEMENT	UNITE DE MOUTURE/DECORTIQUAGE ET :			
		CHARGE BATTERIE	BATTERIE ET LUMIERE	BAT+LUMIERE +RESEAU EAU
MOTEUR INDIEN 8 CV MALI	325,000	325,000	325,000	325,000
INSTALLATION REFROIDISSEMENT	55,000	55,000	55,000	55,000
BROYEUR A MEULE FONTE (INDIEN)	150,000	150,000	150,000	150,000
DECORTIQUEUSE NIONO	525,000			
LOCAL ABRI+PLATEFORME	650,000	COUT ENTRAINE PAR LE TEST-DEMONSTRATION		
ALTERNATEUR 12 VOLTS (AUTO)	75,000	75,000	75,000	75,000
DECORTIQUEUSE A DISQUES (CRDI)	200,000	200,000	200,000	200,000
POMPE IMMERGEE JS07	550,000		550,000	550,000
POMPE IMMERGEE SP 8/15	550,000			
ALTERNATEUR 220 VOLTS 3 KVA	250,000		250,000	250,000
BROYEUR A MEULE PIERRE (CODIAM)	720,000			
ALTERNATEUR DE SOUDURE SA1	525,000			
PRESSE A HUILE A CANAL	1,250,000			
100 POINT LUMINEUX	2,000,000		2,000,000	2,000,000
MICRO-RESEAU D'EAU	2,500,000			2,500,000
		805,000	3,605,000	6,105,000

## AMORTISSEMENT/REMBOURSEMENT ET COUTS FINANCIERS

AMORTISSEMENT/REMBOURSEMENT ET COUTS FINANCIERS	PRIX MATERIEL	AMORTISSEMENT DUREE-COUT PAR ANNEE	REMB CREDIT DUREE-COUT PAR ANNEE	MOYENNE INT ANN. 15.00%	TOTAL REMB. ANNUEL	REMB HEBDO- MADAIRE
MOTEUR INDIEN 8 CV MALI	325,000	7	46,429	24,375	70,804	1,416
INSTALLATION REFROIDISSEMENT	55,000	3	18,333	4,125	22,458	449
BROYEUR A MEULE FONTE (INDIEN)	150,000	7	21,429	11,250	32,679	654
DECORTIQUEUSE NIONO	525,000	7	75,000	39,375	114,375	2,288
LOCAL ABRI (MATERIEL)	250,000	7	35,714	18,750	54,464	1,089
ALTERNATEUR 12 VOLTS (AUTO)	75,000	7	10,714	5,625	16,339	327
DECORTIQUEUSE A DISQUES (CRDI)	200,000	7	28,571	15,000	43,571	871
POMPE IMMERGEE JS07	550,000	7	78,571	41,250	119,821	2,396
POMPE IMMERGEE SP 8/15	550,000	7	78,571	41,250	119,821	2,396
ALTERNATEUR 220 VOLTS 3 KVA	250,000	7	35,714	18,750	54,464	1,089
BROYEUR A MEULE PIERRE (CODIAM)	720,000	7	102,857	54,000	156,857	3,137
ALTERNATEUR DE SOUDURE SA1	525,000	7	75,000	39,375	114,375	2,288
PRESSE A HUILE A CANAL	1,250,000	7	178,571	93,750	272,321	5,446
100 POINT LUMINEUX	2,000,000	10	200,000	150,000	350,000	7,000
RESEAU EAU	2,500,000	10	250,000	187,500	437,500	8,750

# PROTOCOLE D'ACCORD

ENTRE

Le Projet ONUDI agissant en partenariat avec le Projet FED/VRES-2, représenté par son CTP, Mr Roman IMBODEN

Ci après appelé le Projet

ET

L'ONG AFAR<sup>TCT</sup> - SEVARE

Ci après appelé le partenaire

**IL EST CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :**

## ARTICLE I : OBJET

Le partenaire est chargé de la mise en oeuvre et de l'encadrement d'activités autour d'une plateforme multifonctionnelle dans le village de KOTAKA.

Ces activités sont détaillées dans l'annexe 1 du présent protocole d'accord, intitulé « PROGRAMME DE MISE EN OEUVRE DES ACTIVITES AUTOUR DE LA PLATEFORME MULTIFONCTIONNELLE DE KOTAKA »

Les nouvelles orientations éventuelles en cours d'exécution et l'utilisation consécutive des moyens financiers devront faire l'objet d'un avenant entre les parties prenantes.

Le projet assurera un suivi rapproché des activités du partenaire et organisera si le besoin se fait sentir une réunion d'échange et d'analyse des difficultés rencontrées ..

Les objectifs de développement poursuivis dans le cadre du présent protocole devront cadrer avec ceux du Projet qui procédera à une information/formation continue et dynamique de l'équipe mise à disposition par le partenaire.

Le budget relatif à cet accord (Annexe 2 du protocole d'accord) couvre les volets suivants :

- I. Le personnel mis à disposition par le partenaire
- II Les provisions pour les matériels de formation et les petits équipements.

## **ARTICLE II : PIECES CONSTITUANTES DU PROTOCOLE D'ACCORD**

1. Le présent protocole;
2. L'annexe 1 : LE PROGRAMME DE MISE EN OEUVRE DES ACTIVITES AUTOUR DE LA PLATEFORME MULTIFONCTIONNELLE DE KOTAKA
3. L'annexe 2 : LE BUDGET
4. L'annexe 3 : LES EVENTUELS AVENANTS.

## **ARTICLE III : DUREE**

Le présent protocole est établi à compter du 15 Juillet 1996, mais en tout état de cause, prendra fin le 15 Décembre 1996.

## **ARTICLE IV : MONTANT**

Le montant du budget est fixé à :

(Trois millions sept cent vingt huit mille soixante cinq F-CFA). Ce montant pourra être réduit en fonction des activités prévisionnelles qui n'auraient pas été réalisées.

Aucun dépassement du montant de ce sous-devis ne sera accepté sans avenant préalable.

Le détail est donné dans le budget présenté dans l'annexe 2.

## **ARTICLE V : MODALITES D'INTERVENTION**

La participation active et la responsabilisation des populations bénéficiaires constituent les principes de base de l'intervention des parties.

### **Le partenaire :**

- offre le cadre institutionnel adéquat pour la gestion de l'opération
- prend en charge l'exécution des volets prévus en accord avec les objectifs et la démarche arrêtés par les parties. Pour cela il proposera en début de période un calendrier de mise en place des activités et un canevas de suivi et d'évaluation (avec des indicateurs quantifiés si possible).
- fournit et encadre techniquement le personnel cité dans l'annexe 2 du présent protocole avec l'appui de l'équipe centrale de Sévaré et ses équipes permanentes décentralisées (notamment celle de Kona).
- s'engage à ne pas déplacer ou modifier la composition de l'équipe de terrain durant toute l'étendue de l'action décrite par le présent protocole. En cas de force majeure, il fera préalablement approuver ces déplacements/modifications par écrit par le Projet.
- fournit pour son équipe technique les moyens pédagogiques nécessaires et notamment ceux répertoriés dans le budget
- gère les fonds et/ou le matériel mis à sa disposition par le Projet selon les procédures en vigueur dans les projets du systèmes des Nations Unies.
- s'engage à remettre en fin de programme, au projet, tous les moyens matériels et équipements non cédés d'accord partie aux populations.

- s'engage à respecter les lois du Mali et appliquer les législations qui concerne son personnel et son organisation comme celle du travail et des transports (sans s'y limiter).

**Le Projet :**

- assure l'apport financier à la réalisation de l'ensemble des activités prévues conformément au budget.
- contrôle durant le déroulement du travail, la conformité technique et financière de l'opération confiée au partenaire.
- apprécie la qualité du travail d'animation et d'encadrement de l'équipe du terrain et l'appui de l'équipe centrale de Sévaré par le biais des rapports périodique et/ou de mission.
- participe, le cas échéant aux missions de supervision et d'appui de l'équipe centrale de Sévaré.

**Les deux parties conviennent :**

- de se concerter régulièrement afin d'éviter toute incompréhension dommageable à l'obtention des objectifs
- de se réunir avant chaque étape importante de l'opération
- de se fournir mutuellement les informations utiles (notamment rapport périodique et compte-rendu de mission) pour le bon déroulement des actions. A cet effet, les agents de terrain tiendront un agenda journalier détaillé du déroulement des activités. Il fourniront d'autre part un compte rendu mensuel bref des problèmes rencontrés et des résultats atteints.

**ARTICLE VI : MODALITES DE PAIEMENT**

Une avance de 50 % du montant du budget du personnel pourra être consentie par le projet au partenaire. Le montant de l'overhead (100%) est calculé sur la base du montant net (déductions faites des cotisations de sécurité sociales, assurances, etc.) perçus par les agents.

Le reste du budget du personnel lui sera versé quand cette première avance sera justifiée à 80%.

Pour les achats et dépenses diverses, une provision d'un montant forfaitaire d'un million de CFA (1.000.000) est faite pour couvrir les fonds qui seront engagés par le partenaire. Le solde éventuel sera payé une fois la totalité de l'avance justifiée sur la base des décomptes accompagnés des pièces justificatives.

Les documents comptables mensuels à présenter par le partenaire seront:

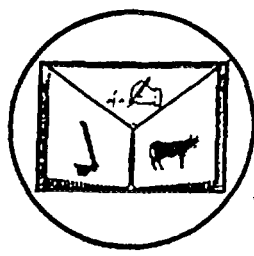
- Une facture récapitulative des frais de personnels accompagnés d'une copie des bulletins de versements des prestations versées signée par le personnel de terrain et de l'agenda individuel des activités (justificatif du décompte journalier).
- Un décompte récapitulatif des achats faits (à l'extérieur) pour le compte du projet accompagné de l'original des pièces justificatives.



**ANNEXE II**

**APPUI ET FORMATION SUR LE SITE DE DEMONSTRATION DE KOTAKA**

DESIGNATION	DUREE en MOIS /quantité	PX UNIT.	PRIX	Frais gestion superv	MONTANT TOTAL
<b>ENCADREMENT ET FORMATION</b>	<b>1 365 000</b>				
FORMATEUR ALPHABETISATION	3	70 000	210 000	100%	420 000
CONSEILLER PRODUCTION AGRICOLE	3	60 000	180 000	100%	360 000
ANIMATRICE TRAVAUX FEMININS	4	60 000	240 000	100%	480 000
DEPLACEMENTS 2 x mois / pers. ( 5000 )	20	5 000	100 000	5%	105 000
<b>ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT</b>					
<b>ACTIVITES FEMININES</b>	<b>1 021 400</b>				
<b>PLANTATION - RECOLTE DE POURGHÈRE</b>					
Achat de semences - boutures, travaux de démonstration, petits matériels	1	125 000	125 000	5%	131 250
<b>RESTRUCTURATION PERIMETRE MARAÎCHER</b>					
Moto - pompe + tuyaux de refoulement ( VRES ), fonds roulement, engrais et semences maraîchères, petits matériels d'aménagement-distribut . eau sur buses existantes, etc .	1	200 000	200 000	5%	210 000
<b>FONDS DE ROULEMENT CARBURANT MOTO - POMPE</b>					
3 heures x 90 jours x 3 l./ heure	810	275	222 750	5%	233 900
Huile , petits entretiens	1	50 000	50 000	5%	52 500
<b>FABRICATION DE SAVON</b>					
Ustensiles de mesure /pesage, cuvettes, seaux, moules à savon, marqueur, fonds de roulement soude caustique, etc.	1	100 000	100 000	5%	105 000
<b>DIVERSIFICATION PRODUCTION AGRICOLE (HENNE,ETC.)</b>					
Provision pour achat de graines, insecticide, engrais, etc.	1	125 000	125 000	5%	131 250
<b>PETIT CREDIT DE COMMERCIALISATION</b>					
Fonds de départ pour l'achat et la vente de condiments et de produits de première nécessité au niveau de la boutique du moulin, récipients et emballage divers, etc.	1	150 000	150 000	5%	157 500
<b>ALPHABETISATION - GESTION</b>	<b>603 750</b>				
Matériels et équipements collectifs pour l'alphabétisation, tables, bancs.	1	250 000	250 000	5%	262 500
<b>COMITE GESTION FEMININ</b>					
Fonds de roulement pour la papeterie et les petites fournitures de tickets, tampons, numéroteur, etc . pour la formation des gestionnaires. (Remb. par expl. moulin)	1	75 000	75 000	5%	78 750
<b>COMITE GESTION ELECTRICITE</b>					
idem comité féminin	1	50 000	50 000	5%	52 500
<b>JEUNES VILLAGEOIS ( BASE CALCUL - LECTURE - ECRITURE )</b>					
Achat de cahiers , bics , ardoises . craies . etc . pour l'enseignement des jeunes.	1	150 000	150 000	5%	157 500
<b>ARTISANS ET ENTREPRENEURS LOCAUX</b>					
Fonds de roulement pour l'achat de papeterie et petits équipements (remboursable par une cotisation)	1	50 000	50 000	5%	52 500
<b>FRAIS DIVERS</b>	<b>105 000</b>				
Provision pour multiplication documents	1	100 000	100 000	5%	105 000
<b>SOUS TOTAL DEVIS</b>					<b>3 095 150</b>
IMPREVUS 10%					309 515
<b>GRAND TOTAL DEVIS</b>					<b>3 404 665</b>



**AFAR**<sup>TCT</sup>

ACTION POUR LA FORMATION ET L'AUTOPROMOTION RURALE  
Techniques, conseils pour l'autogestion du terroir

---

BP : 63 - Tél. : 42.01.75 - SEVARE (MOPTI) - République du MALI

---

PLATE-FORME MULTIFONCTIONNELLE DE KOTAKA

---

# RAPPORT INTERMEDIAIRE

Mois de Août, Septembre, Octobre et Novembre 1996

DECEMBRE 1996

## INTRODUCTION

En mi-Août 1996, le Projet ONUDI/FIDA et l'ONG nationale AFAR<sup>TCT</sup> ont signé un protocole d'accord relatif à la mise en oeuvre d'activités autour de la plate forme multifonctionnelle de KOTAKA.

Le programme d'activités relatives à cet accord a été préalablement et conjointement élaboré par les deux parties courant Juillet 1996. L'équipe d'encadrement des activités sur le site a également été mise en place avant cet accord écrit. C'est dire que la collaboration a été lancée grâce à l'intermédiation du projet FED/VRES sur une base de concertation et de confiance.

Après les 4 mois qui viennent de se dérouler sur le terrain ce rapport dresse un état des lieux quant aux activités en cours dans le village de KOTAKA et survole les conditions de collaboration entre les deux institutions.

Cette brève analyse est faite dans le but d'améliorer les conditions d'exploitation de la plate-forme à KOTAKA, quelque soit l'avenir des relations entre les deux institutions.

Enfin en annexe de ce rapport les notes techniques du personnel mis à disposition par AFAR<sup>TCT</sup> à KOTAKA seront jointes.

## I. LES ACTIVITES AUTOUR DE LA PLATE-FORME.

### I. 1. Le cahier de charge des agents d'AFAR<sup>TCT</sup>

En Août 1996, une réunion tenue dans le bureau du CTP du projet ONUDI à Sevaré a permis aux différentes parties prenantes de bien cibler les taches assignées au personnel affecté sur la plate-forme et ses besoins d'équipements et de matériels.

Ainsi les taches suivantes ont été assignées au personnel mis en place.

#### L'animatrice:

Elle chargée de

#### Sensibiliser/conscientiser

- \* Faire comprendre aux hommes et aux femmes que la plate-forme est un outil de travail mis à la disposition des femmes. Elles ont donc l'occasion de mener un certain nombre d'activités autour de cet outil et en rapport avec leurs problèmes et difficultés dans le village. A cet effet elles doivent se battre pour l'utiliser à bon escient.

#### Former

- \* Identifier et faire mettre en place les gestionnaires de la plate-forme en travaillant dans un premier temps avec des équipes tournantes.
- \* Associer pleinement les femmes du village au choix des futures gestionnaires en les appréciant dans l'action et en collaborant avec le formateur/alphabétiseur qui a une meilleure idée des femmes ayant des aptitudes à gérer par écrit.

- \* Former les femmes à tous les postes de gestion de la plate-forme et les initier, concomitamment au programme d'alphabétisation, à la tenue des documents de gestion.

#### Initier/ encadrer

- \* Animer des réflexions sur les activités possibles autour de la plate-forme
- \* Initier avec les femmes ces activités
- \* Encadrer et former les femmes à mettre en oeuvre et à gérer ces activités

#### Le Conseiller agricole

Il es chargé de :

##### Assurer le conseil agricole

- \* Conseil agricole sur le périmètre maraîcher
- \* intensification de la production de pourghère autour du périmètre et si possible dans le périmètre ou sur une autre zone moins exposée aux inondations

##### Initier et encadrer toutes autres activités productives

- \* Initiation avec les hommes dans un deuxième temps d'activités productives autour de la plate-forme ( sciage, artisanat, cleavage, soudure/forge, menuiserie...)

#### Le formateur/alphabétiseur

Il a été chargé de :

##### Appuyer l'émergence des gestionnaires

- \* Appuyer l'animatrice dans un premier temps à identifier et à mettre en place le comité de gestion de la plate-forme.

##### Former les gestionnaires

- \* Former les gestionnaires de la plate-forme à tenir les documents de gestion

##### Alphabétiser

- \* Alphabétiser les responsables du comité des femmes élargi à d'autres femmes du village
- \* Recruter un groupe de jeunes villageois et les alphabétiser.

## I.2. L'état des lieux

### L'animation

Le programme d'animation autour de la plate-forme a atteint un premier niveau de résultat assez satisfaisant . En effet en Août 1996, vingt et quatre femmes désignées par l'association des femmes de KOTAKA ont travaillé sur la plate-forme en trois équipes de huit femme et selon une rotation de un jour sur trois. Après un temps d'observation à l'action et en rapport avec les intérêts des intéressées pour la formation , douze femmes ont été identifiées comme gestionnaires potentielles de la plate-forme.. Ces femmes sont celles qui sont disponibles (par rapport à leurs charges sociales et familiales), motivées pour le travail manuel sur la plate-forme, prédisposées à la formation..

Parmi ces douze femmes 7 femmes ont été choisies comme titulaires aux différents postes de gestion de la plate-forme. Mais pour permettre aux responsables titulaires de suivre correctement

les cours d'alphabétisation , un groupe de 5 femmes suppléantes a été mis en place par les femmes de KOTAKA. Les deux groupes travaillent par intermittence sur la plate-forme et dans le centre de formation (Voir rapport de l'animatrice pour plus de détails)

Les différentes fonctions des femmes sur la plate-forme sont maintenant autogérées. La formation étant pour l'instant axée sur le calcul , les gestionnaires de la plate-forme (les 2 groupes) maîtrisent parfaitement la numération et les opérations simples d'addition et de soustraction.

C'est donc à partir de maintenant que l'animatrice pourrait se détacher un peu plus de la plate-forme pour entamer un programme d'animation relatif aux autres activités à initier autour de la plate-forme.

En outre, il faut signaler l'urgence de la nécessité de maintenir la motivation actuelle des femmes en rendant la plate-forme plus multifonctionnelle. En effet , en 7 à 8 heures de présence des femmes gestionnaires de la plate-forme , les recettes n'ont guère dépassées 300 F.CFA entre Août et octobre 1996. L'équipement récent de la plate-forme en chargeuse de batterie a permis de multiplier ces recettes par 6 (les entrées actuelles sont de l'ordre de 1.500 F à 2.000 F.CFA).

### La formation/alphabétisation

L'approche alternative adoptée pour choisir les femmes titulaires des postes de gestion de la plate-forme n'a pas facilité le démarrage du programme de formation. En effet de mi-Août à mi-Septembre le formateur s'est occupé de trois groupes :

- \* un groupe de femme le matin
- \* un groupe de femme l'après-midi
- \* un groupe de jeunes le soir (les enfants ont commencé les cours le 9 Septembre)

Le troisième de groupe de femmes qui travaille sur la plate-forme n'est pas concerné par la formation le jour où il est en activités.

A partir de mi-Septembre le niveau des 24 femmes en rotation a été évalué (voir test d'évaluation dans le rapport du formateur - Septembre 1996) et douze femmes ont été retenues. Les 7 sont les titulaires des postes et les 5 sont des suppléantes. Ces douze femmes sont en rotation un jour sur deux au niveau du centre de formation. Ces femmes maîtrisent parfaitement la lecture et l'écriture du nombre de trois chiffres, l'écriture de certains sigles (Kg, l...) et les opérations de soustraction : d'addition et le mécanisme de la multiplication.

Les capacités acquises par les 12 femmes actuellement en fonction sur la plate-forme sont très satisfaisantes en rapport avec le niveau de progression de la formation . Le ¼ de la première phase du PAAP n'est pas encore exécuté.

Quant aux enfants, l'expérience en cours montre que le programme de formation/alphabétisation en cours s'adapte très mal à leur besoin. En c'est un programme d'alphabétisation fonctionnelle destiné à des adultes qui maîtrisent parfaitement leur langue et savent déjà compter dans cette langue . Pour les enfants , ce n'est pas le cas. C'est un enseignement de type scolaire (en langue nationale) qui répond à leur besoin.

C'est donc un immense travail de créativité qui est demandé au formateur par rapport à ce groupe et cela joue négativement sur le rythme de progression.

Nous avons été saisi de ce problème et y cherchons des solutions. Notre credo est de mieux faire ce que nous avons commencé au lieu de trop embrasser.

### Les questions agricoles :

Au démarrage des activités du conseiller agricole en fin Août 1996, le jardin maraîcher des femmes de KOTAKA était déjà en culture. On y trouvait de l'arachide, du Gombo, du niébé, de l'oseille... Ces cultures étaient sujettes à la pluviométrie et leur état reflétait le bas niveau des pluies au cours

de cette saison. La première action entreprise par le conseiller agricole a été de fournir aux cultures un appoint d'arrosage à l'aide d'une motopompe à pétrole mise à disposition par le projet ONUDI. Cet appui a démontré à souhait les possibilités d'utilisation de moyens permettant d'améliorer le système de production jusqu'à maintenant axé sur les puits. L'approche adoptée a consisté à démontrer, à créer la demande au niveau des populations et à accompagner/appuyer cette demande en fonction de l'engagement des populations.

Dans un deuxième temps, dans l'optique d'installation du pourghère dans et autour du périmètre des billons ont été confectionnés. C'est sur ces billons que le pourghère a été semé dans le demi-périmètre coté fleuve.

Toutes ces tâches ont été précédées par un vaste travail de sensibilisation, d'organisation des femmes, d'identification des parcelles/femme sur le périmètre...

Le 10 Octobre la crue du fleuve a commencé à menacer le jardin. Avant la crue, certaines cultures hivernales ont eu le temps de boucler leur cycle : arachide, gombo et piment. Les autres spéculations telles l'oseille ont été inondées. Dans l'ensemble le résultat est moyen grâce à l'appoint de pompage effectué en Août et Septembre.

Le pourghère installé sur les zones non endiguées du périmètre a totalement disparu suite à cette inondation. Ceci a confirmé nos appréhensions quant à la réussite du pourghère dans des zones inondées.

Par rapport à la mise en oeuvre de la contre-saison froide deux tâches essentielles ont été entamées par l'encadrement :

- \* l'installation de la contre-saison froide de légumes (dans la fourchette de temps) sur le périmètre maraîcher existant (300 exploitantes, 50m<sup>2</sup>/femme) et selon le système « ancien » de production (arrosage à la main) et
- \* la négociation avec les populations du village notamment les hommes pour l'extension du périmètre. En cas d'acquisition de cette extension un système de production basé sur le pompage motorisé pourrait être envisagé.

C'est cette démarche qui était en cours quand différents visiteurs ont démobilisé l'encadrement sur le terrain.

Enfin, il faut notifier que les questions agricoles ont été de nature à absorber totalement le temps de travail du conseiller agricole et des populations. L'organisation, l'initiation et l'encadrement d'autres activités productives n'ont pas connu de début d'exécution. L'absence de certains équipements concernés par ces activités en est pour quelque chose.

## II. LES CONDITIONS DE COLLABORATION

La collaboration entre le projet ONUDI et l'ONG nationale AFAR<sup>ICT</sup> a été dès le départ émaillée d'incompréhensions: en effet, il a été demandé à AFAR<sup>ICT</sup> de ne rien changer de l'approche et de la méthodologie de gestion de la plate-forme, telles qu'elle a été mis en oeuvre à Sikasso. Ceci, a fortement heurté les susceptibilités de l'équipe d'appui d'autant que KOTAKA est un village que nous encadrons depuis 5 ans et dont on connaît parfaitement les populations. Aussi performante soit l'outil technique PLATE-FORME; l'appropriation de sa gestion doit partir d'une certaine connaissance des populations bénéficiaires.

Aussi, avons nous accepté d'accompagner la chose, malgré nos appréhensions sur l'approche, invités en cela par le projet FED/VRI:S avec qui nous collaborons à KOTAKA dans d'autres domaines.

La mise en oeuvre des activités autour de la plate-forme a été confiée à AFAR<sup>ICT</sup>, mais l'équipe ONUDI reste fortement présente sur le terrain. Paradoxalement les échanges sur les problèmes rencontrés n'ont pas existé, les reproches et les accusations sur la qualité du personnel de terrain et le nombre réduit de missions d'appui (compté par cadre) de l'équipe centrale d'AFAR<sup>ICT</sup> prenant le pas sur la recherche de solutions heureuses.

AFAR<sup>ICT</sup> n'a certes pas respecté les termes du protocole d'accord en matière de compte rendu écrit des activités (mais même les fiches de suivi de la plate-forme qui doivent aller directement au projet ONUDI sont restées à KOTAKA, on ne sait pour quelles raisons.

Nous avons voulu garder une certaine interdisciplinarité de l'appui central au personnel affecté sur la plate-forme. C'est pourquoi, malgré la présence d'un cadre chargé des activités féminines au sein de AFAR<sup>ICT</sup>, toute l'équipe centrale s'est impliquée dans l'appui à l'équipe en place à KOTAKA. Cet appui de 4 personnes d'AFAR<sup>ICT</sup> était doublé de visites fréquentes de personnes ressources intervenant pour le compte du projet ONUDI et en appui aux mêmes secteurs d'activités que AFAR<sup>ICT</sup> (formation, agriculture...). N'ayant aucun contrôle sur les messages diffusés sur le terrain nous pouvons difficilement canaliser le personnel de terrain qui reçoit plusieurs sons de cloches. Les conseils donnés par les uns et les autres sont devenus malheureusement très souvent contradictoires et le climat de collaboration en a été atteint.

Enfin il y a un ensemble de problèmes et d'interrogations qui nous mettent à mal par rapport aux populations et qui fragilisent le climat de travail entre nous le projet ONUDI/FIDA :

1. Le compte rendu effectué dans le chapitre I montre que les résultats atteints sont relativement conformes aux instructions que nous donnons sur le terrain au cours de nos missions de suivi. Les ratées pourraient être mises au compte des messages contradictoires et les multiples sons de cloches. Conformément aux protocoles d'accord peut-on nous communiquer toutes les informations utiles au bon déroulement des activités, organiser avec nous des missions conjointes sur le terrain pour une meilleure complémentarité des appuis ?

2. Peut-on nous faire confiance en tant que structure d'encadrement des activités autour de la plate-forme, nous donner tout l'appui mécanique/technique (pour lequel les compétences du projet ONUDI sont connues et reconnues) tout en nous concédant la conception (et/ou l'adaptation) et la mise en oeuvre des méthodes et outils d'approche du milieu (que nous fréquentons depuis 5 ans). Pour enfin nous juger au résultat.

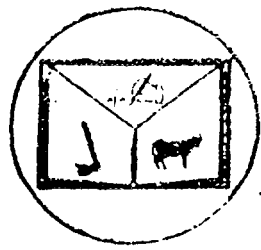
3. Quand est ce que la fonction électricité de la plate-forme pour laquelle le PPTV a consenti autant d'effort et qui a été au départ la grande fierté de tous les habitants du village (dans les villages voisins, la plate-forme à Kotaka = le courant à Kotaka) sera mise en oeuvre. Nous avons du mal à continuer à transformer notre crédit auprès des populations de Kotaka en discrédit (elles considèrent que les promoteurs de la plate-forme - AFAR<sup>ICT</sup> et ONUDI - ne respectent pas leurs engagements).

4. Est-il possible en quelques mois de formation de faire tenir une dizaine de fiches de gestion (le PAAP recommande de ne pas introduire plus de 4 fiches) à des femmes rurales analphabètes ? Peut-on nous montrer un exemple concret en organisant la visite tant demandée à Sikasso ?

5. Peut-on nous concéder le privilège d'apprécier le travail du personnel que nous avons mis en place et qui dépend techniquement de nous . Est-il possibles pour eux d'avoir des résultats quand ils sont constamment perturbés et même intimidés ?

Nous pensons que dans la situation actuelle , le point doit être fait dans un esprit de construction. Il est hasardeux pour nous de continuer à travailler dans ces conditions sous peine d'avoir sur le dos l'échec de l'expérience PLATE-FORME à Kotaka . La confiance des populations locales nous est beaucoup plus chère que les frais de gestion induits par le protocole d'accord. Aussi, le projet ONUDI/FIDA ayant des techniciens chevronnés capables de conseiller en matière de formation , d'agriculture .... pourrait envisager de reprendre en main les activités actuelles de AFAR<sup>TCT</sup>





# AFAR<sup>TCF</sup>

ACTION POUR LA FORMATION ET L'AUTOPROMOTION RURALE  
Techniques, conseils pour l'autogestion du terroir

ANNEXE 11

BP : 63 - Tel : 42.01.75

SEVARE (MOPTI) - République du MALI

Sévaré le 08/05/1997

REF: AFAR-ONU/mai 97

*Copie pour N. Tembely*

Monsieur le CTP  
du Projet régional PNUD-ONU  
SEVARE

Monsieur

Nous avons signé avec votre institution en Août 1996 un protocole d'accord relatif à la mise en oeuvre d'activités autour de la plate forme multifonctionnelle de KOTAKA, protocole devant expirer le 15 Décembre 1996.

Le programme d'activités relatives à cet accord a été préalablement et conjointement élaboré par les deux parties courant Juillet 1996<sup>1</sup>. L'équipe d'encadrement des activités sur le site a également été mise en place avant cet accord écrit. Cette collaboration a été lancée grâce à l'intermédiation du projet FED/VRES, bailleur de fonds de nos activités dans le village de Kotaka et de votre intervention plateforme dans le même village.

Cette collaboration a été émaillé depuis le départ de divers problèmes d'approche et de communication. C'est pourquoi, en Novembre 1996 (après 4 mois de collaboration) un rapport<sup>2</sup> qui dresse un état des lieux quant aux activités en cours dans le village de KOTAKA et survole les conditions de collaboration entre les deux institutions a été rédigé.

Une rencontre<sup>3</sup> a été organisée le 6 décembre 1996, dans les locaux du projet FE/VERS, après ce état des lieux pour redéfinir les nouvelles bases de collaboration. Cette réunion a permis de rediscuter de la collaboration et des mesures à prendre pour une meilleure organisation des activités sur le terrain.

<sup>1</sup> AFAR - Programme de mise en oeuvre des activités autour de la plateforme de Kotaka - Juillet 1996

<sup>2</sup> AFAR - Rapport intermédiaire sur les activités autour de la plateforme de Kotaka - Novembre 1996

<sup>3</sup> AFAR - Compte rendu de la réunion AFAR-ONU/FED du 6 Décembre 1996

Malgré toutes les dispositions prises devant le bailleur de fonds et les populations , la collaboration AFAR/ONUUDI/POPULATIONS reste encore très difficile : Aussi , nous vous prions de bien vouloir noter que :

1. Notre protocole est arrivé a échéance le 15 décembre 1996 et conformément à la rencontre du 6 décembre , nous vous avons soumis une nouvelle proposition de contrat le 7 janvier 1997. Cette proposition reste encore sans suite .

*Malgré tout nous continuons a travailler à l'appui/accompagnement et à la formation des populations encouragés en cela par le bailleur de fonds et les populations du village de Kotaka avec lesquelles nos relations sont antérieures à la plateforme.*

2. Depuis le 15 janvier 1997, nous vous avons envoyé un premier mémoire de remboursement relatif aux activités à Kotaka. Sur ce mémoire des dépenses d'une valeur de 2.802.125 F.CFA, nous devons percevoir , déduction faite de l'avance de fonds fournie à la signature du protocole par votre institution ( avance de 1.829.500 F.CFA), le **payement de 972.634.F.CFA.** Après maintes rappels verbaux , nous n'avons été saisi que le 06 Mars (par lettre) pour des retouches sur le mode de présentation des pièces . Cette même lettre stipule en dernier alinéa que « *dès réception de ces dites pièces , nous pouvons régler cette situation et régulariser ensuite l'extension du contrat initial pour couvrir la période initiale* ». Le 25 Mars 1997 , les dites pièces augmentées des justificatifs en instance chez nous vous ont été transmises , présentées selon le modèle souhaité. En rapport avec le memoire de depenses révisé, nous attendons un paiement de 1.902.134 F CFA et en vain.

*Malgré tout nous avons continuer a prefinancer les activités sur le terrain*

3. De gros problèmes existent sur le terrain et la communication devient de plus en plus difficile entre nos deux institutions et cela pour des raisons que nous ignorons complètement :

- \* les dispositions prises au cours de la réunion du 6 décembre pour favoriser la circulation de l'information entre nos deux structures restent lettre morte.
- \* l'animatrice que nous avons jugé (en réunion à l'ONUUDI , en présence de Mr De Meester du FED/VRES et de Mme N'DIAYE du Programme BIT/ACOPAM le 07 Mars 1997 ) de mettre en place a Kotaka pour l'appui aux activités de la plateforme est marginalisée ( voir son rapport du mois d'Avril) par les multiples missions du projet ONUUDI à Kotaka
- \* les demandes de rencontre avec la direction de votre projet par l'intermédiaire du FED/VRES ont essuyé des fins de non recevoir pour des raisons que vous êtes seuls à pouvoir expliquer.

*Malgre tout nous allons sans cesse vers vous pour rattraper les ratées.*

4. En rapport avec tous ces problèmes, nous pensons que nous n'avons plus la maîtrise d'ouvrage du programme de mise en oeuvre des activités autour de la plateforme de Kotaka.

**En conséquence , nous avons décidé de suspendre toutes activités relatives à la plateforme dans le village de Kotaka à partir du 15 Mai 1997.**

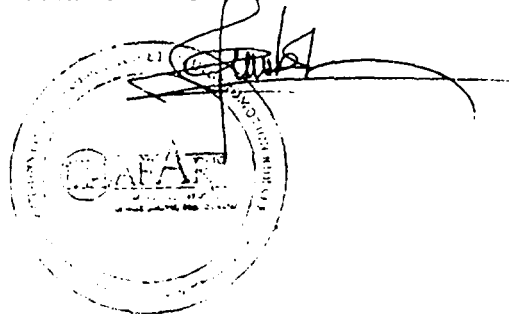
Nous vous transmettrons avant le 31 Mai 1997 Juin toutes les demandes de remboursement en instance à notre niveau et vous prions de bien vouloir les régler.

5. Nous approcherons votre institution avant le 15 Juin pour l'organisation d'une mission conjointe à Kotaka pour expliquer aux populations les raisons de notre retrait et cela de façon objective et sans propos calomnieux. Si d'aventure cette démarche commune ne rencontre pas votre agrément, nous informerons quant à nous unilatéralement, en toute loyauté avec les populations, des raisons ayant motivé cette décision et cela au plus tard le 15 Juin 1997.

6. Nous restons ouvert, à tout rapprochement des points de vue pour un désengagement harmonieux de AFAR<sup>TCT</sup> des activités de la plateforme de Kotaka.

Meilleures salutations.

**Le Président de AFAR<sup>TCT</sup>**  
**Amadou A. CISSE**



C.C.: Le Régisseur du FED/VRES  
SEVARE

**PROJET ONUDI,**  
DEVELOPPEMENT ET DIFFUSION DE PLATEFORMES MULTIFONCTIONNELLES  
BP. 263 SIKASSO REPUBLIQUE DU MALI

## FACTURE PROFORMAT

DATE : 14,08,96

DOIT: PROJET CAT/GRN, SIKASSO

POUR: PLATEFORME MULTIFONCTIONNELLE DU VILLAGE DE GALAFARA

SELON: DEMANDE DU VILLAGE

NBRE	DESIGNATION	PRIX UNIT.	MONTANT
1	Maisonnette	500000	500'000
1	Châssis léger	250000	250'000
1	Eclairage Maisonnette	100000	100'000
1	Moteur 10 Cv, DIESEL TYPE LISTER INDIEN	600000	600'000
1	Décortiqueuse Moyenne Riz	400000	400'000
1	Moulin - Broyeur à meules métalliques	200000	200'000
1	Alternateur soudure directe	300000	300'000
1	Installation et Pose des équipements	286500	286'500
	<b>GRAND TOTAL</b>		<b>2'636'500</b>

ARRETE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE :

Deux Millions six cent trente six mille cinq cent francs cfa

LE CTP DU PROJET

ROMAN IMBODEN

## PROJET ONUDI,

DEVELOPPEMENT ET DIFFUSION DE PLATEFORMES MULTIFONCTIONNELLES

BP. 263 SIKASSO REPUBLIQUE DU MALI

## FACTURE PROFORMAT

DATE : 14,08,96

DOIT: PROJET CAT/GRN, SIKASSO

POUR: PLATEFORME MULTIFONCTIONNELLE DU VILLAGE DE GOUFIEU

SELON: DEMANDE DU VILLAGE

NBRE	DESIGNATION	PRIX UNIT.	MONTANT
1	Maisonnette	500000	500'000
1	Châssis léger	250000	250'000
1	Eclairage Maisonnette	100000	100'000
1	Moteur 8 Cv, DIESEL TYPE LISTER INDIEN	550000	550'000
1	Décortiqueuse Petite à Riz	200000	200'000
1	Moulin - Broyeur à meules métalliques	200000	200'000
1	Alternateur soudure directe	300000	300'000
1	Installation et Pose des équipements	286500	286'500
	<b>GRAND TOTAL</b>		<b>2'386'500</b>

ARRETE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE :

Deux Millions trois cent quatre vingt six mille cinq cent francs cfa

LE CTP DU PROJET

ROMAN IMBODEN

**PROJET ONUDI,**  
DEVELOPPEMENT ET DIFFUSION DE PLATEFORMES MULTIFONCTIONNELLES  
BP. 263 SIKASSO REPUBLIQUE DU MALI

**FACTURE PROFORMA**

DATE: 13.03.97

DOIT: **TOMBOMKA**

POUR: **VILLAGE DE tombomka**

SELON: **DEMANDE DU VILLAGE**

NBRE	DESIGNATION	PRIX UNIT.	MONTANT
1	Maisonnette	500000	500000
1	Moteur 8 Cv	550000	550000
1	Moulin - Broyeur	200000	200000
1	Décortiqueuse	300000	300000
1	Alternateur	100000	100000
	Refroidissement, chassis	250000	250000
	courroie, montage déplacement et transport	225000	225000
	<b>GRAND TOTAL</b>		<b>2'125'000</b>

ARRETE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE :

LE CTP DU PROJET

ROMAN IMBODEN

# DOCUMENT PRELIMINAIRE

RAPPORT de MISSION  
Evaluation Projet ONUDI-FIDA XA/RAF/96/638  
Mali et Burkina Faso  
(Daniel JUGE et Louisa CREMONA)  
en vue  
Debriefing à PNUD Ouagadougou le 9 juillet 1997  
Copie (Fax) à PNUD Bamako  
-----

La mission conjointe ONUDI-FIDA d'évaluation en profondeur des projets "Plate-formes multifonctionnelles pour l'emploi, l'éducation et la santé des femmes et des jeunes ruraux" et "Développement et diffusion de matériels de transformation des produits alimentaires pour les femmes en milieu rural" est intervenue au Burkina Faso et au Mali du vendredi 20 juin 1997 jusqu'au 10 juillet 1997. L'évaluation portait tout autant sur les fondements et la conception des projets que sur l'exécution du programme et les résultats obtenus. Le temps alloué pour réaliser la mission était sans doute trop court pour des objectifs aussi ambitieux, d'autant que (i) la période était peu propice (travaux des champs) que (ii) les conditions d'exécution furent difficiles. L'impossibilité absolue de joindre le CTP ainsi d'ailleurs que tout les autres experts internationaux affectés au projet, et la démobilisation des "personnels" nationaux du projet à compter du 30 juin 1997 au soir, ont également perturbé le déroulement de la mission. Bref, la mission n'a pas eu ni les moyens ni le temps nécessaires pour programmer, consulter, vérifier aussi librement et autant qu'elle le souhaitait. Ces handicaps compromettent quelque peu la crédibilité de notre diagnostic mais nous livrons malgré tout nos observations pour au moins susciter la réflexion concernant les aspérités du projet les plus saillantes.

***En Résumé: nous pensons que les objectifs et moyens du projet sont mal définis; que sa gestion n'est pas maîtrisée; qu'une idée formidable est dévoyée; que le risque existe d'induire plus de mal que de bien chez les populations cibles.***

C'est avec d'extrêmes réticences que nous formulons ces réserves graves. Nous ne prétendons pas détenir la vérité mais affirmons notre sincérité pour dire les problèmes sur lesquels nous avons buté et butons encore. Nous recommandons de ralentir le processus enclenché et espérons provoquer une réflexion approfondie susceptible de réorienter un projet que nous croyons sorti de ses rails.

## 1/ Fondements et conceptions des projets

Les objectifs initiaux: "...alléger les tâches des femmes rurales ... et augmenter leurs revenus.." sont très clairs. Le concept de la multifonctionnalité confusément greffé par la suite apporte effectivement une contribution à ces deux objectifs mais il dévoile aussi des gisements de développement (électrification, pompage, distribution d'eau, banc de sciage) qui sont sans plus de réflexion annexés aux objectifs du projet alors que cette nouvelle orientation dépasse largement le cadre des projets initiaux. Ceux-ci visaient l'amorce d'une pré-industrialisation dans les villages tandis que les adjonctions lourdes qui sont désormais considérées ressortent davantage de l'appui à l'équipement des communes rurales. Il est probable que la réflexion n'a pas suffisamment été poussée sur toutes les implications qui en découlent. Il est également plus que probable que l'on a mésestimé les moyens nécessaires pour cette nouvelle ambition.

Par dessus tout, on a souvent l'obsédante impression que la multifonctionnalité pourrait être un but en soi alors que ce n'est qu'un moyen dont l'intérêt et les limites méritaient sans doute d'être mieux précisés au document de projet. Par ailleurs, nous ne comprenons pas pourquoi aucune contrepartie privée ou gouvernementale n'a été expressément désignée et associée pour accompagner le projet. Ce manquement majeur induit des conséquences assez gênantes. A défaut, le prodoc aurait du prévoir un minimum de procédures puisqu'on admettait implicitement que le CTP et les autres experts internationaux et nationaux du projet auraient à manipuler et gérer des fonds extra-comptables provenant des paiements villageois et des financements accessoires.

## 2/ Qu'est ce que la multifonctionnalité?

La multifonctionnalité vise une meilleure rentabilité de la source d'énergie en optimisant son utilisation, c'est à dire en optimisant l'amortissement des coûts liés à sa mise en place. Les charges liées à l'exploitation (combustible, maintenance, personnel) sont quant à elles considérées proportionnelles au niveau d'activité.

En clair, parler de plate-forme multifonctionnelle revient à dire que le même moteur diesel lent monocylindre (8 à 10 Cv, valeur 400 et 600.000 Fcfa) est utilisé successivement - ou quand cela est possible simultanément - pour des tâches multiples telles que broyer et décortiquer des céréales et protéolégumineux, extraire l'huile (presse), actionner un alternateur pour la charge de batterie, la soudure, la production d'électricité, actionner une pompe, etc...

L'idée est facile à mettre en oeuvre. Elle est crédible tant que les modules considérés ont une valeur d'investissement faible par rapport au coût du moteur et tant que la durée de fonctionnement des modules reste limitée. Dans ce cas il s'établit une hiérarchie des activités: les moins rentables étant généralement assujetties au module le plus sollicité.

Le degré d'autonomie - économiquement parlant - des modules par rapport à la source d'énergie tend à s'accroître avec le niveau d'activité si bien qu'à un certain moment l'opérateur a intérêt à équiper le module qui travaille le plus, avec un moteur totalement indépendant pour optimiser la rentabilité du système.

De la même façon quand le coût des modules dépasse de beaucoup le coût de la source d'énergie, le rapport de sujétion bascule et ce n'est plus le module qui est économiquement assujéti à la source d'énergie mais l'inverse.

C'est à dire que lorsqu'on réalise l'électrification d'un village (4 à 5 millions de Fcfa) il paraît raisonnable d'envisager un moteur totalement indépendant, car le coût additionnel généré par l'achat et l'installation du moteur est de l'ordre du demi million cfa soit une fraction dérisoire (10 à 15%) de l'investissement total consenti (1).

*(1) Note bas de page: D'ailleurs un module à coût élevé doit nécessairement prouver une rentabilité spécifique indépendamment de la plate-forme. sinon ce sera un investissement délaissé et inutile. Le droit à l'erreur est inversement proportionnel à l'importance de la mise initiale, laquelle dans le cas de l'électrification est quand même relativement considérable à l'échelle villageoise.*

A contrario, il y a une certaine absurdité à inverser les valeurs, c'est à dire assujettir le réseau d'électrification, le réseau d'eau, le banc de sciage et tous les cas quand un investissement important est considéré, aux caprices, contraintes (espace, localisation, environnement, etc..) et disponibilité d'une source d'énergie au coût relatif dérisoire.

Les coûts d'exploitation n'interfèrent pas vraiment dans ce raisonnement car l'on admet que (i) le même personnel formé peut simultanément ou successivement servir plusieurs moteurs, que (ii) la consommation combustible est strictement identique et que (iii) la maintenance est à tout prendre simplifiée. De fait l'hypothèse de multiplier les moteurs en rapport avec le niveau des réalisations accroît globalement la sécurité.

Il convient donc d'être prudent. Le concept de la plate-forme multifonctionnelle ne peut pas cautionner tout et n'importe quoi. La plate-forme est un élément de modernité mais la modernité ne passe pas nécessairement par la plate-forme. Il est recommandé d'engager une réflexion approfondie à ce sujet (2)

*(2) Note bas de page: Le banc de sciage installé à Kotaka, et dans une moindre mesure l'alimentation électrique de la pompe immergée à Kimi, illustrent les aberrations quand le concept de multifonctionnalité aveugle par trop (une installation autonome eut été plus avantageuse).*



### **3. Contrepartie Nationale, Coopération et Partenariat - Impact sur la Gestion du Projet**

#### **3.1 Contrepartie Nationale**

La conception du projet telle qu'elle est ébauchée dans le prodoc au paragraphe A4 traitant du cadre institutionnel des projets, et notamment les §A4.2, A4.3 et A4.4, traitant de fabrication et production, de coopération avec les organismes et de relation avec les groupements villageois, est à l'évidence inappropriée. Les lacunes au niveau de la définition sont l'une des causes de l'opacité de la gestion du projet, au demeurant ingérable en l'état.

En outre, le projet n'est probablement jamais parvenu à mobiliser durablement des partenaires, prestataires et artisans, juridiquement et fiscalement identifiables (ou n'a jamais réellement délégué, ce qui revient au même). Quoi qu'il en soit le CTP faute de contrepartie réellement formalisée, n'avait pas de structure nationale associée au projet et susceptible de prendre en charge la responsabilité juridique aussi bien que la coordination et la gestion financière des actions à conduire. Il a opté pour une très mauvaise solution puisqu'il conduit lui-même ces opérations au nom du projet.

**C'est à dire que le projet opère comme un opérateur économique du secteur concurrentiel qui produit, facture, encaisse et gère des comptes bancaires divers et ceci sans comptabilité centralisée et au mépris des règles juridiques et fiscales les plus élémentaires. De plus, les activités "parallèles" du projet, non contrôlées par l'agence d'exécution, polluent la transparence que la dernière est en droit d'exiger.**

#### **3.2 Les Procédures**

La non-définition des procédures à respecter (i) quant à la collaboration avec les partenaires pour les "financements accessoires" (FED, CARITAS, ACODEP, CAT-GRN, Vision Mondiale, ONG Arcades, etc.), (ii) quant à la participation financière des villages et à la capture de leur épargne ou d'éventuel engagement vis à vis des banques ont conduit à un inextricable mélange des genres impossible à gérer et source de tous les soupçons. Il est probable que le CTP manque de méthode et accroît (probablement involontairement) encore l'opacité de la situation et le tout se combine pour contribuer à la confusion qui règne dans les esprits plus que sur le terrain.

Il est recommandé d'engager une réflexion sur le sujet; de formaliser les procédures; de négocier et constituer des organismes de contrepartie juridiquement existants et réellement et effectivement associés aux projets. La fin ne peut pas justifier le moyen; il faut remédier au plus vite aux manquements envers les législations sociale, juridique et fiscale du pays d'accueil.

Les procédures à redéfinir concerneraient aussi le recrutement des personnels locaux, qui est présentement traité avec beaucoup de désinvolture. Elles concerneraient aussi les activités parallèles de l'atelier du projet, lequel produit parfois des biens et services qui n'ont plus qu'un lointain rapport avec les activités des projets (fabrication de berceaux de motopompe; protocole FED-VRES2 et ONUDI-FIDA pour environ 20.000 USD)

#### **3-c/ Les Effets Pervers**

Les lacunes du prodoc et une gestion irréfléchie induisent pas mal d'effets pervers. Et à vrai dire on ressent fortement que (i) le projet n'est pas vraiment géré, ni par l'agence d'exécution, ni par les bailleurs et pas davantage par le CTP; que (ii) la conduite est principalement dictée par les opportunités et cahote au gré des rapports de force du moment.

D'autres parts, l'absence de comptabilité centralisée (au projet ou chez un partenaire) concernant la production des plates-formes annihile à peu près totalement la possibilité de quantifier, vérifier, contrôler les véritables coûts d'investissement dans les villages. On avoue la pénible impression que les volumes d'investissements communiqués par le CTP pour les 26 premières plates-formes sont en fait de simples évaluations répétitives dont le degré de précision est du niveau budget mais en tout les cas n'atteint jamais la rigueur d'un véritable prix de revient confirmé et rapproché. Quant aux 6 dernières plates-formes une simple évaluation n'a pas même pu nous être communiquée. Il y a problème à ce niveau et quoi qu'on fasse la rentabilité des plates-formes reste encore du domaine du pronostic faute de données claires et suffisantes concernant les valeurs et qualités des investissements.

## 4. Territorialité et Population Cible

### 4.1 Diffusion Géographique

Le document de projet porte en germe certaines contradictions qui dénoncent une concertation insuffisante entre les bailleurs. Il est paradoxal de préconiser l'extension géographique (points 4 des objectifs immédiats §D du prodoc) des applications du projet pour rééquilibrer les activités vers le Burkina Faso et répondre aux besoins prioritaires des populations déplacées du Nord du Mali et dans le même temps entériner le recentrage vers l'horizon nouveau du nord (objectif immédiat 1; produit 1,1: cellule d'appui à Mopti) tandis que les actions du projet au Burkina Faso, structurellement et traditionnellement insuffisantes n'ont toujours pas été engagées correctement à cette date de juillet 1997 (objectif immédiat 1; produit 1,2; points d'appui à localiser dans un centre à déterminer au Burkina Faso).

**Avant toute extension, nous recommandons une réflexion approfondie. Les actions à mener dans les deux cas (au nord du Mali et au Burkina Faso) ne sont pas nécessairement compatibles.**

### 4.2 Population Cible

Au cours du paragraphe précédent nous suggérons que la traction du projet vers le nord nous éloignait sensiblement de notre population cible, à savoir les femmes en milieu rural. Quoi qu'il en soit, la population cible connaît naturellement une certaine inflation; notamment l'impact de la plate-forme concerne désormais toute la population villageoise dans son ensemble, hommes et jeunes ruraux compris. Elle induit un effet mobilisateur pour la vie associative et la vie économique en général (activités artisanales multiples).

## 5. Résultats

### 5.1 Résultats chez les bénéficiaires

Dans les villages les problèmes techniques et les problèmes de gestion sont nombreux. Il n'y a malheureusement pas beaucoup de CFG (Comité Féminin de Gestion) qui soient vraiment parvenus à maîtriser et s'approprier la plate-forme et ceci pour des raisons multiples (formation, alphabétisation, suivi).

De plus, la rentabilité de la plateforme n'est pas évidente, non seulement en raison des difficultés de gestion (maintenance), mais aussi en raison de la stratégie commerciale (ristourne sur recette). A ce titre, la prise en compte du tissu économique existant n'a pas toujours été bien considérée (existence de meuniers privés probablement pénalisés).

Quoi qu'il en soit les cash-flows des exploitations sont généralement faibles et de surcroît difficiles à localiser et donc à prouver. En l'état actuel la rentabilité des plates-formes est loin d'être prouvée. On avoue l'impression pénible qu'il n'y a pas vraiment de suivi, ~~et~~ une préoccupation réelle du projet à ce propos.

### 5.2 Les partenaires

Le recrutement et le mandat des partenaires manquent probablement de cohérence et de surcroît méconnaissent trop souvent la législation commerciale et fiscale du pays d'accueil. La planification des tâches d'animation manque d'enracinement dans la durée et la continuité.

Tableau n. 1a

Objectifs prévus	Objectifs atteints		
	NON	OUI	
		suff.	insuf.
1er doc. projet (FIDA-1989)(1ère phase: projet TF/RAF/90/001-XA/RAF/90/619)			
<b>Objectifs généraux:</b> Encourager progrès technologique à travers produc.nationale matériel transf.céréales adapté besoins/femmes assurer accès/femmes aux matériel et aux avantages à long terme			+ +
<b>Objectifs immédiats:</b> a)développement prototypes standardisés perfectionnés: broyeur mécanique reproductible localement broyeur à propulsion animale décortiqueuses (mil, sorgho, riz)	+		+ +
b)conception/mise à l'épreuve d'une stratégie de diffusion adaptée aux structures locales. pour mettre le matériel à la disposition des femmes bénéficiaires (avec création de fonds de roulement) (avec création de fonds de roulement)			+ +
c)mise au point et l'épreuve de mesures de soutien et d'une structure visant le fonctionnement du matériel et la viabilité du mécanisme de diffusion, à long terme	+		
d)évaluation des options et des méthodes de conception pour les activités de suivi ayant pour objet la production de matériel et la transformation du mécanisme de diffusion sur une plus vaste échelle	+		

Tableau 1b

Objectifs prévus	Objectifs atteints		
	NON	OUI	
		suff.	insuf.
11eme PRODOC (FIDA-ONUDI +PNUD)(II phase de consolidation: projet XA/RAF/96/638 - TF/RAF/95/x12 )			
1. Concevoir, mettre en place et tester mécanismes d'appui à l'installation, gestion, suivi, maintenance	+		
2. Consolider les réalisations			+
3. Etendre géograph. applications projet pour rééquilibrer activités Burkina Burkina et besoins pop.déplacées nord Mali	+	+	
4. approfondir et diversifier produit plate-forme et services			+
5. préparer la phase diffusion à grande échelle de l'approche	+		

Tableau n°2a

Activités prévues	Activités Réalisées		
	NON	OUI	
		suff.	insuf.
1er doc. projet (FIDA-1989) - (1ère phase: projet TF/RAF/90/001 - XA/RAF/90/619)			
.coopération avec institutions nationales			+
.échanges entre FAO, PROCELOS, CILSS	+		
.participation villages/projets FIDA	+		
.coopération avec ONG locales			+
.supervision du projet/missions			+
.supervision technique ONUDI			+
.rapports d'activités semi-annuels			
.projet		+	
.ONUDI	+		
Financement ??			
.Participation gouvernements			
.(coût personnel national		?	
.locaux à usage de bureau)			+
.mise en place d'un mécanisme garantissant la participation des femmes tant au stade de la conception qu'à celui des activités de formation et diffusion			+
.approche intégrée comprenant mesures techniques et sociales			+
<b>Composante technique:</b>			
.étude des matériels de transformation des céréales, adaptation aux besoins des femmes, efficacité technique et rentabilité économique			+
.évaluation technologies existantes, élaboration prototypes améliorés			+
.8-10 prototypes fabriqués et évalués dans 20 villages (MALI et Burkina)			+
.formation artisans locaux fabrication, montage, maintenance, réparation pièces			+
<b>Composante socio-économique:</b>			
.recherche en organisation/division travail stratégie de diffusion matériel avec un mécanisme de crédit collectif, choix des bénéficiaires, système de maintenance /réparation			+
.sélection 10 villages Mali + Burkina information/ conseils/ supervision formation			+
.programme formation pour animateurs, femmes rurales, propriétaires			+
.supervision diffusion et évaluation rentabilité et mécanismes de soutien			+

Tableau 2b

Activités prévues	Activités Réalisées		
	NON	OUI	
		suff.	insuf.
11eme PRODOC (FIDA-ONU) + PNUD)(II phase de consolidation : projet XA/RAF/96/638 - TF/RAF/95/x12 )			
<b>[ Objectif n.1 ]</b>			
. Identifier et sélectionner membres équipe de base de la Cellule du projet		?	
. Formation et équipement cellule		?	
. programmation activités d'appui, définition protocoles d'accords/partenaires appui direct et monitoring des villages			?
. échanges d'expériences entre partenaires	+		
. constitution et développ. banque-données: (réalisations, outils, expériences)	+		+
. création 5 points d'appui opérationnels:			
. Mali (Mopti, Bougouni, Sikasso)			+
. Burkina (Bobo et autres)	+		
. choix/ formation des partenaires pour équipes points d'appui et équipement			+
. relations opérationnelles avec partenaires			+
. formation, appui, contrôle villageois et prestataires techniques			+
. mise au point programme d'action avec étapes des réalisations, besoins en formation et appui	+		
. mise en place de mécanismes de contrôle pour respect démarche participative du projet	+		
. formalisation et traduction documents et procédures des opérations du projet	+		
. saisie, traitement et diffusion des données en fonction des besoins des partenaires	+		
. élaboration programme activités avec ensemble partenaires et programme avec monitoring permanent	+		
<b>[Objectif n.2]</b>			
. évaluation des situations, résultats et difficultés rencontrées	+		
. modifications éventuelles plates-formes	+		
. fabrication décentralisée des plates-formes	?		
. équipements complets et infrastructures 30 plates-formes existantes			+
. formation opérateurs et gestionnaires pour corriger les problèmes	+		
. élaboration des procédures et documents nécessaires à la sécurité, fonctionnement et entretien des équipements			+
. mise en place de statistiques d'utilisation des plates-formes dans chaque site pour mesurer utilisation, rentabilité, etc. Et évaluer effets	+		
. identification, sélection et recrutement économistes et sociologues	+		+
. mission de terrain avec les partenaires	+		
. élaboration système de consultation et participation des villageois à l'évaluation et exécution approches et mesures correctives	+		
. identification et équipement 5-10 entrepr. privés pour install. et entretien plat.	?		
<b>[Objectif n.3]</b>			
. création 5 plates-formes nouveaux sites au Burkina	+		
. création 6 plates-formes test nord Mali		?	
. identification des mesures d'accompagnement et des partenaires de soutien			+
. recherche d'une rentabilité financière à moyen terme	+		
<b>[Objectif n.4]</b>			
. développement de filières de transformation valorisation des produits:			
. 3 modules d'équipements adaptés et testés(ex. oignons séché, pomme de terre, karité...)			+
. 2 modules d'équipement pour diversifier les activités écon.(scie pour bois, presse à porghère pour le savon, etc.)			+
. bilan économique et impact sur les revenus des femmes et le développement de l'emploi	+		
. système permanent centralisé d'enregistrement des données	+		
<b>[Objectif n.5]</b>			
. préparation de documentation de synthèse avec éléments essentiels de l'approche du projet et des résultats obtenus	+		
. élaboration de documents promotionnels		?	
. activités de terrain et d'analyse permettant de formaliser des modules de programmes d'extension du projet (3-4 propositions)	+		

### Sur-équipements des plates-formes dont celle de Kotaka

-----

Les premières réalisations dans le village de Kotaka sont récentes (août 1996). Certaines erreurs ont apparemment été commises au prétexte de l'intérêt particulier de la plate-forme sans voir qu'on négligeait l'intérêt général (et par extension l'intérêt du village). Le projet FED-VRES 2 a cofinancé pour environ 42.000 USD (plate-forme 18.000 USD; banc de sciage 4.000 USD; formation 20.000 USD) l'intervention des projets ONUDI-FIDA dans ce village. L'équipement de la plate-forme comprend un moteur diesel lent monocylindre et les principaux pôles spécialisés pour (i) le travail des grains (principalement le décorticage du riz), et (ii) le petit outillage (soudure, charge de batterie,...), auxquels ont été ajoutés deux "modules lourds": l'électrification et le banc de sciage. Le partenaire (FED-VRES2) s'intéressait tout particulièrement au dernier module pour valoriser l'exploitation des plantations d'eucalyptus.

L'électrification a probablement mobilisé plus de 15.000 usd pour l'achat et l'installation du réseau (câbles, boîtes de dérivation, protections), des 180 branchements (180 néons de 18 watts), de l'alternateur 7 kva et de la pompe immergée électrique. La puissance du diesel (8 CV) est un facteur limitant si bien que l'alternateur ne fournit sans doute pas plus de 85% de sa capacité nominale. Quoi qu'il en soit la puissance délivrée est insuffisante et lorsqu'on veut pomper, il faut nécessairement délester. L'installation de coupe-circuit sur le réseau d'éclairage est envisagée, en vue de faciliter l'opération de délestage. On se demande s'il n'aurait pas été d'emblée préférable de négocier la participation d'un des deux meuniers privés déjà installés dans le village et tous deux puissamment équipés (l'un possède deux moteurs diesel lent de respectivement 10 ou 12 CV et 12 ou 15 CV, l'autre est équipé d'un diesel lent 10 ou 12 CV). Certes, l'hypothèse d'un autre opérateur supposait soit l'attribution du marché électricité au profit d'un concurrent du CFG (comité féminin), soit le partage du marché avec acquisition d'un alternateur supplémentaire (env. 1.500 USD), mais en contrepartie on pouvait espérer certains avantages telle (i) une installation plus rationnelle et plus simple, telle (ii) une fiabilité plus grande, ou (iii) parce qu'on introduisait un semblant de compétition. L'alternative a-t-elle été envisagée? Une autre l'a-t-elle été? L'intérêt du village a-t-il bien été considéré?

Le banc de sciage a été réalisé, fabriqué et tout juste installé par le "personnel" des projets ONUDI-FIDA pour un coût estimé à un peu plus de 2 millions cfa. Il est relié à la plate-forme multifonctionnelle grâce à une transmission par arbre et cardans. Cela impliquait une installation très proche du moteur, qui n'était pas évidente eu égard à l'emplacement et plus encore à l'encombrement de cet équipement particulier (4 à 5 mètres en longueur et un bon mètre en largeur). Le module ou pour être précis le banc de sciage est constitué de deux rails qui guident les deux chariots porteurs des troncs à débiter et d'une installation fixe supportant l'arbre de la scie circulaire. Le banc a été installé à l'extérieur, en parallèle du bâtiment de la plate-forme et de telle façon que la jonction au moteur est facile. Malheureusement la place utile est exiguë et le terrain est accidenté ce qui a aujourd'hui renchéri l'installation et promet demain une exploitation pas facile.

La transmission choisie, par arbre et cardans est généralement plus efficace que la transmission par courroie plate, mais elle est aussi beaucoup plus onéreuse et fragile et pourrait même se révéler ruineuse à l'usage s'il s'avère que les cardans sont le maillon faible en cas de blocage de la scie (incident très probable). Le risque de répercussions fâcheuses sur l'embellage du moteur est également plus grand. L'hypothèse d'une installation totalement autonome par rapport à la plate-forme donnait plus de liberté quant aux choix en matières de transmission et d'agencement de l'installation en général mais l'option ne semble pas avoir été sérieusement considérée. Pourtant, on comprend mal une telle surcharge de la plate-forme sans réelle besoin puisque celle-ci travaille déjà beaucoup, principalement pour le décorticage du riz, l'éclairage et le pompage au point que la disponibilité du moteur n'est pas même vraiment garantie. Et en fait une installation autonome du banc de sciage n'aurait pas coûté plus en investissement parce que d'une part (i) le coût du moteur additionnel aurait été couvert par les économies en matière de transmission et d'installation, et parce que d'autres parts (ii) une telle option promettait en outre d'être plus économe à l'exploitation en raison d'une plus grande liberté pour le travail, parce que le moteur était plus disponible; parce qu'une installation plus rationnelle donnait plus d'aisance et nécessitait moins de manutention, etc...

**Questions: Etait-il logique d'assujettir l'intérêt du banc de sciage à l'intérêt de la plate-forme? Le rapport de sujétion ou autrement dit le lien actuel perdurera t'il? Le projet a t'il bien servi l'intérêt général (assimilé à l'intérêt du village)?**

Les présentes critiques ont une portée plus générale qu'il n'y parait. D'autres aménagements (le technicien n'a visité que 5 plates-formes) sont certainement pareillement critiquables. Dans une moindre mesure le choix exercé pour pourvoir l'énergie à la pompe immergée à Kimi l'est également (il a été nécessaire de tirer près de 500 mètres de câbles électriques très onéreux pour brancher la pompe; la solution d'un double moteur a t'elle été envisagée?). Nous dénonçons l'application aveugle du concept de multifonctionnalité.