

# IRAM

Fonds documentaire numérisé

**Auteur :** Iram, Coll.

**Titre :** Deuxième partie, In *L'IRAM et les évolutions de la coopération internationale, Journées d'Etudes 1996, Dossier préparatoire*, p. 29-62

**Editeur :** IRAM, Paris

**Date :** 1996

Journées d'études 1996  
**L'IRAM et les évolutions de la coopération internationale**

**L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE MALIEN  
ET  
DES INTERVENTIONS DE L'IRAM**

Agnès Lambert & André Marty

# L'EVOLUTION DU CONTEXTE MALIEN ET DES INTERVENTIONS DE L'IRAM

Agnès Lambert & André Marty

## 1. Introduction

Ce document fait suite au texte introductif général aux journées d'étude 1996 "L'IRAM entre les paysanneries et l'Etat" rédigé par Jérôme Coste et François Doligez. Il s'inscrit dans cette tentative d'appropriation de "notre histoire collective" en contribuant à une réflexion sur nos pratiques passées et présentes dans le cas concret du Mali. Le document présenté ici est le résultat d'un travail collectif, il a tenté d'intégrer les discussions avec Jean Bernard Spinat et Stéphane de Noray impliqués dans les projets analysés. Cependant, il garde encore un statut très provisoire et devra, par la suite, être amélioré et finalisé sur la base des discussions conduites lors des journées d'études.

L'IRAM intervient au Mali depuis 1974 sous forme de missions courtes et surtout de missions longues dans divers programmes de terrain situés dans des régions différentes du pays. C'est dire que, depuis deux bonnes décennies, l'IRAM a pu développer un certain nombre d'analyses et de pratiques sur lesquelles il s'agit de porter ici un regard synthétique. Il faut d'abord noter que le Mali a lui-même beaucoup changé durant cette période (régimes politiques, rapports sociaux internes, relations internationales) et l'IRAM aussi (modes d'insertion dans le cadre du développement, axes de travail, .....).

Une première partie récapitulera succinctement ces transformations ou ces évolutions. Ensuite nous passerons en revue les principaux terrains où l'IRAM a eu à oeuvrer :

- Le Nord :
  - . Contribution à la relance du mouvement coopératif jusqu'en 1982.
  - . Depuis 1992, prestations diverses dans le sens du retour de la paix, de l'administration et du développement sur des bases renouvelées (à la suite des conflits).
- Office du Niger :
  - . Participation au projet Retail (suite à la réhabilitation d'une partie des terres), de 1986 à 1992.
  - . Responsabilité de Centre de Prestations de Services depuis 1995.
- Zone CMDT :
  - . L'accent sera mis ici sur le PGR (Projet de Gestion Rurale) en place depuis 1992 en n'oubliant pas cependant que nous sommes aussi présents aux niveaux du FIL (Fonds d'Investissement Local) et du PAE (Projet d'Appui à l'Elevage avicole). Dans tous ces programmes, l'IRAM est opérateur direct.

Il est important de rappeler que l'Office du Niger et la CMDT représentent des zones stratégiques pour le Mali. La CMDT correspond à une vaste zone de production cotonnière, principale ressource en devise pour le pays. L'Office du Niger occupe une position centrale dans la production du riz. Le Nord, quant à lui, est porteur d'autres enjeux : beaucoup plus sensible aux aléas climatiques, avec des productions mal assurées, il est aussi traversé, ces derniers temps, par de fortes tensions politiques et sociales à tel point que l'unité nationale est apparue un moment menacée.

Par delà cette diversité de situations et d'enjeux, il faudra évidemment nous interroger sur ce qui fait la cohérence de nos interventions. Nous accorderons à ce titre une attention spéciale à deux thèmes qui nous sont chers et qui s'avèrent liés entre eux : la place et le rôle respectifs de l'Etat et des organisations paysannes (au sens le plus large qui puisse être donné à ce terme) à l'occasion de nos interventions.

## **2. Le contexte malien et l'IRAM**

Le tableau suivant s'efforce de traduire les principales évolutions sur la base d'une périodisation essentiellement politique, liée aux différents régimes qui se sont succédés depuis l'indépendance et mettant ainsi l'Etat au coeur des enjeux.

- 1960-1968 : Parti US-RDA (Union Soudanaise Rassemblement Démocratique Africain).
- 1968-1978 : Comité Militaire de Libération Nationale.
- 1979-1991 : Parti UDPM (Union Démocratique du Peuple Malien)
- 1991- : Régime de transition (1991-1992) suivi d'un régime, pour la première fois depuis l'indépendance, démocratique pluraliste(ou pluripartite).

Au niveau des politiques de développement rural et d'organisations paysannes de développement , le Mali est globalement passé :

- d'un modèle où l'Etat s'affirme comme le promoteur central du développement à une situation où l'Etat cherche sa place de régulateur entre, d'une part, les pressions extérieures internationales (bailleurs de fonds...) et, d'autre part, les initiatives locales et les contradictions internes.
- d'un modèle socialiste (combinant sociétés d'Etat, coopératives, fixation autoritaire des prix) à un modèle libéral (fondé sur le démantèlement des sociétés d'Etat, la concurrence et la promotion du secteur privé).
- d'un ensemble institutionnel rigide dans ses principes (mais avec de nombreux dysfonctionnements dans son application) à un ensemble beaucoup plus complexe et flexible (multiplication des acteurs, des sources de financement et des structures soit collectives soit individuelles).

Dans le domaine plus spécifique des organisations paysannes, on est passé d'un système de coopératives fortement administrées et gérées par les agents de l'Etat à un système où les coopérateurs sont nettement plus impliqués (relance coopérative, Associations villageoises) et enfin à des structures initiées par les membres eux-mêmes.

Il est curieux de constater qu'après avoir beaucoup critiqué le premier régime, le second a maintenu l'ensemble des structures en place (sociétés d'Etat, Coopératives), en voulant même relancer ces dernières (1972). Il a créé les A. V. et suscité les Opérations de Développement (de nature étatique). Enfin, il a également mis beaucoup de temps à accepter l'intervention des ONG : celles-ci ont commencé timidement après le sécheresse, vers 1974-1975. Le Ministre Kissima Doucoura, très influent à l'époque, n'hésitait pas à dire : "chez nous tout est gouvernemental" (alors qu'en Haute Volta, voisine, les ONG fleurissaient déjà). Dans les années 1980, l'Etat a accepté d'aller dans le sens des pressions des grands bailleurs de fonds (PAS).

Ces changements traduisent également une mutation des enjeux de pouvoir pour le contrôle des ressources. Au départ, il s'agissait de ressources internes, puis de plus en plus l'enjeu a porté sur le contrôle du partage de la rente externe de l'aide. Mais depuis ces dernières années, il faut signaler la hausse des revenus du coton, du riz, du bétail (avec la dévaluation) mais aussi de l'or (depuis 91).

Les premières missions de l'IRAM datent de 1974, c'est-à-dire de l'époque où se dessine au Mali une certaine ouverture concernant à la fois le renouvellement des méthodes dans l'approche du développement rural et des organisations paysannes et aussi sur le Nord (après la grande sécheresse).

Globalement, les prestations de l'assistance technique IRAM ont été marquées par de fortes transformations :

- Concernant le statut des expatriés : dans le programme de relance coopérative (à Gao et à Bamako) puis à Retail-ON il s'agissait de conseillers techniques ; ces dernières années l'IRAM a un statut d'opérateur direct et ses expatriés ont un statut de chefs de projet : PGR, FIL, CPS, PAE.

De plus, le recours à des prestataires de service plutôt qu'à des salariés tend à se développer parmi le personnel malien.

- Concernant les sources de financement. Avec la relance coopérative (à Gao et à Bamako) : il s'agissait exclusivement d'ONG européennes. Par la suite, les financements proviennent de l'aide bilatérale française (CFD, Ministère de la Coopération).

## L'EVOLUTION DU CONTEXTE MALIEN ET L'INSERTION DE L'IRAM

Périodes	Caractéristiques de type macro (politique, économique, climatique)	Développement rural et organisations paysannes	Activités IRAM
1960-1968	1ère République. Parti unique. Président : Modibo Keita. Régime progressiste-socialiste. Etat-Nation et Etat-Prométhée. (porteur du développement). Problèmes avec les commerçants. Répression de la 1ère rébellion au Nord (63-64)	Modèle socialiste avec des sociétés d'Etat et des coopératives (coopératives et fédérations de groupements ruraux : satellites des sociétés d'Etat et des appareils de l'Etat)	
1968-1978	Coup d'Etat et régime militaire (Comité militaire de Libération Nationale dirigé par Moussa Traore). Alliance avec les grands commerçants. Sécheresses de 69 à 74. Détournements : "villas de la sécheresse"	Maintien des sociétés d'Etat et des coopératives. Création des opérations de développement. Démarrage des A.V. dans Mali Sud. Direction Nationale Coopération. Volonté de redresser les coopératives.	1974 : 1ères missions au Nord-Mali. 1975 : Démarrage programme relance coopérative (Gao), financement ONG. ATE conseiller au sein de l'appareil d'Etat de promotion coopérative.
1979-1991	Parti unique ( Union Démocratique du Peuple Malien) dirigé par le même Moussa Traore. Fortes divisions politiques, PAS, dégraisages de la F.P., pressions des bailleurs pour la libéralisation. Marasme économique. Corruption. Sécheresses de 82-85. Début de la rébellion au Nord (juin 90).	Libéralisation des sociétés d'Etat. Promotion du ton villageois par le Parti. 1981 : Changements du personnel à la Direction de la DNC.	Poursuite assistance technique à Gao (jusqu'en 82). 2 ATE à la DNC à Bamako. ACORD (jusque là financier) devient intervenant direct, à partir de 1982. Quelques missions du siège à l'ON et au Sud. 1986 : Projet Retail (ON). ATE conseillère technique.
1991-	Mars 91 : Moussa Traore renversé. Régime de transition démocratique jusqu'en juin 92 (AT Toure). Puis 3ème République (pluraliste, liberté de la presse) avec A.O. Konare. Avril 92 : signature Pacte National (Nord). Problèmes avec les étudiants et le Nord (en 94). Préparation de la décentralisation	Décembre 91 : Etats Généraux du Monde Rural. Plan d'action du MDRE et création de la CAMOPA (janvier 94). Politique de désengagement de l'Etat, privatisation, redéfinition des rôles des divers acteurs et notamment d'opérateurs privés mais résistance des structures en place. 1992 : lancement du SYCOV.	ON : Fin de la prestation ATE Retail (fin 92) PCPS : Depuis 95 ; ATE responsable PGR : IRAM opérateur depuis 1992. FIL : IRAM opérateur depuis 1993. PAE : IRAM opérateur depuis 1995. Nord : Missions diverses (dont redéfinition du PADL).

### 3. Les projets ou l'Iram est intervenu

#### 31. Le Nord Mali

##### Brève présentation de la zone

- . Superficie : 821.000km<sup>2</sup> (66% de la surface du pays)
- . Population estimée : 1.000.000 hab. (environ 12% du pays).
- . Il s'agit d'une vaste zone aride (isohyètes de 350mm au Sud, 50 et moins au Nord) avec de fortes fluctuations des ressources naturelles, au sein de laquelle le fleuve Niger décrit une boucle dans son parcours septentrional. C'est cette vallée qui a le plus grand potentiel agro-pastoral et qui a les plus grandes densités.
- . Les activités économiques les plus répandues sont l'agriculture (riz, mil, sorgho), l'élevage, la pêche et le commerce.
- . Le peuplement est composé de sédentaires (Songhay) et de nomades (Touaregs, Arabes, Peuls). Les villes concentrées sur l'axe fluvial sont en pleine croissance suite aux sécheresses des années 70 et 80.
- . De 90 à 95, le Nord a été profondément traumatisé par une rébellion (touarègue-arabe) qui a dégénéré en un début de guerre civile. Depuis 1995, le climat est à l'apaisement.
- . Au plan administratif, il existe aujourd'hui trois régions, une seule jusqu'en 77(Gao), puis deux (avec Tombouctou) et enfin trois depuis 1991 (Kidal). Chaque région est successivement divisée en cercles et arrondissements.

#### 311. Le programme de relance du mouvement coopératif (1974-1987)

- . **Organisme responsable** : La Direction Nationale de la Coopération. Les coopératives maliennes étaient calquées sur le découpage administratif et impliquaient tous les ressortissants recensés (la cotisation est payée en même temps que l'impôt annuel et va au Trésor Public).
- . **Origines du programme de relance** : Après une période d'hésitations (suite au coup d'Etat de 1968), le gouvernement prend en 1972 l'option de relancer les coopératives. Il faudra cependant attendre la sécheresse (intervention de Kélétigui Mariko (ex directeur de l'UNCC au Niger et à cette époque chargé de liaison des ONG auprès du CILSS-Ouagadougou) et l'appui de la FAO pour que les ONG soient admises à travailler dans le Nord auprès des coopératives.

Il se trouve que celles-ci n'en sont pas vraiment d'après les premiers constats (D.G.). Le pari est fait cependant qu'elles peuvent le devenir si elles deviennent "l'affaire des coopérateurs" et non plus seulement celle de l'administration ou de l'encadrement.

- . **Principales prestations de l'IRAM** (au titre de conseillers et d'appuis méthodologiques)
  - 74-75 : missions de préparation (J.F.B., DG, A.M.)
  - 75-82 : exécution du programme
    - . Expatriés :
      - . A.M/ (7 ans), M.M. (5 ans) basés à Gao auprès de la DRC et de la DRS.D.N.(1an DRC )
      - . J.T. (3 ans), C.G. (2 ans) à Bamako auprès de la DNC (programme national)
    - . Missions d'appui : . D.G, M.J.D.
  - 83-86 : missions d'appui (M.M., A.M.)

- . **Sources de financement** : ONG exclusivement :
  - Surtout le consortium Euro-Action Sahel qui devient ensuite Euro-Acord puis ACORD : finance les services techniques concernés et l'IRAM. A partir de 1982, il devient de plus en plus opérateur direct et finance directement l'A.T. (D.N. 1 an Elevage Gao).
  - Mais aussi d'autres ONG : COE, CCFD, Misereor, SUCO, AFDI 54....
  
- . **Principales actions**
  - Relance de l'approvisionnement en biens de première nécessité à partir d'un fonds de roulement injecté qui doit ensuite s'auto-entretenir grâce à des efforts en matière de formation à la comptabilité et à la gestion (sans oublier la présentation et la discussion des comptes en assemblée).
  - Reconstitution des moyens de production : greniers semenciers villageois (paddy), prêts de reconstitution du cheptel ou d'équipement en matériel de pêche (filets, pirogues...).
  - Gestion de l'espace agro-sylvo-pastoral et halieutique (avec un système de réserves temporaires négociées localement).
  - Alphabétisation fonctionnelle.
  - Soins de santé primaires (avec accoucheuses et secouristes)
  - Vers la fin : construction d'ouvrages de submersion contrôlée (pour le riz flottant) et de puits pastoraux.
  
- . **Evolution du programme**
  - Les trois premières années : l'extension est assez bien maîtrisée . Cela permet d'établir un climat de confiance, l'encadrement est soudé et motivé, les remboursements s'opèrent, un début de décentralisation des coopératives est en voie.
  - Par la suite, la situation se complexifie en raison de facteurs externes et internes. Les luttes de tendance au sein du parti tendent à saper le dynamisme des coopératives (certains candidats, par exemple, n'hésitant pas pour des raisons électoralistes, à décourager les remboursements). De plus, des années climatiques difficiles se présentent à nouveau. Encouragés par les premiers succès, les financiers augmentent les moyens et poussent à l'extension géographique et à l'accroissement des activités. La formation tend à perdre sa priorité, la gestion se relâche, les manquants s'aggravent. Enfin les principaux responsables maliens sont mutés, ce qui perturbe l'oeuvre entreprise.
  - Après 82, la sécheresse revient avec beaucoup de force. Les ONG se multiplient sans la coordination nécessaire. Les actions d'urgence ne tiennent pas compte des acquis (par exemple en matière de santé). Une tentative de relance de la relance sera opérée en 85 mais sans lendemain, l'ONG principale évoluant vers des programmes propres. Last but not least, les coopératives ne sont plus à la mode au sein de l'intelligentsia du développement et le parti de son côté préconise désormais le "ton" villageois. On peut dire que le programme de relance se termine pratiquement vers 1988.

**Evaluation en 1982 (au terme des prestations IRAM)**

- D'un côté, les résultats sont intéressants :

- . Les actions économiques menées ont permis d'atténuer les effets de la crise (sans cependant être en mesure de modifier les causes profondes).
- . C'était la première fois dans la région qu'à une telle échelle, il était demandé aux ruraux de participer aux diagnostics, à la programmation et à l'évaluation des actions. Les débats, menés en A.G., ont permis de faciliter la diffusion de l'information, notamment aux cadets sociaux (femmes, jeunes, dépendants) et de ne pas la réserver seulement aux seuls notables.
- . Ce fut probablement à l'époque la première expérience au Sahel où les problèmes écologiques (dégradation des écosystèmes) étaient systématiquement abordés avec des orientations pratiques (anticipant ainsi sur les futurs projets de gestion de terroirs de ressources naturelles).
- . Un gros travail de recherche-action et de formation-action a été déployé par l'équipe des cadres, de telle manière que pendant des années, le service régional des coopératives se verra confier la gestion de nombreux projets (y compris bilatéraux et multilatéraux) et ceci jusqu'à la période actuelle.

- Cependant, d'un autre côté, cette expérience originale s'effectuait dans un milieu caractérisé par de très fortes contraintes : aléas climatiques (sécheresses et crues irrégulières), pressions très forte de l'administration et du Parti, milieu social très hiérarchisé et inégalitaire, taux de scolarisation très faible, fonctionnaires sous payés sinon irrégulièrement payés par l'Etat... Par ailleurs, la complexification croissante du programme et son extension trop rapide dans une région extrêmement vaste étaient de plus en plus au-dessus des capacités d'encadrement et de suivi : de ce point de vue, le programme a fini par être victime de ses premiers succès.

Plus fondamentalement, on peut s'interroger sur la pertinence des structures coopératives au sens large du terme<sup>1</sup>. Celles-ci sont au départ des structures de nature exogène, différentes des structures traditionnelles d'entraide. La "propriété coopérative" a ainsi du mal à être appréhendée dans des sociétés où le bien collectif est nécessairement médiatisé par un individu (chef, notable...) lequel gère au nom de sa communauté. La coopérative et son président sont dans une position ambivalente : soit ce dernier dirige comme si c'était à lui (la coopérative apparaît comme son bien), soit la coopérative est un bien sans véritable responsable : il s'agit alors d'un bien vacant, avec des ayants droit confus et qui, à la moindre occasion, risque d'être pris (la société, comme la nature, ayant horreur du vide !).

Pour que la greffe coopérative réussisse, il faut une véritable endogénéisation. Cela suppose du temps (qui n'est pas nécessairement celui des projets) mais aussi des niveaux d'organisation adéquats : ainsi les meilleures gestions ont été constatées avec certaines structures décentralisées et quand l'intérêt des membres et celui du président paraissaient se rejoindre.

---

<sup>1</sup> Les remarques ici faites concernent les coopératives, les associations, les tons de l'UDPM, etc...

Ce fut le cas pour quelques magasins d'approvisionnement. Inversement, beaucoup d'échecs s'expliquent par le fait que beaucoup de responsables coopératifs et de coopérateurs n'ont pas vraiment cru que les coopératives leur appartenaient réellement. Selon eux, l'Etat sinon les donateurs n'allaient pas manquer tôt ou tard de chercher à récupérer le tout<sup>1</sup>.

#### Essai d'évaluation postérieure

Il est intéressant de se demander comment la dynamique de cette période 74-82 a évolué par la suite et de voir ce qui reste de celle-ci. A défaut d'une étude systématique, quelques remarques glanées auprès de divers interlocuteurs peuvent être dressées :

- La relance coopérative correspond à la période d'entre-deux sécheresses. Durant cette phase, l'idée dominante était de considérer la sécheresse de 72-74 comme un accident de parcours et l'effort devait porter sur la réhabilitation des anciens systèmes de production à travers la reconstitution du cheptel (pour les éleveurs), des stocks semenciers (pour les agriculteurs), des filets et progues (pour les pêcheurs). Après la sécheresse de 82-85, le discours n'est plus le même : celle-ci est à considérer comme une compagne de route. Inutile de travailler sur les aspects aléatoires. Il convient de se concentrer sur ce qui est apte à résister les mauvaises années. Il faut sécuriser le producteur par l'investissement et l'intensification, en aménageant. Mais ce faisant, l'approche devient beaucoup plus sélective et localisée et ne concerne plus que quelques groupes bénéficiaires. De plus, elle suscite une course aux meilleures terres et laisse de côté tout ce qui est extensif (nettement dominant dans ces zones arides).

Ce faisant, les assemblées générales induites par la relance coopérative qui permettaient à tous les groupes d'être au moins informés et de se sentir concernés, ne se pratiquent plus. Désormais, les tensions foncières et sociales sont susceptibles de se profiler beaucoup plus et de devenir des sources de conflits lorsque l'insécurité se développera après 90.

Avec l'apaisement en cours, saura-t-on retrouver cet aspect essentiel des échanges et des rencontres à l'occasion du déroulement des programmes de développement ?

- Parmi les acquis qui restent par-delà les nombreuses vicissitudes, on peut citer les faits suivants :
  - Un besoin réel de magasins décentralisés capables de satisfaire les problèmes d'approvisionnement. L'adjectif "coopératif" n'est plus employé mais la réalité recouverte par ce mot est bien présente puisque les gens cotisent pour une oeuvre de fonctionnement de l'époque de la relance. L'approvisionnement par les privés n'est plus effectif dans de nombreuses contrées. Certains des magasins créés lors de la relance ont fonctionné jusqu'à la période d'insécurité (1991).
  - Quelques agents sanitaires de base formés à la fin des années 70 continuent tant bien que mal à dispenser des soins début 1996, alors qu'ils ne sont plus guère encadrés.
  - Les infrastructures (puits, ouvrages de submersion contrôlée) sont toujours fonctionnelles.
  - La réflexion collective sur la protection et la gestion des écosystèmes amorcée lors de la relance, suspendue de fait depuis, ne peut manquer tôt ou tard d'être reprise.
  - Concernant les aspects formation, seule une étude menée en profondeur permettrait de préciser comment le contenu véhiculé voici quelques quinze années a marqué les esprits et les comportements.

### 313. A propos de nos contributions dans le processus de paix et de développement (depuis 1992)

A la suite de la signature du Pacte National d'avril 1992 qui créait les conditions d'un règlement négocié des conflits au Nord, l'IRAM a été sollicité pour participer à la recherche de solutions appropriées en vue du redémarrage des actions de développement. Toutefois, une certaine insécurité qui apparaissait résiduelle persistait.

<sup>1</sup> Des gens à l'esprit particulièrement aiguisé allaient même jusqu'à s'interroger sur la générosité affichée des ONG : pourquoi venait-on les aider ? L'aide n'était-elle pas un piège ?

Deux séjours au Mali (DG et AM) en août et octobre 92 ont permis de prendre la mesure de la situation et de dresser un certain nombre de propositions. Pour ces travaux et les suivants, l'IRAM a travaillé chaque fois avec des cadres maliens du Nord et du Sud du pays, et parmi ceux du Nord avec des sédentaires et des nomades. Les premières recommandations ont été reprises globalement par les autorités du pays et les principaux bailleurs. Les voici :

- Nécessité de travailler en même temps les aspects suivants :
  - . consolider la paix, la sécurité et la réconciliation sociale,
  - . ramener l'Etat (l'administration et les services) sur le terrain d'une manière qui inspire confiance,
  - . relancer l'économie (à travers un processus d'urgence, réhabilitation, développement).
- Constitution d'une EMA (Equipe Mobile d'Appui au processus de paix et de développement concerté) dans chacune des trois régions du Nord en vue d'animer et de dynamiser les trois aspects ci-dessus.
- Mise en place de CTA (Collège Transitoire d'Arrondissement) composés de représentants du milieu dans sa diversité sociale (par désignation consensuelle) et présidés par le chef d'Arrondissement représentant l'Etat. Cette mise en place doit se faire au terme d'un processus d'informations et de négociations locales. Cette structure est provisoire en attendant la mise en route effective des futures communes.
- Nécessité de redéfinir les grands projets de développement envisagés pour le Nord en tenant compte de la conjoncture nouvelle (démocratie pluraliste, Pacte National, décentralisation en perspective).

Après approbation, l'IRAM a eu à participer à la mise en oeuvre :

- 3 missions pour la formation et le recyclage des EMA (août 93, juin 94, novembre 95).
- 2 missions de redéfinition des grands projets : PNAGA (Projet National d'Appui aux Groupements Associatifs) devenu PADL (Projet d'Appui au Développement Local) - FAC-CFD en mai-juin 1993 et PEMNE (volet FED) - Projet d'Elevage Mali Nord Est en novembre-décembre 1993.
- 2 missions d'accompagnement du programme norvégien dans le Gourma (mars 94 et avril 96).

Ces contributions, sous forme de missions courtes se sont avérées dans l'ensemble suffisantes, les relais nationaux assurant l'essentiel de la mise en oeuvre.

Les EMA ont généralement beaucoup travaillé et ont eu très vite un gros succès auprès des autorités et des bailleurs de fonds, sans oublier la Mission de Décentralisation : jusqu'à une date récente, les équipes mobiles, en effet, étaient les seuls organes à tourner sur le terrain sur l'ensemble de ces régions et donc à connaître les situations locales. Aussi ont-elles été sollicitées de plus en plus de divers côtés pour accompagner les missions ou pour s'adonner à des tâches diverses au point parfois de ne plus conférer suffisamment la priorité à l'accompagnement des Collèges Transitoires d'Arrondissement.

Le principal enjeu aujourd'hui, à court terme, est en effet que les CTA arrivent à fonctionner avant que les élections communales ne viennent les remplacer par des conseils communaux. Il importe en effet que la gestion des problèmes locaux commence à se déployer le plus vite possible de manière à servir d'expérience et de référence lorsque se concrétisera la décentralisation.

### **32. L'Office du Niger et le PCPS (Projet Centre de Prestations de Services)**

#### **Un bref rappel historique : l'Office du Niger et l'encadrement paysan.**

L'origine de l'Office du Niger est liée à l'histoire coloniale, notamment à l'enjeu que représentait l'approvisionnement en coton pour la métropole.

Les travaux d'aménagement dans le delta intérieur du Niger ont débuté en 1929 ( travail forcé, coût humain de ces aménagements). L'Office du Niger a été créé en 1932, l'objectif étant, sur le modèle britannique et sur la base de déplacements massifs de population de développer la culture irriguée du coton, mais aussi celle du riz, en vue de faire de l'O.N. le grenier à riz de l'Afrique Occidentale Française. Ce fut un échec, la culture du coton fut arrêtée en 1970, celle du riz stagna longtemps. Pendant la période coloniale les Sociétés Indigènes de Prévoyances dénommées Associations Agricoles Indigènes (AAI) ont été créées dans le but d'améliorer la production, de parer aux famines qui avaient déjà sévi dans la zone mais également de domestiquer les révoltes paysannes.

A l'ON, dès 1940, les colons de Niono ont manifesté leur opposition aux AAI posant déjà un certain nombre de revendications sur les conditions de production et de vie dans les villages. En 1954, l'alliance colons de l'office et USRDA (Union Soudanaise de Rassemblement Démocratique Africain) face à l'ON aboutit à la création d'un syndicat paysan, le SCAON. Avec l'indépendance et l'arrivée de l'USRDA au pouvoir, le SCAON est dissout, le jeune Etat socialiste nouvellement en place au Mali étant censé représenter l'intérêt de toutes les couches sociales, donc des paysans ! Avec un certain recul on constate une continuité de la période coloniale jusqu'à deuxième république caractérisée par la mise en place d'un système très administré et autoritaire à l'O.N. La relation des paysans à l'Etat n'avait pas considérablement évolué. La police économique enregistrait le paiement des taxes et redevances lesquelles étaient payées en paddy. Les paysans qui ne s'acquittaient pas de la redevance étaient expulsés de leurs terres et de leurs habitations. Les stratégies de résistance des colons à cette pression de l'ON visaient à diversifier la production, en développant des spéculations qui échappaient aux redevances comme le maraichage, en vendant le riz sur le marché parallèle privé... Les conflits étaient fréquents entre les paysans et l'Office, ils éclataient à propos de la détermination des dates de semis, de l'irrigation, de la quantité d'engrais... Les colons étaient organisés sur la base d'une adhésion obligatoire à la coopérative qui assurait la distribution des produits de base et parfois des moyens de production. Il fallut attendre 1984, année marquée par la sécheresse mais aussi le contexte de libéralisation pour parvenir à une certaine ouverture et à un relâchement de la pression de l'ON sur les paysans.

### **321. Le projet Retail**

#### ***a) Le contexte à la veille du projet***

La décennie 80 est caractérisée par la mise en oeuvre des PAS, avec la libéralisation des filières agricoles arachide et céréales, la suppression de la SOMIEX (Société Malienne d'Import-Export) la limitation du rôle de l'OPAM (Office des Produits Agricoles du Mali) et la restructuration des offices publics de développement comme l'ON.....

Elle est également marquée, dans l'ensemble des pays du Sahel, par la sécheresse de 1984 et, à l'ON, par une dégradation des aménagements poussant les producteurs à l'extensification. Le constat du succès de l'introduction de nouvelles variétés de riz expérimentés dans le cadre de la révolution verte en Asie, amena les bailleurs de fonds à décider de joindre leurs efforts

pour un programme de réhabilitation, la condition étant une refonte institutionnelle visant à libérer les producteurs de la tutelle de l'ON. La coopération hollandaise, à partir de 1982, avec le projet ARPON, puis française avec Retail, à partir de 1986, inaugurent des programmes de réhabilitation et d'intensification sur la base d'un encadrement pour la responsabilité paysanne et le transfert de compétence.

En 1985 des AV, initiées de l'extérieur, sont créées dans chaque village de la zone. elles seront équipées de batteuses par le projet ARPON. Le battage représente ainsi le premier "transfert de responsabilité" de l'ON aux producteurs. Il permet aux AV, d'acquérir une certaine capacité économique. D'autres fonctions sont transférées aux AV, la collecte primaire ainsi que la gestion des sacs... La libéralisation de la commercialisation n'interviendra qu'à partir de 87.

La Banque Mondiale impose deux contrats-plan. Le premier de 1988-1990 vise une gestion plus rigoureuse, une déconcentration de l'Office en 5 zones, la création d'un Fonds de redevance pour une plus grande transparence, et la participation paysanne. Le décret de gérance des terres est revu en 89, mais l'Office garde le contrôle des affectations des terres. C'est un échec, l'endettement de l'ON augmente. Le second contrat-plan imposé a pour objet la suppression de l'Office et la création d'un nouvel Office centré sur la gestion de l'eau et la maintenance qui doivent s'autofinancer et un peu de conseil rural. Après des licenciements massifs, les effectifs passant de 3.000 à 350 personnes, le nouvel Office est créé en 1994. Des plans sociaux et des recasements d'anciens fonctionnaires dans les périmètres sont mis en oeuvre.

#### ***b) Le projet Retail<sup>1</sup>***

L'objet du projet est d'appuyer des programmes de réhabilitation des terres et d'intensification sur la base d'un encadrement qui vise à responsabiliser les paysans et à leurs transférer certaines fonctions auparavant dévolues à l'ON.

Les actions réalisées :

- appui à la mise en place de groupements d'approvisionnement d'engrais, en 1987, pour parer aux habituelles ruptures de stocks dans un contexte d'intensification de la zone du projet Retail et de groupements pour l'acquisition de boeufs de labour, en 1992.
- appui à la création d'un comité paritaire de gestion de la redevance de l'eau d'abord à Niono en 1990, puis dans toutes les zones en 1991. Chacun d'entre eux est composé de 6 représentants de l'ON et de 6 représentants des exploitants. L'objet de cette instance est d'associer les exploitants aux décisions concernant l'entretien. Cependant le fonctionnement de cette instance laisse à désirer : les informations fournies sur la gestion du Fonds sont insuffisantes, le Fonds est utilisé pour la trésorerie de l'ON, la représentation des exploitants pose problème.

---

<sup>1</sup> Marie Jo Doucet, "L'organisation des paysans à l'O.N." in Les organisations paysannes et les mutations dans les grands aménagements hydro-agricoles, Réseau Recherche Développement, mai 1993.

- à partir de 1987, appui à la prise en compte de la question foncière qui a toujours été présente depuis la création de l'ON :
  - . Les AG et les responsables des trois villages concernés par la réhabilitation de 1160 ha travaillent à définir un plan d'occupation des sols délimitant les différents espaces (habitation, équipements collectifs, exploitation agricole) et à élaborer des règles d'attribution aux familles transférées et aux nouvelles familles. Une lettre d'attribution est remise à chaque exploitant précisant la localisation et l'attribution des surfaces (riziculture, maraichage) et garantissant l'usage tant que l'exploitant remplit les conditions du cahiers des charges (redevance, entretien du réseau).
  - . Mise en place d'une commission technique de traduction et de transcription composé de paysans alphabétisés, d'agents de l'ON et de l'expert du projet en vue de réaliser un travail d'information auprès des exploitants sur le décret de gérances des terres affectées à l'ON signé en 89 et sur le document de procédure de gestion des terres à l'ON. Cette commission appuiera, dans chaque village, la mise en place d'un Comité Technique de Gestion du Terroir Villageois et la signature de la Convention Particulière de Gestion du Terroir Villageois avec l'ON en 1991. Certains comités techniques de gestion du terroir villageois eurent à statuer sur les demandes de Permis d'Exploitation Agricole avant de les transmettre à la Commission provisoire de gestion des terres de la zone.
- Les 3 villages de Retail I décidèrent avec L'ON de la constitution d'une Commission Provisoire de Gestion des Terres de la zone composée des représentants de L'ON, de délégués des villages concernés et des membres de la commission 3 T... Cette commission provisoire a pu se réunir 4 fois, notamment pour statuer des demandes de PEA. (sur 103 demandes, 38 visées conformes et transférés à la direction générale de l'ON sur quelle période...)

#### Les problèmes rencontrés :

- le manque de confiance des exploitants dans la valeur du PEA (permis d'Exploitation Agricole) qui n'est pas un titre de propriété,
- le problème de fonctionnement des AG des AV et Tons au niveau de la prise de décision et du respect des règles de représentativité,
- la difficulté pour les Comités techniques de gestion du terroir villageois composé de jeunes alphabétisés de faire reconnaître leur travail au sein des AG contrôlées par leurs aînés,
- la difficulté à régler le problème des prête-noms.
- la question des hors-casiers et des espaces pastoraux,
- en 1992, la volonté du DG de l'Office d'impliquer les AV dans les décisions d'éviction : Il y eut des dérapages, décisions hatives imputées à l'"incompétence des AV"...

## 322. Le Projet Centres de Prestations de Services<sup>1</sup>

Cette phase peut être caractérisée par la privatisation et la volonté des bailleurs de fonds de transférer aux AV et organisations paysannes les différentes fonctions auparavant assurées par l'ON. La mise en oeuvre du CPS en appui aux AV volontaires témoigne des difficultés et des ambiguïtés de ces transferts. La philosophie de ces transferts reposant très certainement sur une idéalisation des acteurs privés et des organisations paysannes et de leur capacités.

### a) Le contexte de la mise en oeuvre du PCPS (ON)

Au niveau de l'ensemble du Mali, changement politique important en 1991 face auquel les paysans de l'ON manifestent quelque réticence à l'égard d'un phénomène urbain où les jeunes ont joué un rôle important. Ils craignent que les acquis qui commençaient à se faire sous le régime précédent soient remis en cause.

#### La situation des producteurs :

Au niveau de l'Office du Niger, le nouveau décret de gérance des terres affectés à l'ON et le contrat plan Etat/ON/exploitants devant définir le cadre juridique et le rôle de chacun sont en cours de finalisation... En ce qui concerne les organisations villageoises, le tableau est à la diversification et à la recomposition : on dénombre, sur l'ensemble de l'ON, 145 AV, 9 tons, 22 groupements GIE, 80 groupements féminins, 50 caisses d'épargne et de crédit. (La multiplication des GIE correspond à une stratégie pour contourner le non-accès au crédit des AV endettés. En revanche il n'existe pas d'initiative inter AV à l'exception du CPS )

La situation globale de l'ON et des producteurs s'est améliorée :

- assainissement de la situation de l'ON -le taux de recouvrement de la redevance atteint 95%-,
- hausse des rendements à 4,5 tonnes l'ha avec la réhabilitation et la généralisation du repiquage,
- baisse des coûts de transformation du paddy du fait de la suppression du monopole des rizeries de l'ON et de la multiplication des décortiqueuses privées,
- amélioration des revenus de la filière rizicole de 50% avec une répartition de ces gains favorable aux producteurs depuis la dévaluation,
- hausse des revenus des producteurs : de 91/92 à 95/96, les revenus nets d'exploitation par hectare ont augmenté de 180 à 274% selon les différents types d'exploitation<sup>2</sup>

Cependant dans d'autres domaines le bilan est mitigé :

- les producteurs sont considérablement endettés auprès de la BNDA et les FDV. L'endettement qui atteint 2 milliards et demi serait le résultat des campagnes de commercialisation de 1991-92 et de 1992-93, notamment de mauvaises opérations de commercialisation avec des commerçants douteux. L'endettement serait à mettre en relation avec la prolifération des groupements tentés, dans un contexte de libéralisation et de changement politique de faire des affaires et de se libérer du joug des AV.
- En ce qui concerne les instances de participation villageoise lancées sous le projet précédent, le bilan est mitigé. Les Comités paritaires de gestion de la redevance, créés dans chaque zone, comme les comités villageois de gestion des terres sont en fait sans grand pouvoir.
- Les A.V. sont dans une expectative méfiante par rapport à la décentralisation.

Le PCPS est le résultat du projet Retail qui a abouti à la création d'un Centre de Prestation de Services géré par les AV volontaires. Une convention signée entre Le Mali et la CFD pour la 3ème phase prévoit : le réaménagement de 1300 ha, la restructuration de l'ON, la mise en

<sup>1</sup> Etienne Beaudoux, Mission d'orientation générale au PCPS, Juin 1996.

<sup>2</sup> P. Baris, J. Coste, A. Coulibaly, M. Deme : "Analyse de la filière rizicole de l'Office du Niger et des perspectives à moyen et long terme". Rapport final, MDRE, Primature, CFD, Ministère de la coopération, IRAM.

place du CPS chargé de fournir des appuis financiers, comptables, juridiques, techniques aux groupements de producteurs, AV, GIE et aux comités paritaires de gestion des terres et une unité de recherche et documentation (URDOC). Un marché est signé entre le MDRE et l'opérateur IRAM avec cahiers des charges fixant l'exécution du CPS et le mandat de l'opérateur. Le PCPS n'a pu démarrer qu'en 1995, après deux années d'interruption alors que le contexte avait évolué caractérisé par l'apparition de nouvelles difficultés :

- démobilisation de certaines AV du fait de leur endettement,
- réticence de l'ON au projet perçu comme un concurrent, dans un contexte où il a été durement éprouvé par la restructuration et voit son rôle se réduire comme une peau de chagrin,
- retard dans la mise en place du comité de pilotage du projet,
- restructuration de la CAMOPA et changement du chef de projet IRAM

#### ***b) Le PCPS à partir de 1995***

Actuellement 7 AV et Ton et un groupement sont adhérents au CPS. (2 AV se sont retirées arguant du coût de l'adhésion et subissant l'influence des agents de l'ON réticents au projet).

Le montage institutionnel a consisté à la création, en décembre 95, d'une structure professionnelle de services (ni publique, ni commerciale) de forme associative. La cotisation annuelle des AV adhérentes correspond à 5% des produits du battage, actuellement 80% ont été réglés et correspondent au tiers des charges du centre. Pour l'instant le CPS fait travailler 3 prestataires privés et un salarié.

Bilan de ce que le CPS a réalisé :

- Appui conseil en gestion et organisation des AV : diagnostic concerté, réunion bilan sur la situation de l'AV, adoption d'un règlement intérieur.
- Appui conseil en comptabilité gestion : document en bamanan, comptabilité en partie double, formation ..
- Appui juridique : appui à 3 AV pour recouvrement des créances commerçants, information sur le nouveau décret de gérance et le contrat plan.
- Appui conseil dans le domaine financier : clarification de l'endettement vis à vis de la BNDA et du FDV et proposition de règlements négociés --> intérêt de certaines AV, refus d'autres AV de clarifier leur situation.
- Appui conseil dans le domaine foncier : un recul par rapport à la phase Retail pendant laquelle un travail sur l'adoption de dispositifs novateurs dans le contrat de gérance, l'obtention du permis d'exploiter (PEA) et la création d'instances paritaires de gestion du foncier ---> en fait les paysans sont réticents car la détention du PEA leur semble compliqué à obtenir et ne représente pas une garantie foncière suffisante. Le travail du projet consiste principalement à mener un travail d'information et d'animation sur les documents.
- Appui à la commission informelle paysanne des hors casiers, et travail avec l'observatoire du foncier sur cette question ---> réticence de l'ON...

## Bilan du point de vue des différents partenaires :

- Les adhérents les plus partis-prenants du projet sont en fait ceux qui fonctionnent déjà assez bien. Les autres ont d'autres priorités, notamment des problèmes de réorganisation interne et de surendettement. En ce qui concerne le transfert de la gestion de l'eau et de la terre aux AV dans le cadre des comités paritaires, les problèmes de fonctionnement de ces instances correspondent à un manque de formation des responsables des A.V. En outre, certaines A.V. sont réticentes à s'engager à un niveau de responsabilité qui les conduise à être impliquées dans des conflits. Sur les questions cruciales de la gestion de la terre et de l'entretien, ne préfèrent-ils pas s'en remettre à une instance qui aurait la capacité d'arbitrage qu'ils ne souhaitent pas s'attribuer. Si les A.V. et organisations paysannes ont leur mot à dire quant à la gestion des terres dans le cadre des instances comités paritaires, le pouvoir de décision final n'en incombe-t-il pas, de leur point de vue, à une instance supérieure intervillageoise ou autre de type paritaire ? D'où une nécessaire clarification des fonctions de chaque instance aux différentes échelles (village, intervillageois, zone, et ON).
- Les non adhérents trouvent le coût de l'adhésion trop élevé et subissent l'influence des agents de l'ON réticents au projet. Il ne faut sous-estimer les relations de clientèle fortes entre certains responsables d'A.V. et des agents de l'ON, celles-ci permettent à certaines AV de résoudre leur problème plutôt que de passer par le CPS.
- L'ON, après une phase de réticence face à l'autonomisation des AV est d'accord pour organiser des tournées d'informations conjointes avec le PCPS. Cependant la clarification du CPS/ON reste à faire dans un contexte de clarification des relations entre structures publiques et professionnelle au Mali. Sur la question du foncier et de l'entretien, la position exprimée par F.Traoré<sup>1</sup>, DG de l'Office ne correspond pas seulement à une position de défense des prérogatives qui restent à l'ON, mais aussi à une conscience du risque réel que représente la privatisation totale des terres avec l'apparition de grandes propriétés et celle la gestion de l'entretien avec la dégradation des aménagements.....(les exemples ne manquent pas ailleurs dans le monde, en Chine)
- Les bailleurs de fonds ont accordé une priorité à la restructuration de l'ON qui a été réussie.
- Les institutions financières sont très favorables au CPS.

### *c) L'avenir du PCPS en fonction des priorités définies par le comité de pilotage*

Deux axes ont été mis en avant : la consolidation de l'appui aux organisations de producteurs (avec l'élargissement des appuis à d'autres types de groupements et aux exploitants individuels, la poursuite de l'information et de la formation, la poursuite d'un travail de

---

<sup>1</sup> Le Monde, 28-29 juillet 1998 : "Le long du Niger, les paysans maliens ont quadruplé en dix ans la production de riz", JP Tuquoi.

diagnostic des AV en concertation avec d'autres opérateurs dans la zone), le renforcement institutionnel et l'organisation du suivi évaluation.

### 33. Le Projet Gestion Rurale dans la zone CMDT

#### Le contexte historique<sup>1</sup>

Dans le Sud du Mali, les tentatives des administrateurs coloniaux pour développer, avec des méthodes autoritaires la culture du coton, dans une zone où cette culture préexistait, furent vouées à l'échec. Une des causes en est, la concurrence du marché local offrant aux producteurs des prix plus rémunérateurs que les acheteurs et intermédiaires des maisons de commerce privées européennes. La CFDT fut créée en 1950, ses options furent progressivement de prendre en compte la sécurisation des revenus des producteurs. L'indépendance ne marqua pas une rupture, le maintien de la CFDT permettait encore la convergence d'intérêt des acteurs concernés, l'Etat malien, l'Etat français, la CFDT et les paysans. La production enregistra une certaine croissance, mais c'est dans les années 70 qu'elle augmenta significativement, dépassant les 100.000 tonnes (contre 8.000 tonnes en 1960).

Depuis la création de la CFDT puis celle de la CMDT en 1975, l'encadrement du monde rural était conçu sur la base d'un développement intégré, économique et social et social visant tous les aspects de la production et l'amélioration des conditions de vie de la population. Les AV ont été constituées en 1975 en réaction aux malversations des équipes d'achat de la CMDT. Les fonctions des AV sont la commercialisation du coton graine et sa vente à la CMDT, un travail rémunéré dont les excédents dégagés permettent de financer des investissements à caractère social le plus souvent. Les AV servent également de relais technique entre La CMDT et les producteurs et d'intermédiaires financiers vis à vis de la BNDA et de la CMDT. Sur l'incitation de la CMDT, les AV ont été regroupées en ZAER (Zones d'Animation et d'Expansion Rurale), chacune d'elles correspondant à une unité de rationalisation de l'encadrement technique. Des programmes d'alphabétisation fonctionnelle ont été conduits à grande échelle permettant la prise de responsabilité de jeunes adultes.

<sup>1</sup> Michel Fox, Le développement du coton au Mali par analyse des contradictions : les acteurs et les crises de 1895 à 1983, CIRAD, Unité de Recherche Economie des Filières N°8, février 1984.

### 331. Le contexte du projet : les priorités des bailleurs

Les interventions de développement dans la zone CMDT sont à resituer en fonctions des priorités mises en avant par les bailleurs de fonds au cours des périodes successives<sup>1</sup>

#### Les quatre grandes périodes des politiques de développement à la CMDT :

- la première période, de 76 à 81, correspond au développement rural par le développement agricole ,
- la seconde période, de 81 à 89, correspond au développement rural par le transfert des responsabilités aux villageois. Cette période se situe dans le contexte des PAS marqué par la réduction des subventions aux intrants, la création des ZAER avec la volonté de leur transférer la responsabilité des opérations de base de la commercialisation et de recouvrement des prêts aux AV, mais aussi dans un contexte de crise du marché international du coton en 1984. A partir de 1986 la CMDT exporte elle-même le coton se substituant à la SOMIEX.
- La troisième phase débute en 1989. Elle peut être caractérisée par le développement rural par la préservation de l'environnement. Le financement de cette troisième phase est conditionnée à la signature d'un contrat plan Etat/CMDT fixant l'objectif de l'auto-financement de la filière coton et des autres activités de développement en général. La Banque Mondiale souhaite limiter les intervenants sur la filière coton et établir un prix plancher davantage connecté au marché international. Il n'y a plus de soutien, ni d'aide pour le crédit sur la filière coton. Ce qui devient prioritaire c'est la protection de l'environnement dont la dégradation menace la pérennité des systèmes de production. Les financements vont aux projets GT, pistes rurales, hydrauliques villageoises, appui institutionnels villageois... ; La priorité est aux transferts des responsabilités aux AV.
  - La dernière phase débute en 1994, les bailleurs de fonds exigent un recentrage sur la filière coton et un retrait de la CMDT de tous les autres secteurs d'intervention où elle intervenait comme l'élevage, les routes, l'alphabétisation... Cette dernière étape ne se fait pas sans crise, ni réticence de la part de la CMDT qui perd ainsi un partie de sa raison d'être et ses prérogatives sur le milieu.

### 332. Le Projet de Gestion Rurale

#### a) La situation à la CMDT avant le PGR

A la différence de la zone de l'Office du Niger, Il n'y a pas l'héritage d'un système autoritaire, cependant l'encadrement efficace a permis à la CMDT de développer des relations clientélistes avec les paysans.

La crise de la filière coton avant la dévaluation a généré des conflits entre la CMDT et les paysans aboutissant, dans un contexte de changement politique favorable, à la création du SYCOV en 1991. Celui-ci mettre en avant plusieurs fois la menace de boycott de la culture du coton pour faire aboutir ses revendications, notamment celle concernant la hausse du prix du coton. Cette même arme sera brandie en 1995-96, le SYCOV renoncera également au boycott de la production considérant ses revendications abouties en matière de règlement des impayés, de la gestion et distribution aliments pour le bétail, et de l'autorisation de la libre concurrence entre banques, notamment l'implantation de la BIM qui distribue du crédit consommation aux producteurs.

A partir de 1991, une crise de confiance secoue les Associations Villageoises, les producteurs suspectent leur bureau d'avoir une gestion non transparente et de détourner. Cette situation qui avait perduré tant que les revenus suffisants permettaient des investissements sociaux au

<sup>1</sup> Fok, 1994, op.cit.

niveau des villages, a éclaté avec la crise et la réduction des revenus du coton. Des AV éclatent, la taille des nouvelles AV ainsi constituées fait que leur poids économique diminue et qu'elles ne sont plus en mesure de couvrir leurs dépenses de marché.

Le PGR a été identifié sur la base des constats suivants réalisés tant par les producteurs que par la CMDT :

- l'abandon des documents de commercialisation mis en place par CMDT qui permettait auparavant, pour chaque producteur, de contrôler ce qui était commercialisé.
- la comptabilité des AV mal suivie ne permettant pas de suivre l'évolution des revenus collectif et favorisait les détournements.
- le pouvoir du seul secrétaire de l'AV
- les AG non régulièrement tenues
- l'absence de suivi par les agents de la CMDT dont les tâches se réduisent au suivi technique.

#### ***b) Le Projet Gestion Rurale***

Le PGR a été conçu comme un projet de formation en comptabilité gestion et s'est orienté vers la création de Centres de Gestion Rurale qui avaient pour objectifs :

- de fournir des services d'appui comptable et certification des comptes, avec appui à la présentation en AG en vue de restaurer la confiance au niveau villageois,
- d'aider les AV à prendre des décisions de gestion appropriée en fonction de leur situation financière réelle,
- d'assurer ces services au delà de la durée de vie du projet, en prévoyant l'auto-financement (cotisation par les AV librement adhérentes), avec une subvention au démarrage.

Ce que le PGR a réalisé :

- la restructuration des bureaux d'AV avec redéfinition des fonctions de chacun, changement des bureaux où il y avait malversation et réflexion sur le règlement intérieur,
- la mise au point d'outils comptables et de procédures d'enregistrement,
- la mise en place de conseillers en gestion prestataires,
- la mise en place des centres avec l'élection du Conseil d'Administration, le calcul des cotisations, la perception et la gestion de ces ressources : 1ère antenne à Koutiala en 1992 qui anime et contrôle aujourd'hui 4 centres de gestion appuyant 30 à 40% des AV de la zone concernée. Ouverture d'une autre antenne à Sikasso en 1994 qui contrôle deux centres. Ouverture de l'antenne de Fana, avec deux autres centres....

## Les problèmes et les questions<sup>1</sup>

- l' impact réel des CGR sur la situation des AV, leur mode de fonctionnement, leur santé, leur capacité de remboursement : Le bilan reste à faire .
- la pérennité financière et technique des centres : l'idée de l'auto-financement des centres en 3 ans est remise en cause avec l'inévitable hausse de salaire des conseillers. Peut on envisager des financements mixtes, une partie étant payée par les bénéficiaires et une autre sur la filière coton (en se méfiant des aléas de la filière), ou d' autres sources de financement.
- la pérennité institutionnelle des centres : quel type de structure et d'organisation à appuyer pour rendre les centres de gestion plus autonomes au niveau financier, du règlement des conflits, de la négociation avec les partenaires banques, CMDT, bailleurs ? Où faudra-t-il héberger cette structure technique en appui aux unions de centres de services ?
- la conduite du projet : l' absence de commission paysanne (type comité de pilotage) pour définir les orientations stratégiques, la désresponsabilisation des CA des centres de gestion, la pertinence du choix à mettre en avant l'appui à la comptabilité au détriment de la gestion ....
- l'extention rapide exigée par les bailleurs de fonds pour les 3 prochaines années avec les risques et dérives probables....
- le conflit avec les conseillers en gestion soutenus par les responsables de centres posent toute une série de questions :
  - . le degré d'appropriation de l'outil CGR par les utilisateurs et leur manière d'envisager sa pérennité.
  - . la manière dont la crise a été gérée amenant l'opérateur IRAM à clarifier sa position,
  - . la difficulté à faire négocier les différents partenaires intéressés, les centres, les conseillers, la CMDT. Les deux premiers interlocuteurs considérant le projet responsable de tout.
  - . la nécessité de concevoir un dispositif local d'appui ( une antenne ) aux centres qui soit dissocié du projet et qui responsabilise des acteurs locaux qui soient partenaires des conseillers et des Centres de gestion.
- la question du statut des prestataires de service qui travaillent à plein temps avec un seul client...
  - . l'avenir de la profession de conseiller rural dans le contexte malien....

---

<sup>1</sup> Cf note de la réunion technique du 14-6-86 sur le PGR .

## 4. Conclusion

Après avoir passé en revue les actions menées par l'IRAM dans ses trois zones d'intervention, quelques points saillants méritent d'être relevés :

### 4.1. Etat et paysannerie

Dans un pays comme le Mali, caractérisé par une grande diversité, l'IRAM a eu une certaine capacité à s'adapter à des situations très différentes entre elles de même qu'aux évolutions en cours. De cet ensemble à forte hétérogénéité spatio-temporelle, résulte-t-il une certaine unité, un fil conducteur qui donne sens aux activités menées ?

Dans tous les cas étudiés, on peut dire que l'IRAM s'est efforcé de travailler à l'interface paysannerie-Etat, d'où l'importance accordée aux aspects institutionnels. L'idée reste bien d'améliorer la capacité des paysans à gérer leurs affaires mais d'une manière qui soit acceptable par l'Etat et en particulier par les organes de celui-ci chargés officiellement de la promotion de la paysannerie et de son développement. En sachant très bien, par ailleurs, qu'un Etat n'est jamais un tout homogène et qu'il est traversé de contradictions elles-mêmes effets des rapports de force qui le constituent. De la même manière, la paysannerie aussi est loin d'être un tout homogène, elle est traversée par des contradictions.

Deux écueils sont ici à éviter : d'une part, le populisme qui laisse croire au peuple qu'il a tous les pouvoirs alors qu'il ne les a pas ; d'autre part, le suivisme vis-à-vis des directives officielles où il s'agirait de n'être que les instruments dociles de l'Etat et/ou des bailleurs de fonds. Il s'agit donc bien d'un rôle d'interface entre différents types d'acteurs mûs par des intérêts différents.

Pendant longtemps, nous avons privilégié au sein de la paysannerie les organisations spécifiques pour le développement (coopératives, associations, groupements, organisations paysannes professionnelles) au point de leur confier des fonctions économiques et sociales mais aussi parfois communales. Un bémol semble devoir être mis sur certaines affirmations concernant les organisations paysannes professionnelles : celles-ci ont des potentialités dans un certain espace mais celui-ci est limité car à côté ou en face d'elles, il existe d'autres structures qui ont aussi leur rôle à jouer. Il n'y a pas eu de "République des coopératives" comme il n'y aura pas de "République des Associations Villageoises". Nous avons aussi tendance à oublier sinon négliger les structures taxées de traditionnelles de nature communautaire ou intercommunautaire. Avec la perspective de la décentralisation, particulièrement avancée au Mali, nous savons désormais qu'il faut travailler avec les communes mais pas au point de retomber dans l'erreur passée où une seule structure devait supporter l'ensemble des activités.

Aujourd'hui il y a un équilibre à trouver entre les trois instances de nature différente : les communautés traditionnelles en place<sup>1</sup>, les organisations professionnelles de développement et les communes. Aucune d'elles ne devrait être occultée. Il faut aussi ajouter le rôle des privés (ce qui n'est pas un fait nouveau). Cette pluralité est nécessaire : elle va de pair avec la pluralité des pouvoirs nécessaires au processus démocratique.

En même temps dans ce contexte de libéralisation économique et de processus démocratique au Mali, on observe une "prolifération institutionnelle", l'émergence d'un pluralisme et d'une diversification donc une complexification du tissu social associatif et autre. Cette pluralité apparaît également à travers les différentes structures et instances mises en place dans le cadre des projets : les centres de gestion rurale, les Commissions sanitaires volailles du PAE. Cette nouvelle situation engendre inévitablement une complexification des enjeux de pouvoirs, dans la mesure où toute institution ou association est bien un espace social où se crée du pouvoir donc des richesses. En effet, dans le cas du Mali, le contrôle socio-politique est lié à celui des richesses, être riche c'est avoir des relations sociales et une clientèle importante. Pouvoir analyser ces nouveaux enjeux de pouvoirs qui environnent tout projet ne constitue pas seulement un intérêt intellectuel ou scientifique, mais aussi une nécessité, dans la mesure où nous sommes impliqués comme opérateur. Cet aspect sera analysé un peu plus loin en 4.4.

Depuis les années 80, sous la pression des PAS et des discours poussant au désengagement de l'Etat et au transfert aux organisations paysannes, l'Etat a été décrié souvent à juste titre quand il s'agissait de ses excès. On est passé ensuite du "moins d'Etat" au "mieux d'Etat", ce qui introduit un bémol dans notre critique de l'Etat. En fait, si l'Etat-force toute puissante est à redouter, l'inverse (quand l'Etat est trop faible ou absent) est aussi dangereux. On l'a vu ces dernières années dans le Nord, mais également avec les étudiants ces dernières années à Bamako, deux situations pour lesquelles s'est exprimé un "besoin d'Etat" garantissant la sécurité et le respect du droit. Il en a été de même aussi avec le problème des étudiants à Bamako.

Enfin, en ce qui concerne le transfert aux organisations paysannes et rurales, de toutes les fonctions auparavant assurées par l'Etat ou les Opérations Etatiques de développement comme l'O.N., faut-il suivre les bailleurs de fonds ? Le cas de l'Office où les paysans manifestent des réticences à s'impliquer davantage dans le contrôle de la gestion de la terre et de l'eau pose question.

C'est en fait à une plus juste appréciation de la place et du rôle de chaque instance que nous sommes conviés et toujours à l'interface de la paysannerie et de l'Etat.

---

<sup>1</sup> Il faut savoir que celles-ci ont joué un rôle très important dans le retour de la paix au Nord. De même quand les organisations paysannes s'effondrent, les communautés traditionnelles, elles, restent. Et quoi qu'on en pense, elles forment le terreau à partir duquel se constituent aussi les communes. Voir les remarques de J.M. Corrèze sur la décentralisation au Mali et le rôle que devraient, selon lui, jouer les instances villageoises, fractions.....

## **42. Le cycle des projets**

Le cycle suivant est-il inexorable ?

- Au début, le temps de la préparation et de l'expérimentation, le projet est bien maîtrisé. Il rencontre des succès évidents qui font sa renommée.
- Ensuite, c'est le temps, souvent sous la pression des bailleurs de fonds, de l'extension ou de l'expansion. Fort des premières réussites et de l'engouement provoqué, le projet est en plein développement. Mais les failles apparaissent vite. Parfois elles arrivent à être colmatées, mais un jour vient où la maîtrise n'est plus assurée. Parfois nous sommes encore là (sur le point de partir). Parfois nous sommes déjà partis.

Nous savons naturellement que nos capacités de lutte contre l'entropie, le vieillissement et la mort des projets sont limités. Cependant ne portons nous pas quelques responsabilités quand nous acceptons trop facilement, à partir d'un certain moment, une expansion trop rapide et nécessairement risquée ? Nous payons ainsi souvent le succès des débuts par une charge trop lourde. N'y a-t-il pas un risque à privilégier les résultats quantitatifs au détriment des aspects qualitatifs ?

La mémoire IRAM accumulée au Mali et ailleurs pourrait ici nous être très utile en nous invitant à plus de réalisme par rapport aux enjeux en présence et par rapport à nos capacités.

## **43. Le problème de la viabilité dans le temps**

Au Mali comme ailleurs nous sommes confrontés au défi de ce que deviennent les structures que nous appuyons un moment. Force est de constater que les projets ne durent qu'un temps et qu'ils connaissent beaucoup d'échecs, que souvent ils sont voués à l'oubli si ce n'est à la banalisation d'une entreprise qui a pourtant mobilisé un temps beaucoup d'énergies et d'enthousiasmes. Sans doute s'agit-il moins de voir se pérenniser (à l'identique) ce que nous avons contribué à lancer, à appuyer, voire à relancer que de voir évoluer sa dynamique par delà nos contributions.

Le cas de la relance coopérative au Nord Mali est ici intéressant. D'un certain point de vue, il reste peu de choses quelques dix ans après. Mais d'un autre, l'idée de s'organiser pour résoudre des problèmes concrets (tels celui de l'approvisionnement) à une échelle décentralisée et maîtrisable est toujours présente et semble avoir gardé sa dynamique, de même pour la concertation entre les communautés et les acteurs. Encore une fois, ce ne sont pas les mots qui comptent ("coopérative" par exemple) mais les idées mobilisatrices que s'approprient les groupes humains dont nous sommes et restons les partenaires.

#### **44. Quelles implications pour l'IRAM opérateur ?**

Le Mali est le pays où nous avons actuellement le plus de projets où nous sommes opérateur. Il s'agit là d'un renversement important dans les pratiques de l'IRAM : il était inimaginable, il y a encore quelques années, que nous acceptions un tel mode d'insertion qui paraît révolutionner nos anciens savoir-faire.

De nombreuses questions peuvent se poser à ce sujet :

- Dans quelle mesure avons nous subi des pressions ou au contraire est-ce un choix de notre part ?
- Les avantages à court terme (le sentiment d'une certaine maîtrise) vont-ils le rester à moyen et long termes ? L'impression de réussir que nous pouvons avoir pour le moment traduit-elle la réalité ou correspond-elle à une illusion, voire à un piège que nous ne vérifierons que plus tard ?
- Le fait d'être opérateur ne nous positionne-t-il pas et ne nous responsabilise-t-il pas différemment au niveau des enjeux de pouvoir qui accompagnent et qui environnent le projet ? On devient en quelque sorte un acteur politique, susceptible d'être pris à parti en cas de conflit (voir le cas du conflit salarié au PGR ). Cette situation d'opérateur, dans un environnement caractérisé par la multiplication d'acteurs locaux institutionnels, rend notre insertion plus complexe et exige de nous, tout particulièrement en cas de conflit, un travail de clarification et la mise en place d'un dispositif institutionnel qui clarifie la position du projet.
- Le fait d'être opérateur et d'avoir à collaborer également avec des structures étatiques menacées dans de cadre des politiques de libéralisation, peut nous faire apparaître comme un concurrent de ces structures et rend notre travail difficile (exemple des tensions entre le PCPS à Niono et l'ON )
- Comment allons nous franchir le moment de vérité que sera le transfert aux structures locales ou nationales ? Comment nous y préparons nous ? Il semble que dans le contexte de l'effervescence lié au processus démocratique au Mali, l'apparition de nouveaux enjeux de pouvoir et l'inévitable multiplication des conflits nous oblige à envisager cette responsabilisation d'instances locales aptes à devenir des interlocuteurs susceptibles de négocier. (cf l'avenir du PGR ).
- quel bilan tirer de notre nouvelle position d'opérateur ? Quels acquis et leçons pour l'avenir ?

**Journées d'études 1996  
L'IRAM et les évolutions de la coopération internationale**

**LES DISPOSITIFS D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT  
RURAL AU MALI**

**Le centre de gestion rurale de Koutiala (CGR)  
et  
Le centre de prestation de service de Niono (CPS)**

**Hamidou MAGASSA  
Consultant socio-économiste**

**LES DISPOSITIFS D'APPUI AU DEVELOPPEMENT RURAL AU MALI :**  
**le Centre de Gestion Rurale (CGR) de Koutiala et**  
**le Centre de Prestation de Services (CPS) de Niono.**

\*\*\*

Le Centre de Gestion Rurale (CGR) de Koutiala et le Centre de Prestation de Service (CPS) de Niono, deux projets récemment mis en oeuvre par l'Institut de Recherches et d'Application des Méthodes de Développement (IRAM), nous donnent l'occasion de dégager, coté privé et coté public, l'actuelle problématique des dispositifs d'appui au développement rural au Mali.

En dehors des zones cotonnières et rizicoles de la Compagnie Malienne de Développement des Textiles (CMDT) et de l'Office du Niger (ON), 80% de la population malienne connaît des conditions de vie rurale très précaires malgré l'investissement de plus de 500 milliards de francs CFA dans le secteur agricole depuis les indépendances.

Pour commencer autrement qu'en période de la traite coloniale, les années soixante ont été caractérisées par l'encadrement socialiste avec les champs collectifs, les coopératives paysannes et le monopole de l'Etat sur la commercialisation des produits agraires.

Suite au coup d'Etat de 1968, l'approche productiviste des Opérations de Développement Rural (ODR) qui couvraient l'ensemble du territoire s'est elle aussi soldée par un échec au cours des années soixante dix et quatre vingt. Le Programme d'Ajustement Structurel du Secteur Agricole (PASA) va finalement mettre un terme à "l'ère des grands projets" d'inspiration technocratique.

De nos jours, les partenaires bailleurs de fonds, seuls et uniques investisseurs, ont orienté leurs contributions vers des micro-projets à dimension humaine selon l'approche développement local consacrée par les Organisations Non Gouvernementales (ONG).

Dans un cas (macro) comme dans l'autre (micro), la priorité nationale de l'autosuffisance alimentaire est loin d'être atteinte par la mise en oeuvre de nombreux projets à l'échelle de tout le pays.

**I. L'approche micro-économique : les cas du CPS de Niono en zone ON et du CGR de Koutiala en zone CMDT**

**I.1. Le CPS de Niono**

Sur financement de la Caisse Française de Développement, le Projet Retail III comporte les trois volets suivants: réaménagement de 14 000 ha, recherche développement avec l'Unité de Recherche Documentaire et d'Observation du Changement (URDOC) intégré à l'ON et CPS, à vocation associative et privée.

Le conseil en gestion comptable et le conseil juridique sont les deux appuis fournis par le CPS à ses adhérents que sont les organisations paysannes du genre Association Villageoise (AV), Ton Villageois (TV), Groupements d'Intérêt Economique (GIE) et Individus<sup>1</sup>.

Une cotisation équivalant 15% environ des frais de battage permet d'accéder à cette prestation du CPS dont l'actuel coût institutionnel serait, à terme, pris en charge par les adhérents dès la fin du Projet.

En émergence, les constats positifs sont la diffusion de la démarche méthodologique de gestion comptable et juridique en milieu rural, le paiement en totalité des crédits de campagne, le recouvrement des dettes au niveau des commerçants, la diffusion du principe de primauté de la loi et l'éveil des consciences.

En revanche, les constats négatifs se manifestent ainsi :

- méfiance profonde avec l'ON qui craint de perdre ses prérogatives de conseiller rural et campagne de dénigrement du Projet auprès des exploitants;
- manque de transparence et de formation des responsables d'organisations paysannes qui ne restituent pas l'information en AV et ont des difficultés à tenir des documents comptables;
- dysfonctionnement des organisations paysannes par certains groupes d'intérêt en leur sein;
- méfiance habituelle des paysans.

## 1.2. Le CGR de Koutiala

Pour favoriser une plus grande autonomie des organisations paysannes dans la maîtrise et la transparence de leur gestion comptable, l'expérience de 4 ans des 11 centres de gestion qui regroupent environ 350 AV de Koutiala, Sikasso et Fana apparaît comme une réponse contractuelle que les paysans commanditent auprès de prestataires privés, les conseillers et formateurs en gestion rurale.

Sur décision de l'Assemblée Générale, les CGR sont autofinancés par cotisation équivalant à 4,5% du chiffre d'affaires des AV.

Avec plus de 170 000 exploitants produisant environ 400 000t de coton (1995) et plus de 2 600 AV, la zone CMDT connaît divers problèmes de gestion qui entravent son développement néanmoins performant.

L'initiation de CGRs dans le seul domaine de la comptabilité permettra-t-elle d'ouvrir de nouveaux horizons à d'autres types de demandes de prestation ?

<sup>1</sup> A la date du 30 juillet 1996, les adhérents sont 6 AV, 1 TV, 1 GIE et 1 exploitant individuel.

## II. L'approche macro-économique : la restructuration du MDRE<sup>2</sup>

Les principales missions et fonctions du MDRE sont actuellement au nombre de dix neuf (19): production, commercialisation, approvisionnement, transformation/valorisation, vulgarisation, formation, communication, infrastructures/aménagements/équipement rural, hydraulique villageoise et pastorale, crédit/épargne, protection des végétaux, contrôle de l'application des lois et règlements, suivi/évaluation, études et préparation des projets, santé animale, recherche agronomique et appui/conseils.

Cette très large dévolution de fonctions aux structures étatiques est loin de signifier un accomplissement efficient de ces missions sur le terrain du développement rural. Parmi les diverses raisons qui entravent la fourniture de services publics, il y a l'inefficacité des moyens mis en oeuvre, le manque de motivation du personnel et les multiples conflits de compétence qui absorbent la quasi totalité du temps de travail des fonctionnaires.

A l'exclusion des missions d'intérêt général comme la recherche agronomique, la réglementation et le contrôle de l'Etat, toutes les autres fonctions sont théoriquement transférables au secteur privé et associatif.

A l'heure de l'ajustement structurel, du libéralisme économique et de la décentralisation des collectivités rurales et urbaines, le désengagement de l'Etat devient en conséquence un nouveau créneau que les structures non étatiques tentent de s'approprier. C'est uniquement à la mesure de leur propres capacités institutionnelles, humaines, économiques et financières que les acteurs et opérateurs privés seront à même d'alléger les producteurs ruraux du poids séculaire de l'engagement de l'Etat.

Force est de constater que le secteur associatif et privé en milieu rural est très faible malgré les cris d'alarme des paysans aux divers forums: Conférence Nationale du Mali en juillet/août 1991 et Etats Généraux du Monde Rural pendant la période transitoire à l'arrivée de la III<sup>e</sup> République en juin 1992.

Toutefois, les zones soudanienne et soudano-guinéenne des régions du Sud et du Centre disposent davantage de services communs favorisant l'émergence et la consolidation des capacités non étatiques d'appropriation des fonctions transférables du MDRE.

A cet égard, les régions arides et semi-arides du Nord sont handicapées en compétences techniques par leur enclavement et le manque de nouveaux promoteurs et de modèles de développement rural.

---

<sup>2</sup> Le nouveau schéma institutionnel du Plan d'Action ramène le MDRE de six (6) directions techniques à trois (3) : appui au monde rural, aménagement et équipement rural, réglementation et contrôle.

### III. Les logiques paysannes : se précipiter lentement ?

Avec une vision globale de l'intérêt présent, pris comme passé et futur, les paysans s'inscrivent dans une logique de résistance au découpage sectoriel et institutionnel qui accompagne nécessairement les actions de développement, lesquelles sont fondées sur une séparation illégitime des rôles et fonctions là où tout se touche.

La précarité des conditions de vie individuelle, l'érosion des ressources naturelles, la faiblesse des revenus monétaires, l'engagement familial et les dynamiques communautaires font que les ruraux restent attachés au système traditionnel de réciprocité d'autant plus libre et gratuit qu'il est obligatoire et intéressé dans un espace hiérarchisé et défini comme clos.

Une telle mémoire institutionnelle, collective et privée, est toujours très active; c'est elle qui investit les Nouvelles Organisations Paysannes (NOP) mises en place par l'extérieur pour ses propres besoins de communication économiques et techniques. Malgré l'attrait de ses ressources financières et humaines, le capital social de ces NOP est construit sur la base de règles de jeux auxquels les paysans ont du mal à accorder tout le sérieux nécessaire: suivre à l'esprit et à la lettre les statuts et le règlement intérieur dont les NOP sont rarement pourvu, payer régulièrement ses cotisations, admettre la souveraineté de l'assemblée générale, respecter et critiquer l'autorité des représentants, lutter contre les déviations, les détournements et les tendances aristocratiques jugées comme naturelles en raison de la priorité, conscient ou inconscient, accordée aux réseaux de clientèle etc...

Quand elle ne réduit pas tout simplement les NOP à l'étroitesse de sa propre sphère d'influence, cette logique paysanne procède par attentisme en faisant de la participation symbolique à des activités de développement qui lui servent d'alibi.

Néanmoins, les profondes mutations qui traversent le monde rural se manifestent sous forme de NOP plus ou moins spécialisées et qui tentent de définir d'autres rapports avec l'Etat, le secteur privé et les exploitants individuels. Puisque le désengagement de l'Etat et la privatisation ne se résolvent pas par décret, c'est toute la capacité des NOP à donner un sens local et universel à leur existence qui serait en cause.

A cet égard, l'option gouvernementale de libre administration des collectivités territoriales, rurales et urbaines, sera le nouveau champ de bataille démocratique et de confrontation de logiques souvent illogiques.

#### Interrogations

Les questions générales qui nous viennent à l'esprit sont les suivantes :

1. Au sens politique, économique, social et culturel, quelle est la capacité effective des paysans maliens, sédentaires et nomades (agriculteurs, éleveurs et pêcheurs) à initier, accompagner, commanditer ou approprier des dispositifs d'appui à leur propre développement quand ces prestations de service, public ou privé, sont aujourd'hui promues de l'extérieur, pour des raisons d'Etat et/ou de Marché ?

2. Dans l'hypothèse d'une véritable participation paysanne, en nature ou en espèces, quelle est la pertinence du mécanisme d'autorégulation de la volonté d'autofinancement qui permettrait aux ruraux d'accroître leur revenu d'une part et de couvrir les charges des services d'appui technique d'autre part ?

3. Le plan d'action recomposant en trois directions techniques (appui au monde rural, aménagement et équipement rural, réglementation et contrôle) l'actuel département ministériel du développement rural est-il à mesure de promouvoir la dynamique attendue de transfert de compétences au secteur privé et/ou associatif ?

4. Au regard des paysanneries en mutation et des Etat-Nation en gestation, plus ou moins prolongée, l'acteur du développement rural, ayant vocation urbaine, peut-il être maître des contraintes (objets) qui sont autant d'opportunités (sujets) pour donner sens contemporain à sa vie économique et sociale ?

#### Bibliographie

Kare Lode, Le peuple se prononce ou synthèse du processus de rencontres intercommunautaires du Nord du Mali, 1996.

Mali Entreprise, Les dossiers de la revue du développement, Le Plan d'Action du Ministère du Développement Rural et de l'Environnement, vol.I, Nov.1995.

Dr N'Golo Traoré, Ibrahim Cissé, Etude diagnostique des capacités d'appropriation des fonctions transférables du Ministère du Développement Rural, SERNES, Déc. 1995.

République du Mali, Rencontres Gouvernement-Partenaires sur le Nord-Mali, Tombouctou, 15-18 juillet 1995.

FAO, CTA, CIRAD, Promotion de systèmes agricoles durables dans les pays d'Afrique soudano-sahélienne, Dakar, 10-14 janvier 1994.

Marie-Rose Mercuïret (sous la coordination de), L'appui aux producteurs ruraux, Ministère de la Coopération/Karthala, 1994.