

Série D

Appui aux Organisations
Paysannes Débutantes (OPD)

COMMENT BIEN GERER L'APPUI QUE L'ON A OBTENU ?



INTRODUCTION

Contenu

Des paroles et des écrits provenant de responsables d'Organisations Paysannes (OP) et d'agents d'Organismes d'Appui (OA) ont été recueillis entre 1998 et 2001. Des extraits de ces témoignages sont reproduits dans ce livret. Seuls les titres ont été rédigés par l'équipe du GRAD.

Cassette

Une cassette en français est disponible. Elle comporte des extraits des interviews de :

M. Baba Ouedraogo, Président de l'ASSY (Association pour la Survie dans le Sahel au Yatenga, BF) : « Histoire de l'action de filage et du tissage du coton ». (Fiche 192)

M. Fidèle Djetodjide, responsable de l'ASSAILD (Association d'Appui aux Initiatives Locales de Développement, Tchad) : « Conseils d'un responsable d'une ONG d'appui à ses bailleurs ». (Fiche 177)

M. Vincent Guelmian, ex-président du CODEB (Comité d'Organisation pour le Développement de Bédogo, Tchad) : « Bilan d'une union de comités paysans, créée, à leur initiatives, en 1982, par son ancien président ». (Fiche 124)

Mme Ndeye Top, Responsable Communication de l'Entente de Koungheul (S) : « Evaluation succincte des activités d'une Union de groupements ». (Fiche 118)

On trouve aussi ces extraits sur le site du GRAD : www.grad-s.net

Liaisons avec d'autres livrets

Ce livret fait partie de la série de 7 livrets appelée : « APPUI AUX ORGANISATIONS PAYSANNES DEBUTANTES » (voir leur contenu page 14).

Conseils pour la lecture et l'animation

Ce livret s'adresse aux membres d'une Organisation Paysanne Débutante (OPD). On a supposé que ces membres le lisaient d'abord chacun de leur côté; puis qu'ils se réunissaient pour discuter des 5 thèmes qui le composent (voir ci-contre page 3 : le sommaire).

Lexique

Les mots un peu rares sont marqués d'une * et sont expliqués dans le lexique de la page 15.

comment bien gerer l'appui que l'on a obtenu ?

SOMMMAIRE

<u>Comparons des expériences réussies et ratées</u>	4
<u>Réussir, c'est mettre ensemble beaucoup d'acteurs</u>	6
<u>Se préparer et se former à bien gérer : un apprentissage</u>	8
<u>Comment s'organiser pour agir « au soleil » ?</u>	10
<u>Faire face aux difficultés que l'argent extérieur apporte</u>	12

OBJECTIF DU LIVRET D4

L'appui extérieur (conseils, voyages, argent) peut détruire la façon de gérer d'une organisation paysanne. Comment éviter cela en se préparant à le recevoir puis en le gérant convenablement.

Thème 1

Comparons des expériences réussies et ratées

Un succès :

Nous avons, au début de l'Entente de Koupentoum, obtenu un financement qu'AFDI (Agriculteurs Français et Développement International) a apporté. C'était en 1982. Dans ce programme, il y avait du crédit agricole : des paires de génisses, des charrettes et des machines pour l'opération « Une Femme, un Sujet ». Chaque femme obtenait un mouton qu'elle remboursait à l'association après 4 naissances. Le financement comprenait aussi de l'épargne-crédit et une action de sécurité alimentaire. C'étaient des projets très précis parce qu'à ce moment-là, notre union de groupements était une « Entente » qui venait de naître ; elle n'avait pas de programme à elle.

Aujourd'hui encore, (1998), nous travaillons avec AFDI. Le programme agricole est en train de se poursuivre ainsi qu'un programme pour l'équipement de notre centre féminin. Mais les anciennes activités financées évoluent encore. Ainsi, notre premier financement avec eux était 12 paires de génisses et des charrettes. Ces paires de génisses ont évolué : jusqu'à maintenant 104 paires ! L'AFDI vient chaque année pour évaluer avec l'Entente, constater nos difficultés et leur trouver des solutions. Ils viennent depuis des années. Depuis, ils n'ont financé que des crédits pour des productions agricoles. Ce sont des frères et des sœurs, on a dépassé l'amitié. Des enfants de notre village ont même été baptisés du nom de Pierre Charbonnier et de sa femme de l'AFDI Ile-de-France. Ndeye Top

NOTE : • En Italique : extraits d'interviews
• En caractère normal : écrits, lettres, comptes-rendus

Des échecs :

- Un OA accepte de financer un programme donné avec ses objectifs précis et des méthodes bien déterminées. Par la suite un changement brusque arrive en cours de réalisation. Ex. : au lieu de continuer à faire des prêts en matériel agricole à moyen terme (4 à 3 ans) l'OA décide de prêter à 2 ans avec un intérêt différent de celui convenu à l'avance. Tout s'arrête ! Rencontre Ségou

- Parmi les OP bénéficiaires du fonds souple* de l'association SixS, celles qui ont échoué sont celles qui n'ont pas eu de formation ou celles qui n'ont pas de base solide.

- Un OA qui intervient sans réflexion mûre et sans étude de milieu, cela mène aussi à l'échec. Rencontre Ségou

Un cas :

Notre groupement a fait une demande de crédit dans un « Club d'Épargne et de Crédit » (CEC). Le moment venu pour décaisser l'argent, le président s'est organisé seul pour prendre les 200 000 F et gérer pour son propre intérêt pendant deux mois, avant de les présenter aux membres après plusieurs réclamations et par tranches. Il a fallu ensuite passer par la justice pour faire le remboursement. Noyau de Léré

Thème 2

Réussir, c'est mettre ensemble beaucoup d'acteurs

Baba Ouedraogo, Président de l'ASSY (Association pour la Survie dans le Sahel au Yatenga) au Burkina Faso :

« On ne produit pas le coton ici même, il est acheté à Dédougou. Avant on en cultivait, mais c'était l'époque où il pleuvait bien et c'était l'honneur de la femme que d'avoir du coton à filer. L'idée est venue des femmes lors d'une réunion, au village, de leur Bureau Intermédiaire de l'Association (BIA). Celui-ci a 7 membres, dont 2 femmes (une s'occupe de la trésorerie et une autre des activités féminines). Alors une femme a dit : « Filer le coton, c'était notre activité et aujourd'hui on est là les bras croisés. » J'ai dit que c'était une bonne idée. C'est de là que nous sommes partis pour contacter les marchands de bandes tissées et pour essayer de faire un petit compte d'exploitation prévisionnel. On a vu qu'elles ne gagneraient pas beaucoup mais que c'était une activité qu'elles aimaient et qui leur permettait aussi de se retrouver, de s'occuper, Alors pourquoi ne pas rechercher un crédit pour commencer cela ? On a négocié un crédit avec le PERSAP, qui donne des crédits pour des activités productives des femmes. Mais on n'est pas arrivé à s'organiser pour obtenir un crédit si important et rendre le risque de cela. Alors on a été parrainé par le PAE qui est le Programme Agro-Ecologique des allemands. Ils nous ont prêté 1.087.000 CFA à rembourser en 18 mois.

On a eu finalement un crédit avec le PERSAP (Banque Mondiale) pour aider les femmes à filer. Un crédit de 1.087.000 CFA pour 84 femmes. Avec cela, les familles achètent du coton, les femmes filent. Les maris tissent. Ce sera vendu sous forme de bandes tissées et à ce moment-là, on pourra rembourser les crédits. C'est chaque femme qui prend du crédit. Elles remboursent et tout le reste est pour elles. L'idée est venue des femmes ; on l'a étudiée d'abord en se demandant pourquoi cette activité avait tendance à disparaître : est-ce parce qu'il n'y a plus de demandes ? Ou parce qu'il n'y a plus de coton ? Ou est-ce que ces femmes ne veulent plus le faire ? etc. Les autres femmes ont envie de le faire vraiment ?

On s'est rendu compte que les femmes en voulaient et que cela leur rapporterait un petit bénéfice et enfin que la bande tissée se vendait bien, en particulier vers Bamako où elles sont vendues à des Mauritaniens. On ne connaissait pas les conditions du PERSAP. C'est le coordinateur du PAE qui nous a parlé de ce fonds juste au moment où nous étions en train de chercher des gens capables de nous aider pour cette opération de fils. C'est donc avec lui qu'on a élaboré une demande. La demande a été signée par la présidente du BIA des familles concernées.

On a obtenu un avis favorable du PAE sur le dossier ; en fait, ils nous ont parrainé, et c'est comme cela que nous avons eu le financement. C'est le PAE qui a soumis le projet au FAGRA (Fonds des Activités Génératrices de Revenus pour les Agricultrices). Cela a pris environ 7/8 mois. On aurait voulu avoir le fonds en octobre, mais on l'a eu fin décembre. En octobre, le prix du coton est peu élevé mais nous avons été obligés de faire l'achat en janvier où il était plus cher. L'argent est arrivé le 28 décembre 1995. On a payé 750 CFA de plus pour trente kilos. On n'a pas voulu laisser passer une année, et donc on a pensé qu'il y aurait de toute façon quelque chose à gagner. Et cette année, en juin 1998, nous aurons déjà remboursé plus de la moitié du prêt ! »

Interview de Baba Ouedraogo par Christophe Vadon,
le 7 octobre 1998 (Fiche 192)

Notes :

ASSY = L'OA dirigé par Baba Ouedraogo

BIA = Le groupe de familles (d'un même village) membres de l'ASSY

PAE = Projet d'aide extérieure (Burkina Faso et Aide allemande)

PERSAP = Projet d'aide extérieure (Burkina Faso et Banque Mondiale)

FAGRA = Fonds d'aide extérieure (Burkina Faso et ?)

Thème 3

Se préparer et se former à bien gérer : un apprentissage

Apprendre les techniques essentielles de gestion :

Connaître la méthode de programmation (dont les rubriques « prévu » et « réalisé »*), ainsi que la technique de tenue de documents comptables (gestion transparente*) par un système simple. Noyau ASET

Un cas :

L'appui aux groupements des Unions Mooriben a démarré par le renforcement des compétences (formation, vie associative, gestion, auto-évaluation) avant de procéder à l'appui aux initiatives et aux activités (génératrices de revenus) du même programme. Ceci a permis à chacun de bien jouer son rôle et de mieux faire fructifier les activités.
Issa Amadou

Accepter des apports d'analyse et d'outils :

Un cas :

En 1997, une jeune OP a négocié un crédit fourni par un projet d'aide. Pour que cette OP ait cet appui il y a eu une étude de diagnostic* dans chaque groupement. C'est à partir des résultats de ce diagnostic qu'un programme a été élaboré qui a pris en compte les préoccupations des membres de l'OP. Puis pour exécuter ce programme :*

- *une formation a été donnée aux différents acteurs (bénéficiaires) ;*
- *des outils de gestion et de suivi ont été élaborés ;*
- *un dispositif de suivi a été mis en place.*

En ce moment (2000), le crédit marche à merveille. Kalikou Sonko

Se former en gérant soi-même :

Celui qui laisse l'OA gérer tout seul une activité de l'OP ne peut pas apprendre à gérer lui-même. GRAD

L'apprentissage de croquer vient après avoir compris comment avaler, que ce soit pour l'homme comme pour l'animal. Issa Amadou

Se former en pratiquant l'évaluation* :

Quelle que soit la nature de l'aide, il ne faut pas négliger le travail de suivi-évaluation*. Noyau Tchamba

« Dans un enclos, pour qu'une vache saute pour sortir avec les pieds attachés il faut qu'elle en prenne l'habitude : c'est l'entraînement ». Issa Amadou

Points-clefs à surveiller :

Les litiges et la mésentente entre les membres, les absences aux réunions et aux différentes activités programmées, la démagogie*. Noyau Tchamba

Le manque d'orientation, la jalousie de certains qui ne sont pas de l'OPD ou les préjugés constituent les principaux obstacles internes au mauvais déroulement du projet. Noyau ASET

Thème 4

Comment s'organiser pour agir « au soleil »

Répartir les rôles entre des responsables « réels » :

Eviter la main-mise des leaders qui confisquent les OPD par le cumul des responsabilités. Olinga Ayissi

Quand une OPD n'est pas organisée, bien structurée, les appuis venus immédiatement après la création mènent toujours à l'échec. Car il n'y a pas de réflexion mûre pour réussir. Il n'y a pas aussi de bonne volonté. Aminé Miantoloum

Tous les membres de l'OP doivent travailler en équipe et lutter pour atteindre leurs objectifs qui sont communs. Noyau de Tchamba

Informier et discuter avec et entre les membres des OP et les villageois :

Au sein des groupements, l'information doit circuler normalement dans les deux sens (leaders-membres, membres-leaders). Tout le monde doit être au courant de tout. Il n'y a rien à cacher. Olinga Ayissi

La démocratie dans les OP permettra la gestion transparente, le suivi et l'évaluation. Noyau APCD

Des réunions d'information avec tous les membres doivent être tenues régulièrement et la transparence doit concerner tant la prise de décision (avec la recherche du consensus autour des points de discussion) que le partage des résultats.

Célébrer tous ensemble leurs victoires et endosser, tous aussi, la responsabilité des échecs. Noyau Tchamba

Ne pas gérer l'aide comme si elle était un secret :

Prenons l'exemple du projet de compostage. Nous, les acteurs, n'avons même pas su que la Fédération était financée pour cela. Or, quand le bailleur est venu, il est venu contrôler sur le terrain. Est-ce que celui-là aussi n'aurait pas dû nous parler ? Est-ce qu'il faut qu'il y ait un secret au sein de l'aide ? Pourquoi y a-t-il un secret entre l'acteur de base et le bailleur de fonds ? Et entre le promoteur d'un projet et le bailleur de fonds ? Baba Ouedraogo

Avec un OA, négocier «au soleil» (devant les membres). Noyau de Léré

Ne pas gérer l'aide comme si elle appartenait à un seul :

Tous les membres doivent se sentir concernés par l'activité et il faut combattre tout leader autocratique. Noyau Tchamba

Mais reconnaissons que les leaders portent souvent seuls les OPD avant leur décollage : les autres membres, même ceux du bureau, étant très peu motivés. Les leaders font alors tout. Ils sont secrétaire général, trésorier, etc. Mais dès qu'il y a un financement qui s'annonce ou tombe, tout le monde est là et chacun veut sa part de « gâteau ». Ce n'est pas normal. « Qui n'a pas travaillé, n'a pas droit au salaire ». Olinga Ayissi

Thème 5

Faire face aux difficultés que l'argent extérieur apporte

Les difficultés :

Les détournements

Ne pas se laisser exciter par le financement extérieur. Noyau Ouahigouya

Pour toute aide, associer toujours sa propre contribution. Noyau Tchamba

Les fraudes dans les actions, les détournements (Noyau de Léré), ainsi que l'ingérence des autorités locales dans la gestion de l'OP (Noyau Bédogo) sont un obstacle à la bonne gestion de l'aide.

Un cas : Un OA donne un crédit de 500 000 F CFA et seuls 2 responsables d'un groupement se sont partagés la somme. Quand l'OA vient pour récupérer son crédit, on dit à chacun des membres de faire un effort. Mais les membres ne veulent pas cotiser de l'argent ou faire des efforts pour rembourser ce que les deux responsables ont pris pour eux. Comme ceux-ci ont bénéficié du crédit au nom du groupement, les membres ont peur de les remplacer subitement. Car il y aura des problèmes de remboursement encore plus grands. On les laisse donc en place pour qu'ils remboursent. Vincent Guelmian

L'argent facile

Au début des années 80, l'association Six S a financé les jeunes OP de la Casamance par des subventions qui permettaient de mener des activités de production, de formation, d'information. Le mouvement paysan disposait de beaucoup de moyens, mais sans programmation.. L'argent était versé dans les comptes des unions et il revenait aux responsables des groupements de faire des propositions d'activités. Les fonds reçus étaient parfois utilisés n'importe comment car c'était des OP débutantes, les responsables n'étaient pas préparés à ingérer une telle somme et ils n'ont pas réalisé grand chose au niveau des villages. Kalilou Sonko

Comment y faire face ?

Du côté de l'OP

Avoir un système de gestion qui permette à tous les membres de l'OP d'être au courant des recettes et dépenses. Noyau TAS

Ne jamais se partager les ressources équitablement ; il faut tenir compte des compétences et les potentialités de chaque membre sinon l'union est cassée et l'intérêt individuel règne. Noyau Sawani

Exiger un suivi et un contrôle du village de l'aide accordée pour éviter les détournements. Noyau Tchamba

Du côté de l'OA

Un OA doit tenir compte des problèmes que subissent les bénéficiaires. Le délai du remboursement du crédit, par exemple, qui est parfois trop court : quand les femmes n'arrivent pas à écouler la marchandise, elles s'endettent pour rembourser, et se retrouvent plus pauvres qu'avant. Ou bien pour le mouton qui doit être vendu à la fête prochaine, le temps pour l'engraisser n'est pas suffisant. Madeleine Barry

On souhaite que les financements arrivent au bon moment ; c'est à dire en début de saison sèche (janvier ou février) car là nous sommes sûrs de pouvoir commencer l'année et de la finir dans de bonnes conditions. Fidèle Djetodjide

Co-auteurs du livret :

Les responsables paysans :

M. Issa AMADOU, Union de Sawani, BP 115, TILLABERY (Niger)
M. Vincent GUELMIAN, BP 243, MOUNDOU (Tchad)
M. Kalilou SONKO, AJAC ZIGUINCHOR, BP 72, BIGNONA (Sénégal)
Mme Ndeye TOP, Entente de Koungheul, BP 13, KOUNGHEUL (Sénégal)

Les agents d'organisme d'appui :

Mme Madeleine BARRY, AFBO, BP 190, OUAHIGOUYA (Burkina Faso)
M. Fidèle DJETODJIDE, s/c ASSAILD, BP 35, MOUNDOU (Tchad)
M. Baba OUEDRAOGO, ASSY, BP 85, OUAHIGOUYA (Burkina Faso)

Les noyaux de réflexion :

Noyau APCD, BP 53, SOTOUBOUA (Togo)
Noyau ASET, BP 464, ATAKPAME (Togo)
Noyau de Bedogo, s/c M. Vincent GUELMIAN, BP 243, MOUNDOU (Tchad)
Noyau de Léré, OPLO, s/c Coton-Tchad, BP 11, LERE (Tchad)
Noyau de Ouahigouya, s/c M. Baba OUEDRAOGO, ASSY, BP 85, OUAHIGOUYA (Burkina Faso)
Noyau Sawani, s/c M. Issa AMADOU, Union de Sawani, BP 115, TILLABERY (Niger)
Noyau de Tchamba, M. Missih AWOSSA, BP 19, TCHAMBA (Togo)

Rencontres :

Segou (2001)

Rédaction :
Paloma PEREZ

Responsable de la collection :
Bernard LECOMTE

Mise en page :
Claude MARICOT

LEXIQUE

Page

Démagogie	<i>Promettre le paradis aux gens</i>	9
Diagnostic	<i>Repérer ce qui va bien et ce qui est malade</i>	8
Evaluation	<i>Estimer et mesurer les résultats d'une action ou d'un projet ou d'un programme</i>	9
Fonds souples	<i>Fonds d'aide accordés sur place et sans la rigidité d'un programme</i>	5
Gestion transparente	<i>Sans choses cachées ou pas claires</i>	8
Négociateur	<i>Trouver un accord entre les objectifs de deux partenaires</i>	8
Prévu/Réalisé	<i>Comparaison, à telle date, entre ce que l'on avait prévu de faire et ce qui a été réalisé</i>	8
Suivi-évaluation	<i>Observer et critiquer la réalisation d'une action ou d'un programme</i>	9

NOTES DE TRAVAIL

Livret D4

Une organisation paysanne débutante ne sait généralement ni ce qu'est un projet, ni ce que comporte comme difficultés la négociation d'un appui. Cette série a pour but d'éclairer son chemin et ceux de ses partenaires.

Livrets de la Série D :

- Livret D1 : Réfléchir avant de chercher un premier appui
- Livret D2 : Négocier avec un partenaire qui nous propose son propre programme
- Livret D3 : Négocier un premier appui à nos propres projets
- Livret D4 : Comment bien gérer l'appui qu'on a obtenu ?
- Livret D5 : Comment bien s'entendre entre une Organisation Paysanne Débutante (OPD) et un Organisme d'Appui (OA)
- Livret D6 : Comment aider une OPD ?
- Livret D7 : Améliorer le système d'aide pour l'adapter aux OPD

Séries de la Collection I :

- Série A - Autonomie
- Série AF - Aide aux Femmes
- Série C - Maîtriser l'aide pour arriver à nous en passer
- Série CP - Du projet à la convention de partenariat
- Série D - Appui aux Organisations Paysannes Débutantes

Editeur :

GRAD

953 Chemin de la Ventreuse
74130 BONNEVILLE (FRANCE)

Tél : +33 (0)6 41 28 99 88

Email : grad.ch@fgc.ch

www.grad-s.net

Avec l'aide de :

DDC

Direction du Développement et
de la Coopération

Département des Affaires Etrangères

Freiburgstrasse, 130

3003 BERNE

(SUISSE)