

LIFAD

**Laboratoire d'Ingénierie de Formation
et d'Assistance en Développement Local**
05 BP 9186 Cotonou, Bénin Tél : (229) 33.25.75
Fax (229) 33.42.41 E-mail : lifad@francimel.com

RAFOD

Réseau d'appui aux Actions et Formations pour le Développement
30, rue Sainte Hélène
69 002 Lyon , France

EVALUATION DU PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL DANS LE NORD MALI : ZONE DES LACS TANDA ET KABARA

Rapport d'évaluation externe

Consultant :

Dr. Simon-Narcisse TOMETY
LIFAD

Juillet 2000

Conseil Régional Rhône-Alpes Fonds pour la promotion des Etudes
préalables, Etudes transversales
et Evaluations (F3E)

**LES OPINIONS EXPRIMEES DANS LE PRESENT RAPPORT N'ENGAGENT PAS NECESSAIREMENT LE
RAFOD ET LES AUTORITES LOCALES.**

Mis en forme

REMERCIEMENTS

La mission remercie le RAFOD ainsi que sa représentation locale au Mali pour l'organisation de cette évaluation qui s'est déroulée dans des conditions remarquables et dans une ambiance extrêmement constructive. La mission remercie également l'ensemble des personnes rencontrées dans les villages et au niveau des administrations publiques et des ONG.

Elle a été heureuse d'échanger avec le bureau de l'assemblée régionale de Tombouctou, le coordonnateur du PADL, les responsables de la MCAC, de l'AFD et le Représentant de la Région Rhône-Alpes à Bamako.

Enfin sa gratitude va à l'endroit du Conseil Régional Rhône-Alpes et du F3E qui ont facilité la réalisation de cette évaluation .

TABLE DES MATIERES

	Pages
SIGLES ET ABREVIATIONS	vi
RESUME — RECOMMANDATIONS	1
I – PRESENTATION DE L'ETUDE	13
1.1 – Termes de référence	13
1.2 – Enjeux de la mission d'évaluation externe	15
1.3 – Approche méthodologique et suppositions critiques	15
1.3.1 – Méthode d'évaluation	15
1.3.2 – Suppositions de départ et indicateurs de vérification	17
1.3.2.1 - Volet micro réalisations	17
1.3.2.2 - Volet Gestion sociale de l'eau	17
II – CONTEXTE D'INTERVENTION DU RAFOD DANS LA REGION DE TOMBOUCTOU	20
2.1 – Des acteurs témoignent	20
2.2 – Profil historique de la remise en eau des lacs Tanda et Kabara	21
2.2.1- Période du Comité Pour Léré (CPL)	21
2.2.1.1 - Missions de l'équipe CPL	22
2.2.1.2 - Bilan de fin de la première année de la remise en eau des deux lacs	23
2.2.1.3 - Principaux acteurs locaux impliqués dans le partenariat avec le CPL et problèmes rencontrés	25
2.2.2 - Période de l'ONG EquiLibre	29
2.2.2.1 – Alliance EquiLibre et CIEDEL	29
2.2.2.2 - Bilan du partenariat entre RAFOD, EquiLibre et EMA	30

2.2.3 - Période du RAFOD	31
2.2.3.1 - Stratégie et principes d'intervention du RAFOD	31
2.2.3.2 - Tours de villages	35
2.2.3.3 – Point des actions du RAFOD : 2^{ème} semestre 1998/ 1^{er} semestre 2000	47
CONCLUSION	61
BIBLIOGRAPHIE	66
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	68
CALENDRIER DE MISSION	71
Annexe	

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADEMA	Association pour la Démocratie au Mali
AFD	Agence Française de Développement
AMRAD	Association Maliennne de Recherche Action pour le Développement
APROMORS	Association pour la Promotion du Monde Rural au Sahel
AV	Association Villageoise
BDIA	Bloc pour la Démocratie et l'Intégration Africaine
CESCOM	Centre de Santé Communale
CIEDEL	Centre International d'Etudes pour le Développement local
CPL	Comité Pour Léré
EMA	Equipe Mobile d'Appui
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales et Evaluations
GF	Groupement de Femmes
GH	Groupement d'Hommes
LIFAD	Laboratoire d'Ingénierie de Formation et d'Assistance en Développement local
MCAC	Mission de Coopération et d'Action Culturelle
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PADL	Projet d'Appui au Développement Local
PAM	Programme Alimentaire Mondial
RAFOD	Réseau d'appui aux Actions et Formations pour le Développement
RESACOO	Réseau d'Appui à la Coopération en Rhône-Alpes

Supprimé : ¶

RESUME – RECOMMANDATIONS

Le présent rapport restitue les principaux constats et recommandations sur les appuis du Réseau d'Appui aux Actions et Formations pour le Développement (RAFOD) dans la zone des lacs Tanda et Kabara (6^{ème} région du Mali).

Conformément aux termes de référence, cette évaluation porte plus sur la méthode d'appui et ses résultats que sur la comptabilisation des réalisations physiques. L'évaluation a été conduite par Dr Simon-Narcisse TOMETY, directeur du Laboratoire d'Ingénierie de Formation et d'Assistance en Développement local (LIFAD) basé au Bénin.

La méthode d'évaluation a été participative et repose sur les réunions villageoises avec une restitution inter villageoise. Par ailleurs, le consultant a eu plusieurs entretiens avec le Représentant local du RAFOD. L'essentiel des points de discussion figurant dans ce rapport a été débattu lors des restitutions des conclusions de l'évaluation aux villageois à Léré le 15 juin puis aux commanditaires à Lyon le 10 juillet 2000.

A – Principaux constats et analyse de la mission

L'héritage institutionnel et organisationnel du RAFOD dans la zone des lacs Tanda et Kabara est riche de pesanteurs culturelles, de considérations politiques, d'aléas climatiques et de controverses sur les pratiques d'aides humanitaires de certaines ONG.

Révolutionner un tel héritage n'est pas une mission aisée à cause des phénomènes de résistance aux changements qu'engendrent les actions tendant à faire évoluer les pratiques sociales. De ce point de vue, il serait prétentieux de vouloir parvenir à bouleverser en un temps record (**deuxième semestre 1998 au premier semestre 2000**) les habitudes et les privilèges acquis par les uns et les autres grâce à tous ces projets de lutte contre la sécheresse, la famine et les effets de la rébellion au bout d'une année et demie. C'est au regard de ces contraintes qu'il convient d'apprécier le travail amorcé par le RAFOD qui, à bien des égards, mérite de s'inscrire dans la durée avec un ajustement méthodologique et une présence plus marquée sur le terrain et des moyens de travail plus conséquents. Il faut le reconnaître, la zone des lacs Tanda et Kabara est un milieu difficile au plan climatique et socioculturel, mais elle recèle d'importantes ressources locales sur lesquelles l'espoir d'une amélioration des conditions de vie des populations est permis : **(i)** les bras du fleuve Niger et de vastes plaines inondables déjà reconstituées dès 200 mm de pluie générant environ 4 mètres de hauteur de crue, **(ii)** l'impressionnant cheptel bovin, caprin et ovin qui tapisse et garnit cet espace désertique, **(iii)** les activités commerciales entre localités et avec la Mauritanie voisine, **(iv)** les différents groupements d'hommes et de femmes qui mettent en place des tontines grâce à quoi ils s'entraident pour autofinancer leurs activités productives et besoins sociaux d'urgence sont des dynamiques qui méritent d'être accompagnées parce qu'elles aboutiront à faire reculer la mentalité d'assistanat structurel.

Toutefois, les grands défis à relever dans le cadre de tout programme de développement local sur la zone restent encore **(i)** l'accès à l'eau potable en quantité suffisante en toute saison, **(ii)** l'alphabétisation et la post – alphabétisation des adultes, **(iii)** la scolarisation des enfants, **(iv)** la cohésion sociale par la tenue des assemblées de village et le fonctionnement du conseil de village, **(v)** la mise en place d'un plan de développement villageois comme outil de création d'une vision partagée des orientations d'évolution et de résolution des problèmes du village et servant d'instrument de négociation et d'articulation avec la commune et tous les organismes d'appui ainsi que les partis politiques, **(vi)** la mise en place d'un réseau local de caisses villageoises d'épargnes et de prêts autogérées pour développer la mobilisation des ressources locales et l'accès au crédit avec des possibilités de recourir à des lignes de

financement additionnelles extérieures et ce, dans le but d'une part de corriger au sein des communautés les habitudes acquises par les aides humanitaires gratuites et d'autre part de soutenir les projets économiques individuels ou de groupe, (vii) une redéfinition des bases de paiement et d'utilisation des redevances de pêche et d'exploitation des terres inondées afin que ces redevances contribuent à l'entretien des aménagements des deux lacs, (viii) la relance de l'éducation et de la gestion coopératives sur une base plus professionnelle avec du personnel en effectif suffisant réparti entre les villages pour l'accompagnement, (ix) l'appui doit prendre en compte l'ensemble des villages relevant des communes de Léré, de Dianké et de Soumpi et non seulement les villages au bord des lacs afin de cadrer les actions de développement local sur l'espace communal pour tenir ainsi compte de la décentralisation et de la nécessité d'une cohérence géographique ; l'appui doit être un moyen de création d'un espace de rapprochement des villages et de cohésion sociale et partant, le moyen de créer les conditions d'une gestion sociale du village et de la commune dont dépendra la gestion sociale des deux lacs ; enfin l'appui doit prendre en compte l'ensemble des corps de métier qui structurent le tissu économique local et ne doit plus se focaliser seulement sur l'agriculture.

Quel a été l'apport du Réseau d'appui aux Actions et Formations pour le Développement (RAFOD) dans la réalisation de ces grands défis qui s'inscrivent dans les stratégies de développement local dans la zone des lacs Tanda et Kabara dans le nord Mali ?

L'implication du RAFOD dans les actions de développement local dans le Nord du Mali doit être considérée au stade actuel comme une phase d'observation et de compréhension en profondeur de la démarche d'appui à envisager à moyen terme et non d'apport de réponses. Son intervention en tant qu'opérateur sur cette zone est très récente (à peine 18 mois)

Rappelons que l'objectif principal des actions du RAFOD dans la zone des lacs Tanda et Kabara est de contribuer à une dynamique de développement local à partir d'une gestion consensuelle de l'eau et des ressources productives des deux lacs.

Pour y arriver, le RAFOD a mis en place un dispositif local de conseil réduit à une personne avec un champ d'actions touchant trois communes (Soumpi, Dianké et Léré). Des missions périodiques du siège viennent en appui à ce dispositif.

Les deux grands axes d'action qui ont impliqué le RAFOD concernent en partie des micro-réalisations et la restructuration des coopératives agricoles exploitant les lacs Tanda et Kabara incluant l'appui à la maîtrise d'ouvrages.

Les actions accompagnées, selon la vision du RAFOD, doivent répondre aux souhaits d'appui des communautés villageoises, notamment des communes et des instances collectives au niveau infra communal .

Il faut reconnaître que le RAFOD est bien resté dans son mandat institutionnel de relance économique et de restructuration des coopératives. Les textes sur les coopératives qui étaient trop denses (65 articles) et uniquement en français pour des coopérateurs presque tous des analphabètes ont subi une révision importante avec une réduction du nombre d'articles de moitié. Des relais tenant lieu de comités transitoires ont été installés dans tous les villages du lac Kabara. Le service régional du contrôle des coopératives s'est associé à cette tâche pour la mise en conformité. Les autorités politico-administratives soutiennent le processus de restructuration mais leur implication reste assez discrète.

Concernant les activités de magasins villageois, de banques de vivres et de maraîchage qui sont les volets de relance économique, la vérification de leur gestion a été faite, des conseils de gestion ont été apportés par les diverses missions d'appui et la représentation locale du RAFOD. Des prestataires privés et agents de vulgarisation de base ont été impliqués pour

contribuer au renforcement des capacités de gestion des unités de production dans les villages.

Il convient de rappeler que le RAFOD est confronté à certaines pesanteurs liées aux pratiques d'aide et aux mentalités d'assistanat des villageois. Les constats suivants configurent ces pesanteurs :

- Les populations sont habituées à l'aide extérieure qui au fil des années a structuré leur mode de vie à tel point qu'elles se préoccupent peu de la mobilisation et de la valorisation des ressources locales ; il s'ensuit des difficultés à faire passer un discours sur l'autonomie organisationnelle et la participation financière et la rigueur de gestion des ressources collectives
- Le potentiel en cheptel est considérable et offre d'énormes possibilités d'autofinancement, mais on ne sent pas sur le terrain le travail de sensibilisation qui est fait en direction des éleveurs pour que ce potentiel ne soit pas seulement une richesse de contemplation et d'embellissement mais un véritable moyen de mobiliser des ressources financières pour accroître les capacités d'auto-investissement. Bien évidemment, il n'y a aucune structure de micro finance autogérée sur les trois communes alors que les transactions commerciales ne sont pas du tout négligeables sur la zone, notamment le marché de Léré
- L'analphabétisme est quasiment un phénomène généralisé dans tous les villages, ce qui dessert les capacités d'information et donne lieu à des pouvoirs traditionnels très pesants encore sur les populations. L'absence d'écriture handicape la vie de toutes les organisations accompagnées, car le fonctionnement n'est pas démocratique, pas de bilan, pas d'interpellation des responsables par les membres.
- La pénétration du multipartisme a déstabilisé la cohésion sociale dans les villages et personne ne s'est préoccupé de la gestion de ces désordres sociaux qui ont nom les antagonismes entre partisans d'une part, et entre partisans de partis rivaux. Partout ces antagonismes empêchent la tenue des assemblées de village et des réunions du conseil de village. Dans ces conditions, le multipartisme non accompagné par la formation et la sensibilisation se résume aux débats électoraux et blocage du fonctionnement démocratique des différentes institutions modernes du village. Ainsi, les chefs de village qui pour la plupart sont à la fois les garants des traditions ancestrales et du pouvoir républicain dans leur terroir se retrouvent encore plus puissants pour décider tout seuls à cause de ces antagonismes. Les maires étant aussi des émanations de ces jeux de rivalités politiques dans les villages et entre les villages ont de leur part une marge de manœuvre assez étroite et on le sent assez bien sur le terrain.
- En l'absence d'un débat démocratique pour construire une vision partagée du développement du village puis de la commune, les maires seront tentés de créer le centralisme qui est reproché à l'Etat. Lorsque face à ces difficultés de mobilisation de la communauté, le maire de Dianké exhibe un tableau de planification des actions de développement pour sa commune prenant en compte les besoins de chaque village, on est en droit de douter sur le caractère participatif d'un tel plan.

Ces réalités du terrain n'apparaissent pas clairement dans l'approche institutionnelle et l'approche de gestion sociale de l'eau mises en évidence par le RAFOD. Cependant, loin d'être un échec, l'expérience du RAFOD est plutôt riche d'enseignements pour l'avenir. L'évaluation constate que le RAFOD avait à faire face (i) à des incompréhensions au niveau de son souhait d'autonomisation des communautés villageoises, (ii) à des réticences concernant la recherche de transparence dans la gestion des micro réalisations et des coopératives agricoles. Les pesanteurs culturelles (populations constituées de plusieurs générations de migrants d'origines ethniques très différentes, poids de la chefferie traditionnelle, la marginalisation des femmes des débats publics dans certains villages), les précautions politiques (mauvaise gestion du multipartisme), le manque de ressources humaines qualifiées de proximité pour les appuis, l'engagement et la disponibilité insuffisants

des maires, les bouleversements des comportements induits par les pratiques diverses des ONG humanitaires, les conflits entre les villages...sont autant de situations qui ont affecté considérablement l'action et l'impact du RAFOD, (iii) à un manque cruel de ressources humaines qualifiées et motivées mobilisables au niveau local du fait du peu d'intérêt que représente la zone pour les cadres maliens et du dépérissement du dispositif étatique d'appui au monde rural (manque d'effectifs dans les services de vulgarisation agricole), (iv) à l'absence de perspective d'actions à moyen terme à cause du mode de financement de la région Rhône-Alpes qui a une base essentiellement annuelle, (v) un manque de volonté des ONG à travailler dans le cadre de programmes conjoints.

Enfin, le maillon faible de l'approche d'intervention du RAFOD est de n'avoir pas suffisamment travaillé dans le sens de l'émergence d'institutions villageoises qui fonctionnent de façon démocratique autour de **projets fédérateurs** qui transcendent les clivages politiques et les intérêts individuels. Il n'a jamais été question, malheureusement, de **construire une identité villageoise** autour d'un **plan de développement** élaboré de façon participative par l'ensemble de la communauté villageoise. Pourtant, cet outil serait bien une commande sociale qui tient lieu de **mandat du conseil de village** auquel celui-ci sera jugé à l'heure du bilan. Cet outil impose à chaque village de faire des efforts pour **mobiliser les ressources locales et celles de sa diaspora** sans oublier bien évidemment le concours de la commune et des partenaires extérieurs. L'articulation entre ces plans de développement villageois avec celui de la commune est indispensable car créerait un espace de concertation dynamique entre les élus communaux et les échelons infra communaux. C'est aussi une façon pour les maires et les chefs de village et de fraction d'être plus à l'écoute de leurs administrés. Une telle approche éviterait que le PADL qui s'alimente de projets d'infrastructures à caractère régional, communal, inter villageois et villageois ne se laissent piéger par des projets qui ne reflètent pas les aspirations des populations et partant, qui ne seront pas portés par celles-ci. Bien entendu que le plan de développement villageois tout seul ne peut pas régler tous les problèmes de cadrage et de conventionnement des actions de dynamisation socioculturelle et économique. Il faut par ailleurs tenir compte des besoins d'appui aux porteurs de projets individuels ou de groupe. De ce point de vue, dans les montages des actions, il y a lieu de tenir compte des cas de projets qui ne sont pas d'intérêt communautaire mais générateurs d'activités d'auto-emplois, de revenu et d'aptitudes nouvelles.

Cette analyse sur la planification villageoise est une déduction des appréciations du contexte local et national au Mali faite par l'évaluateur. A ce sujet, aucune demande n'avait auparavant été soumise au RAFOD pour un appui en planification villageoise. Par conséquent, rigueur ne saurait lui être tenue sur ce point.

Cette description analytique du paysage institutionnel et organisationnel dans la zone des lacs repose sur la décentralisation et une vision du développement local ancré d'abord dans le terroir villageois avec une articulation avec les échelons supra territoriaux, en l'occurrence la commune. Il s'ensuit que face aux problèmes de mobilisation évoqués tantôt, la restructuration des coopératives révèlent des faiblesses dont il faut tenir compte pour la suite.

a) Appréciations sur la viabilité des micro-réalisations

○ Points forts

Concernant les dynamiques engendrées

Les micro réalisations ont contribué à éveiller les communautés villageoises sur les possibilités de diversification des activités productives et partant, à mieux occuper les groupements mis en place pendant les mois d'inactivité économique qui, suivant les années, s'évalent sur 6 à 8 mois. Dans les villages de Sambani, de Dianké, de Tirna et de Mankéné,

les groupements maraîchers de femmes sont fonctionnels avec une poursuite d'activités grâce à une bonne gestion du fonds de roulement. A Tirna par exemple, c'est à partir des ressources générées par le maraîchage que les groupements ont démarré l'embouche. Les premiers résultats de cet effet d'entraînement du maraîchage sur l'embouche sont positifs, puisque les femmes ont décidé de s'investir davantage dans ce créneau qu'elles jugent rentable.

La réalisation des bilans financiers de tous les magasins villageois a permis aux villageois eux-mêmes de situer les responsabilités concernant les causes de paralysie de ces magasins. La position de fermeté du RAFOD sur les magasins en faillite a déclenché dans les villages un effet de peur d'être relâchés se traduisant par une demande des villageois à reprendre les activités avec plus de rigueur de gestion si un coup de pouce pouvait leur être apporté.

Il est certain, que les micro réalisations constituent un moyen de lutte, d'auto-emplois si les demandes des villageois sont bien cernés et le dispositif d'accompagnement apporte non seulement des réponses en terme de financement mais également en terme de formation organisationnelle et technique centrée sur l'activité.

Concernant la mobilisation des acteurs locaux et la mise en relation avec l'extérieur

Le RAFOD a procédé à la mise en relation des villageois avec les agents de vulgarisation agricole, l'ONG AMRAD à travers des contrats de prestations de services sur les techniques de production maraîchère et la formation sur la gestion des magasins.

○ Points faibles

Certaines actions ne correspondaient pas à une demande des populations surtout le maraîchage dans certains villages.

Les réalisations ont souffert d'un manque de professionnalisme dans la mise en place des organes de gestion, d'une négligence du programme de formation devant être administré par les prestataires privés (l'ONG AMRAD, le spécialiste en organisation paysanne et les deux agents de vulgarisation agricole de la zone) et d'un manque de suivi-conseil des villageois. Le transfert de compétences en matière de maîtrise d'ouvrage dans ce secteur des micro réalisations reste un point très faible, voir regrettable ; l'approvisionnement des magasins étant assuré par l'ONG EquiLibre alors que les produits sont achetés au Mali. Aucun accent n'a été mis sur l'alphabétisation et la post alphabétisation, pourtant il existe des ONG locales à Nianfunké, à Goundam et à Tombouctou capables de capaciter les communautés dans ce domaine.

L'engagement des villageois reste remarquablement faible du fait de ce manque de définition des règles du jeu concernant d'une part l'organisation de la gestion et du contrôle de ces micro réalisations et d'autre part le partage clair des responsabilités entre EquiLibre et les villages.

Presque partout, la mission d'évaluation a noté une mainmise assez forte du chef de village sur la gestion avec pour conséquence des résultats peu encourageants et une absence de débats démocratiques sur le fonctionnement des magasins.

Dans leurs conception, mode de gestion et résultats actuels, ces micro réalisations ne sont pas viables et l'appui doit être relancé sur de nouvelles bases notamment après une vérification de la demande et une définition plus claire des règles du jeu entre chaque village et les structures d'appui en activité dans la zone (ONG, projets de coopération bilatérale et multilatérale...) d'une part, et entre l'assemblée de chaque village et les différents institutions et organes d'animation économique et sociale existants ou à créer (conseil de village, conseils d'administration et gérants de différentes activités d'intérêt collectif du village ou d'un groupe de village).

b) Appréciations sur la pertinence de la démarche de restructuration des coopératives et les résultats actuels

○ Points forts

Concernant les dynamiques engendrées

La dimension politique de la restructuration des coopératives des deux lacs devient une préoccupation qui est à la fois partagée par les hommes politiques (le bureau de l'assemblée régionale), le gouvernement (Haut commissaire de la région) et les collectivités locales (les conseils communaux concernés). Dans ce cadre, une tournée de sensibilisation et de médiation du Haut commissaire de la région de Tombouctou est prévue pour le mois de juillet et celle-ci sera relayée par la tenue d'un forum consacré essentiellement aux deux lacs à l'initiative de l'Assemblée régionale. En effet, un des facteurs qui a bloqué la restructuration de la coopérative de Tanda et fragilisé celle de Kabara est le manque d'entente entre les villages sur l'appropriation et la gestion des plaines d'inondation. On peut donc se féliciter enfin de la prise en charge de cette dimension politique qui, à bien des égards, paraît un préalable aux aspects organisationnels dont le RAFOD a l'accompagnement.

On peut également se féliciter d'un travail remarquable d'allègement des statuts de la coopérative de kabara.

De même, les responsables intérimaires des coopératives de Tanda et Kabara ont fini par accepter l'idée d'un audit comptable et financier des comptes des deux coopératives. Le RAFOD a opéré déjà la mise en relation avec le cabinet qui fera ce travail afin que les nouveaux bureaux qui seront issus des prochaines élections démarrent leurs mandats avec un état des comptes bien établi et permettant de prendre les mesures de gestion qui s'imposent pour éviter de tomber dans les fautes du passé. Par ces gestes, on note une volonté naissante d'assainissement de la gestion et de changement pour redémarrer les coopératives sur de nouvelles règles de structuration, de fonctionnement et de contrôle.

Concernant la mobilisation des acteurs et la mise en relation avec l'extérieur

Comme nous venons de le mettre en évidence plus haut, le RAFOD est de moins en moins seul sur la démarche de conseil en gestion sociale des deux lacs. Il est certain que son expérience sur la zone donne un éclairage aux autres acteurs institutionnels, ce qui justifie son interpellation par le comité de pilotage du PADL pour fournir des informations sur la restructuration. Dans ce cadre, le maire de Dianké affirme qu'il considère le représentant local du RAFOD comme un conseiller de la mairie qu'il sollicite par moments, pour avoir certaines informations sur les villages du lacs Tanda.

Des prestataires de services ont été également mobilisés sur le volet restructuration et appui à la maîtrise d'ouvrages : service local de la réglementation, ingénieur en équipement rural malien, mécanicien local pour l'ouverture des vannes, cabinet comptable malien pour l'établissement des bilans financiers.

🕒 Points faibles

La démarche de restructuration n'a pas généré une grande mobilisation des acteurs locaux surtout les villageois ; cette situation risque de provoquer des remises en cause des représentants de relais (section villageoise de la coopérative) de la part des villages. Certains villageois l'ont clairement exprimé lors des réunions de la mission d'évaluation.

Par ailleurs, l'appropriation du processus de restructuration par les maires concernés est très timide, alors que les lacs restent au regard de la loi un patrimoine de l'Etat, intégrant de ce fait un programme régional d'aménagement. C'est d'ailleurs de ce point de vue que l'intervention du PADL sur ces lacs doit conventionnellement émaner des conseils communaux et non directement des responsables des coopératives. Le partenariat entre les maires et les responsables de ces coopératives est encore à construire car des questions d'orgueil et de clivages politiques distancent certains acteurs des deux groupes.

c) Appréciations sur l'efficacité du dispositif d'appui

🕒 Points forts

La démarche méthodologique initiale pour opérer la restructuration est d'un niveau de conception pertinent et d'une orientation pédagogique remarquable. Elle aurait certainement pu engendrer une meilleure mobilisation des acteurs au niveau villageois et inter villageois. Elle était porteur d'énormes possibilités d'ancrage de la future coopérative parce que reposant sur une approche itérative de communication, donc un meilleur partage de l'information et une construction plus collective des objectifs, des fonctions et de la structuration des différents organes de ladite coopérative.

Il existe une capitalisation de l'information au niveau du siège du RAFOD qui renseigne assez objectivement sur l'évolution de la zone des lacs Tanda et Kabara au cours des dix dernières années avec une reconstitution du profil historique du conflit foncier qui remonte à un siècle.

On note par ailleurs une volonté manifeste de responsabiliser les villageois pour développer en eux les aptitudes de maîtrise d'ouvrage et de s'appuyer sur des prestataires de services locaux.

Un position de fermeté a été imprimée par le RAFOD visant un assainissement des règles de partenariat avec les villages et de leur système de gestion des activités d'intérêt communautaire. A ce niveau, les bilans de tous les magasins ont été réalisés par les missions d'appui du siège et les problèmes décelés ont été portés à la connaissance des villageois pour que les responsabilités soient clairement situés et que collectivement, il y ait une prise de conscience progressive. Cette fermeté est bien perçue par les villageois comme un changement dans la méthode d'intervention qui diffère de celle de l'ONG EquiLibre qui donnait sans demander des comptes et faisait à la place des villageois certaines tâches qui auraient pu être transférer (cas des approvisionnements initiaux par exemple).

🕒 Points faibles

Les ressources financières disponibles ne sont pas à la hauteur des tâches de sensibilisation, de conseil, de formation et d'intéressement de partenaires maliens à la zone qu'impliquent la restructuration des coopératives et le suivi des micro réalisations.

Le manque de moyen pour la régularité du suivi a affecté l'efficacité globale du dispositif local du RAFOD, déjà réduit à un seul technicien permanent sur le terrain.

La méthode de travail du représentant local du RAFOD souffre d'une absence de plan de travail et il est difficile d'appréhender les tâches précises réalisées dans chaque village sous la supervision effective du RAFOD notamment par rapport à la restructuration. L'intéressé manque de quelques capacités d'analyse stratégique et d'initiatives par rapport à la structuration associative et l'animation d'un processus de planification communautaire.

A la base de vie, aucun signe apparent de l'existence d'un organisme ; cette absence d'affichage de la fonction professionnelle du RAFOD est excessive et ne reflète pas du tout l'efficacité de son organisation à son siège à Lyon : aucun dossier n'a été créé par village (fichier village) servant à capitaliser ce qui est fait dans chaque village de manière à transférer plus tard à la mairie et aux villages concernés les archives de l'accompagnement du RAFOD. Pourtant, il apparaît assez clairement dans le programme prévisionnel du premier semestre 2000 établi par le RAFOD comme dans celui du second semestre 1999, une demande de capitalisation de l'information au niveau village et inter village sous forme de procès verbaux¹. Ce travail ne s'est pas fait suivant cette exigence de preuve et par conséquent, il n'y a aucun doute que les réunions ne s'organisent pas comme cela se devait.

Avec un peu plus d'ambition, d'organisation et quelques équipements pédagogiques, la base de vie peut aussi servir comme un cadre de formation de proximité pour les villages. Ce qui n'est pas le cas présentement.

En outre, le non respect de la démarche initiale de restructuration par le représentant local du RAFOD est en partie responsable des résultats peu encourageants obtenus dans le cadre de cette restructuration des coopératives. Les comptes rendus sur l'état de marche de cette restructuration adressée au siège du RAFOD ne reflète pas entièrement la réalité du terrain. Bien évidemment, une partie de la justification de cet état de fait est étroitement liée au moyen limité.

En outre, le passé professionnel du représentant local du RAFOD à travers les ONG humanitaires ne le prédispose pas forcément à la réussite d'une démarche de développement local centrée sur la maîtrise d'ouvrages par les communautés. Certes, pour une période de transition courte, le RAFOD avait besoin d'un représentant natif du milieu pour mieux dialoguer et appréhender les réalités locales. Mais entant que fils du milieu ayant longtemps servi sur place, il est l'otage d'un excès de familiarité avec les villageois et des autorités locales. Il s'ensuit forcément un piégeage de l'acte professionnel par des considérations affectives et des résignations engendrées par les pressions diverses.

Par ailleurs, les conditions matérielles de base pour un travail intellectuel reste éminemment insuffisantes : groupe électrogène fréquemment en panne faute d'entretien et n'offrant aucune garantie à une mission de courte durée de travailler les nuits. Le vent de sable et la chaleur (42 à 45°C à l'ombre) constituent un risque majeur pour le matériel informatique alors que la base de vie ne dispose même pas d'un seul compartiment sous air conditionné permettant d'installer un tel matériel.

Le véhicule après son enlèvement est sujet à de fréquentes pannes et n'offre aucune garantie de sécurité dans ce milieu où les distances sont grandes, les pistes sont mauvaises et dangereuses pour diverses raisons (délinquance résiduelle, chaleur, vent de sable, impraticabilité des pistes en saison des pluies, absence de mécaniciens qualifiés, ruptures fréquentes de carburant).

¹ Il est spécifié dans ces programmes prévisionnels que "pour toute réunion à laquelle le RAFOD participe, il est tenu de noter les informations suivantes : date, lieu, objet de la réunion, participants ; lorsque les discussions évoquent un problème particulier, le RAFOD est tenu de noter les informations suivantes : problèmes et causes, points d'accord, points de désaccord, décision arrêtée, organisation de l'action..."

La question de l'articulation de la restructuration de la coopérative avec la planification villageoise et celle de l'adossement de la planification communale sur les planifications villageoises n'ont pas été clairement posées et traitées ni par les maires et les chefs de village, ni par le PADL et le RAFOD.

Ce sont là les principaux facteurs de faiblesse sur lesquels il conviendra d'agir dans le cadre d'un programme à moyen terme dont nous esquissons ici quelques axes de recommandation.

B - Principales recommandations

Les résultats obtenus par le RAFOD au cours des deux dernières années ont permis d'améliorer la connaissance des problèmes qui bloquent un cheminement de développement local dans la zone des deux lacs. Sur cette base, le nouveau programme à envisager doit être centré sur le développement communal à travers la dynamisation des villages et la mobilisation des ressources locales. De ce point de vue, nous identifions les préalables suivants :

1. L'accompagnement du RAFOD ne peut plus seulement se limiter aux villages riverains des lacs mais à tous les villages des trois communes pour tenir compte de la décentralisation et une meilleure implication et responsabilisation des maires.
2. La planification villageoise comme le moyen de générer une vision partagée de la communauté villageoise et d'instauration d'un dialogue entre les villages et la commune
3. Les maires en tant que garants du patrimoine communal doivent s'impliquer dans la restructuration et conduire le processus de sensibilisation conjointement avec les chefs de villages

Sur la base de ces préalables, les axes d'actions et les objectifs ci-après peuvent être envisagés pour les trois prochaines années :

1. Axes d'action du nouveau programme

- Appui à la planification villageoise et inter villageoise et au renforcement des capacités d'animation et de gestion des conseils de village
- Appui à la relance économique par la promotion de la microfinance et des activités productives
- Appui à la promotion de l'alphabétisation, le journal du village et à la gestion coopérative

2. Objectifs du nouveau programme

- Rendre fonctionnels les assemblées de village et les conseils de village
- Restaurer le dialogue social villageois à travers l'appui à l'élaboration de plans de développement villageois prenant en compte les actions concourant à la coopération entre les villages voisins
- Développer des mécanismes de mobilisation des ressources locales comme support d'autofinancement des micro réalisations à caractère collectif ou de groupe et au moyen de la promotion de caisses villageoises d'épargne et de prêts
- Réduire progressivement les habitudes de dépendance des communautés villageoises de l'aide extérieure par l'appui à la mise en place de lignes de crédit de soutien aux caisses villageoises pour accroître leur capacités de financement des activités productives

- Réduire les pratiques de mauvaise gestion des biens collectifs par le développement des activités d’alphabétisation et de post alphabétisation (journal du village, jeux-concours) et en dotant chaque village d’un noyau d’une dizaine de formateurs alphabétiseurs choisis parmi les hommes et les femmes du village et de la fraction
- Développer l’esprit d’ouverture des conseillers villageois et des responsables des organisations paysannes (deux sexes confondus) au travers de voyages d’études et d’échanges dans les pays de la sous-région notamment pour découvrir d’autres règles de fonctionnement, de diagnostic et de planification villageois ainsi que de mobilisation des ressources locales
- Reprendre de façon plus approfondie et mobilisatrice le processus d’information et de sensibilisation dans les villages sur la restructuration en recourant cette fois-ci à tous les canaux de communication permettant de toucher le maximum d’agriculteurs concernés : chanteurs, griots
- Traduire dans les langues nationales les statuts et produire un document de synthèse sur les principaux articles traitant des aspects clés facilitant l’appropriation des textes
- Aider les coopératives restructurées à se doter d’un plan de développement à moyen terme définissant les objectifs et les actions prioritaires garantissant une utilisation durable et consensuelle des aménagements
- Favoriser l’accès à l’eau potable en permanence dans tous les villages.

3. Dispositif d’appui

Les objectifs décrits ci-dessus exigent une capacité professionnelle plus grande et diversifiée au niveau local axée sur des services d’accompagnement de proximité.

Ce dispositif tient compte par ailleurs du manque cruel de personnels au niveau des administrations publiques agricoles.

Au cours des trois prochaines années, il s’agira d’intensifier les actions de dynamisation du fonctionnement démocratique des villages, de faire naître des espoirs à travers les planifications villageoises et développer une approche d’accompagnement non plus portée essentiellement par l’aide extérieure mais par la mobilisation des potentialités du milieu.

Pour ces raisons, le dispositif local d’accompagnement doit tenir compte à la fois de l’approche par commune centrée sur les villages et d’un service commun assurant la relation avec les trois communes concernées et entre tous les villages de la zone.

Ainsi, la configuration de ce dispositif pourrait être la suivante :

Concernant la représentation locale du RAFOD

- Un coordonnateur de programme, de formation agro-économiste, justifiant de cinq ans d’expérience au moins et originaire du Nord Mali ; son action couvre l’ensemble des trois communes
- Une technicienne supérieure en gestion des entreprises (Bac + 2) justifiant de trois années de pratique en conseil de gestion dans une ONG ou dans un projet, connaissant le fonctionnement des systèmes de financement décentralisé et comprenant au moins deux langues assez parlées de la zone, à défaut s’initier à l’alphabétisation. la nécessité d’une équipe d’appui mixte s’impose pour tenir compte de l’accompagnement des organisations féminines
- Un chauffeur

Concernant la représentation au niveau de chaque commune

- 1 sociologue ou 1 assistant social par commune chargée de l'animation et de la formation des adultes dont la mission est géographiquement centrée sur les villages. La maîtrise des langues locales et une initiation immédiate dans l'écriture de ces langues sera indispensable pour promouvoir le journal du village

Au niveau de ces animateurs communaux, le recours aux volontaires maliens pourrait être une solution intéressante en terme de coût, d'engagement à vivre parmi les villageois. Ces volontaires auront principalement pour tâches l'éducation civique, l'alphabétisation et la post alphabétisation, les conseils en organisation et en gestion, l'appui administratif au conseil de village, l'animation du processus de planification villageoise. A la demande des maires, ils pourront appuyer le processus de planification communale. Par ailleurs, ils aident les villageois (individuels ou en groupements) à monter des micro-projets à caractère économique et les accompagner dans la mobilisation des ressources et la mise en œuvre des actions.

Ce dispositif, bien qu'assez étoffé, a besoin d'être fortifié par la collaboration avec les agents des services déconcentrés de l'Etat chargés du développement rural et notamment ceux :

- de la direction de l'appui conseil au monde rural
- de la direction régionale du contrôle

Des ONG maliennes travaillant dans les secteurs de l'alphabétisation, de la microfinance et de l'artisanat peuvent ponctuellement être sollicitées pour des appuis demandant une compétence non disponible dans l'équipe.

Concernant les missions d'appui du RAFOD siège

Ces missions doivent se poursuivre et être plus fréquentes sur la base de 3 à 4 missions de suivi-conseil et d'une mission de supervision par an avec des compétences variées comprenant entre autres :

- 1 mission sur la planification et la microfinance
- 1 mission sur la formation des adultes et l'alphabétisation
- 1 mission sur la gestion technique et l'entretien des ouvrages
- 1 mission ouverte à la demande de l'équipe de terrain touchant des spécialités particulières préoccupant les communautés villageoises
- 1 mission de supervision tenant lieu de bilan et de programmation à la fin de chaque année

Pour la réalisation de ces missions, le RAFOD devra poursuivre ses initiatives d'implication des cadres maliens et parfois de la sous-région.

Il paraît enfin important d'envisager un minimum de fonctionnement administratif pour donner une image plus professionnelle et moins banalisée à la base de vie. A ce niveau, la mise en place d'un bloc administratif s'impose en climatisant au moins une pièce pour la salle informatique. La création d'un dossier par village permet de mieux suivre et apprécier le travail qui se fait et il sera cette fois-ci nécessaire d'imposer à chaque agent un plan de travail.

Concernant la poursuite de la restructuration du Lac Kabara, il convient de revoir le mode de désignation en discutant avec les différents acteurs villageois et mieux, il conviendra de donner du sens à l'assemblée de village dans ce processus de restructuration. Nous suggérons les étapes suivantes au cas où, la nécessité de corriger les faiblesses de cette restructuration serait admise par les acteurs concernés :

Première étape : Information sur la restructuration conduite conjointement par le RAFOD, Le maire de la commune, le président du conseil d'administration intérimaire de la coopérative et le représentant du service de contrôle des coopératives.

Deuxième étape : Elaboration d'un calendrier d'élection des représentants de chaque village de sorte qu'il ait une mission de supervision qui assiste aux élections dans chaque village avec un procès verbal à l'appui.

Troisième étape : Les élections proprement dites doivent être précédées d'explication sur le profil de chaque poste de responsabilité. Le mode d'élection peut être négocié de manière à réduire les frustrations. Sur cette base, les cinq postes formant le bureau du relais peuvent provenir des propositions suivantes :

- le chef de village propose 1 personne
- le comité des sages en propose 1
- les jeunes en proposent 3

Chacune des cinq candidatures est soumise au vote par la suite en assemblée de village.

Ce processus a l'avantage d'enclencher une démarche de négociation entre les villageois ; son intérêt majeur est de mieux faire circuler l'information et de réconcilier les différents groupes d'intérêt qui s'opposent. Par ailleurs, il tient compte des rapports de pouvoirs existant dans chaque village.

I – Présentation de l'étude

Le présent rapport rend compte de l'évaluation externe des interventions du RAFOD dans le Nord du Mali, autour des lacs Tanda et Kabara. Il est le résultat d'une mission qui s'est déroulée en France et au Mali durant les mois de mai à juillet 2000. Le détail du calendrier de mission ainsi que la liste des personnes rencontrées sont en annexe dudit rapport.

Prévue pour début 1999 pour faire l'état des lieux de la période Equilibre avant la reprise des activités par le RAFOD comme opérateur, cette évaluation externe se déroule avec 1 an de retard après 15 mois d'intervention du RAFOD en situation d'opérateur dans la zone des deux lacs.

Deux points de vérification caractérisent cette évaluation.

- Appropriation des micro réalisations : boutiques villageoises et maraîchage
- Etat d'avancement de la restructuration des coopératives : mobilisation des villages, démarche de révision des statuts et mode de désignation des responsables villageois chargés d'animer le processus de restructuration dans les villages

1.4 – Termes de référence

L'absence de structuration coopérative basée sur une concertation préalable et une adhésion volontaire dans les villages des deux lacs a eu pour conséquence la mainmise de la mise en eau par le conseil d'administration des coopératives se traduisant par la marginalisation des associations villageoises et leurs comités de gestion.

Partant, l'action conduite par le RAFOD a pour objectif de contribuer à créer une dynamique de développement local, à partir d'une gestion consensuelle de l'eau et des ressources naturelles dans le cadre de la valorisation des ressources productives des lacs Tanda et Kabara.

Pour atteindre l'objectif de dynamisation des coopératives des lacs Tanda et Kabara, le RAFOD souhaite pouvoir continuer :

- A répondre aux besoins d'appui des communautés villageoises vivant autour des lacs et notamment auprès des communes et des instances collectives au niveau infra communal ;
- A produire des références méthodologiques, spécifiques au contexte du Nord Mali, pouvant contribuer à l'évolution des opérateurs d'aide au développement.

Conformément aux termes de référence, le rapport d'évaluation doit répondre aux questions suivantes :

Est-ce que l'action du RAFOD permet de faire émerger les éléments nécessaires à la mise en place d'une dynamique de développement local ?

Le dispositif d'intervention (sa légèreté et l'absence de personnel permanent) est-il en adéquation avec les objectifs du RAFOD dans la zones des deux lacs ?

Enfin, les actions mises en œuvre par les opérateurs d'appui mobilisés par le RAFOD ont-elles été menées de façon satisfaisante ?

- De l'entretien de cadrage de cette évaluation qui s'est déroulé le 23 mai 2000 à Lyon avec le Président du RAFOD, il ressort la nécessité de mettre essentiellement l'accent sur les points suivants qui restent les axes prioritaires de cette évaluation externe :
 - Rôle du RAFOD dans la zone
 - Pertinence de la stratégie d'intervention du RAFOD au niveau infracommunal
 - Perceptions des différents acteurs sur le RAFOD
 - Analyse de la perception des communautés par rapport à leurs projets de vie (ce que les gens ont envie de devenir)
- Au niveau de leurs attentes, les responsables techniques de la région Rhône-Alpes à Lyon comme au Mali attendent de cette évaluation une clarification sur l'état d'avancement de la restructuration des coopératives. Selon eux, il s'agira de vérifier qui sont les acteurs impliqués aux niveaux des villages, des communes et de la tutelle ainsi que les procédures utilisées.

En définitive, il s'agit de faire le bilan des actions du Réseau d'Appui aux Formations et aux Actions de Développement (RAFOD), surtout au plan de sa démarche d'intervention au travers de deux catégories d'actions : les micro réalisations et l'appui à la gestion sociale de l'eau par la dynamisation des structures coopératives.

- **Concernant les micro réalisations** qui constituent un volet auquel le CIEDEL venait en appui méthodologique à l'ONG EquiLibre, l'évaluation permettra d'identifier les forces, les faiblesses et les leçons pour l'avenir relatives :
 - ☞ à la **méthode d'introduction** de chaque activité pour comprendre comment la décision de mener celle-ci dans le village a été prise
 - ☞ au **mode d'organisation et d'initiation** qui a été mis en place pour que l'action entreprise soit portée par les villageois et conduite de façon à ce que toutes les personnes concernées aient un droit de regard sur l'activité et une capacité de gestion des magasins et des activités de maraîchage en l'occurrence
 - ☞ et aux **solutions** que semblent représenter les actions menées par rapport aux problèmes et attentes des communautés villageoises en matière de relance économique.
- **Concernant l'état d'avancement de la restructuration des coopératives de Tanda et de Kabara, l'évaluation doit vérifier si :**
 - ☞ un espace de concertation entre les nouvelles communes et les villages du lac a été créé
 - ☞ des tentatives de planification villageoise sont amorcées pour permettre l'articulation des activités des coopératives avec celles des villages et des communes
 - ☞ tous les acteurs concernés participent effectivement à la restructuration des coopératives au niveau de chaque village et de chaque groupe de villages riverains concernés
 - ☞ la restructuration est mobilisatrice et vécue comme un événement important dans le milieu, notamment dans les villages concernés
 - ☞ les personnes désignées pour former le bureau de relais de la coopérative dans chaque village ont été désignées démocratiquement, bien imprégnées des enjeux de la restructuration et de leur mission
 - ☞ le relais est dynamique en matière de mobilisation et de circulation de l'information entre la coopérative inter villageoise et la communauté de chaque village
 - ☞ les conseils de village s'impliquent suffisamment en soutenant l'action des relais sans pour autant constituer un frein à l'accomplissement de leurs missions

- ☞ les statuts de la coopérative sont révisés de façon participative en y associant dans chaque village, le maximum d'exploitants dont les propositions ont été prises en compte
- ☞ les obstacles à une gestion consensuelle et fraternelle de chaque lac sont levés ou du moins les efforts qui sont déployés actuellement augurent d'une bonne issue dans un proche avenir

Concernant les opinions sur le RAFOD, il s'agit de recueillir quelques réactions à chaud sur les appréciations des différents acteurs rencontrés à propos de leurs perceptions du RAFOD, surtout par rapport à son approche d'intervention dans la zone des lacs et de tirer les leçons nécessaires pour corriger les insuffisances.

1.5 – Enjeux de la mission d'évaluation externe

Cette évaluation a été initiée par le RAFOD avec le concours financier de F3E.

La région Rhône-Alpes y est également associée. Elle est particulièrement intéressée à cette évaluation pour deux raisons :

- Cette évaluation sera la première évaluation des actions d'une ONG financée par la région Rhône-Alpes au Nord du Mali. Pour la région, cette évaluation sera un moyen pour inciter les ONG de la région qui travaillent au Nord du Mali à mettre en place des processus d'évaluation de leurs actions, qui peut permettre d'en améliorer la qualité, de faciliter la coordination inter ONG ainsi qu'avec les autres intervenants de la région de Tombouctou
- La région intervient autour des lacs Tanda et Kabara depuis 1986. Cette évaluation pourra contribuer à préciser sa stratégie d'intervention dans cette zone difficile et conflictuelle

Sur la base des attentes de tous les commanditaires, la restructuration des coopératives devient l'élément central de cette évaluation.

1.6 – Approche méthodologique et suppositions critiques

1.6.1 – Méthode d'évaluation

Le bilan méthodologique de cette évaluation se présente comme suit :

- En plus de la zone des deux lacs, la mission d'évaluation a connu plusieurs étapes de réalisation :
 - ☞ le séjour de préparation et d'imprégnation à Lyon sur les actions du RAFOD dans le Nord Mali et de prise de premiers contacts avec les élus de la région de Tombouctou en visite en France
 - ☞ les séances de travail à Bamako, à Nianfunké, à Tombouctou puis à Lyon se traduisent par les contacts ci-après : 26 réunions tenues et 29 entretiens individuels pour un total de 210 personnes dont 27 femmes rencontrées comprenant entre autres :
 - ☞ 14 chefs de village pour 15 villages visités
 - ☞ 2 présidents de coopératives (Tanda et Kabara)
 - ☞ 3 maires dont 1 maire adjoint
 - ☞ 2 chefs religieux
 - ☞ 1 artiste chanteur d'envergure internationale natif du cercle de Nianfunké
 - ☞ 3 délégués de gouvernement

- ☛ 4 services déconcentrés de l'Etat dont 1 projet d'envergure régional (Projet d'Appui au Développement Local de Tombouctou - Ouest)
 - ☛ 4 responsables régionaux de partis politiques, tous membres de l'assemblée régionale du peuple dont le président de l'assemblée
 - ☛ 5 ONG dont le RAFOD, le RESACOOP, le F3E, l'AMARAD, le Corps des Volontaires Maliens
 - ☛ 1 Institut de formation en développement local (CIEDEL)
 - ☛ 1 bailleur de fonds (Région Rhône-Alpes)
 - ☛ des visites de magasins, de jardins maraîchers et des lacs assorties d'une observation du paysage pour s'enquérir de quelques repères de structuration et d'aménagement de l'espace ainsi que des potentialités locales.
- Les entretiens dans les villages ont bénéficié des services d'un interprète recruté localement pour la circonstance.
 - Enfin, la mission a rencontré sur leurs demandes des chefs de village et des organisations de femmes ne faisant pas partie des villages cibles du RAFOD.

La mission s'est bien déroulée dans tous les villages dans une bonne ambiance et sans incident majeur.

- Une séance de restitution a mobilisé tous les villages au siège du RAFOD à Léré . La délégation par village comprenait outre le chef de village, le responsable du relais de la coopérative, le magasinier, une femme impliquée dans le maraîchage. Il faut souligner, que les chefs de villages et les responsables de coopératives en conflit ont pu se rencontrer, discuter, plaisanter, prier ensemble sur la même natte et manger dans le même récipient au vu et au su de tous les participants. Cette restitution a, par ailleurs, été un moment de communication sociale dont la parfaite organisation et la réussite ont fini par apaiser de nombreuses personnes dont des autorités politiques et administratives aux niveaux régional et local qui craignaient d'éventuel dérapage. Le risque de dégénérescence en affrontement de cette restitution entre les villages de Diartou, Tirna et Dianké ne s'est donc pas produit. Ainsi, le but pédagogique de cette évaluation participative demandée par le RAFOD est atteint puisqu'il met en évidence qu'il est possible d'amorcer un dialogue de paix entre les parties en conflit.

Une restitution des principaux constats de la mission a été faite au Mali au siège de chacune des institutions suivantes :

- l'assemblée régionale à Tombouctou
- Bureau de la Région Rhône-Alpes, Bamako
- Mission de Coopération et d'Action Culturelle, Bamako
- Agence Française de développement, Bamako

Enfin, une restitution a été faite au groupe des commanditaires à Lyon le 10 juillet 2000 en présence de représentants des institutions suivantes : Région Rhône-Alpes, RAFOD, F3E, RESACOOP, CIEDEL.

1.6.2 – Suppositions de départ et indicateurs de vérification

1.3.2.1 - Volet micro-réalisations

a) Résultats attendus des micro-réalisations

1. La rentabilité de l'action pour ses bénéficiaires en perspective de son développement sur la zone
2. La reproductibilité de l'action à l'échelle individuelle et/ou collective en fonction des avantages et contraintes de sa gestion ainsi que de son rendement réel sur l'amélioration des conditions de vie
3. Les avantages et les inconvénients de la pérennisation de l'action sur l'environnement socio-économique et culturel
4. La pertinence du choix de l'action en terme de valorisation et d'exploitation rationnelle des différentes ressources de la zone en vue de garantir la satisfaction des besoins au niveau local

b) Suppositions critiques d'appropriation et de viabilité

b1 - Concernant les magasins et l'opération semences

- Le magasinier et le comité de gestion sont formés
- Un comité d'approvisionnement a été créé et fonctionne
- Les documents de gestion sont tenus
- Des organes de contrôle sont mis en place et fonctionnent
- Les villageois sont satisfaits des services offerts à travers leurs témoignages
- La fréquentation du magasin est en augmentation
- Les fonds propres et le stock de marchandises correspondent au moins à la valeur des dotations initiales
- Les ventes à crédit aux villageois sont récupérées au moins à 90% des valeurs des transactions
- Les remboursements des dotations initiales mises en place par le RAFOD sont récupérés au moins à 50%
- L'assemblée de village se réunit une fois par an pour discuter du bilan, faire des propositions pour ses choix de produits et discuter de la politique de prix du magasin
- La liste des débiteurs insolubles est publiée en assemblée de village et des mesures sont prises pour recouvrer les créances
- Des initiatives sont prises pour mobiliser des ressources locales pour garantir l'après-projet à travers la mise en relation des promoteurs avec les systèmes de microfinance existant dans le milieu
- L'assemblée de village a pris des sanctions à l'encontre du magasinier et des membres du comité de gestion défaillants

Sources de vérification

- Divers rapports de mission
- Entretien avec le représentant local du RAFOD
- Entretien avec un groupe de villageois comprenant le conseil de village, quelques sages, les responsables de groupements de femmes, le magasinier et le comité de gestion
- Visite de l'état des magasins
- Appréciation du stock physique
- Document comptable
- Registre de délibération

- Liquidité
- Situation des impayés de plus d'une campagne
- Etat des remboursements effectués auprès du RAFOD
- Auto – appréciations des responsables du magasin

b2 - Concernant le maraîchage

- L'eau ne constitue pas un facteur limitant
- Les femmes et les hommes concernés apprécient les produits maraîchers qui leur sont proposés
- Le niveau d'initiation des maraîchers et maraîchères est bon
- La production se vend sans grande difficulté
- Le grainetier a son chiffre d'affaires en progression grâce aux achats effectués par les groupements appuyés par le RAFOD
- Le maraîchage génère des revenus satisfaisants pour leurs membres

Sources de vérification

- Divers rapports de mission
- Représentant local du RAFOD
- Groupements de maraîchers
- Agent de vulgarisation de base
- Grainetier

1.3.2.2 - Volet Gestion sociale de l'eau

a) – Résultats attendus

- Les ouvrages sont réhabilités (crémaillères et batardeaux) et les coopératives y prennent soin
- Les coopératives financent les opérations d'ouverture et de fermeture des vannes
- Les périodes d'ouverture et de fermeture des vannes font de moins en moins l'objet de tension entre les villages

b) - Suppositions critiques d'appropriation et de viabilité

b1 - Concernant la restructuration des coopératives Tanda et Kabara

- Les assemblées de village ont été partout le cadre de concertation privilégié pour la restructuration des coopératives
- Les villageois sont suffisamment informés et sensibilisés sur les enjeux de la restructuration et se mobilisent chaque fois qu'il est nécessaire pour débattre des questions relatives à la gestion du lac
- Les relais qui sont mis en place l'ont été en assemblée de village et les intéressés sont connus dans le village dans ces fonctions
- Les relais connaissent leurs missions et mènent des actions de mobilisation allant dans le sens de la restructuration
- L'actualisation des textes s'est faite en assemblée de village réunissant au moins la majorité des agriculteurs du village
- Les maires des trois communes se sont impliqués fortement dans le processus de restructuration et effectuent des tournées de sensibilisation et pour se rendre compte de l'état d'avancement des travaux

- Les textes provisoires qui sont discutés sont simplifiés
- Les services déconcentrés de l'Etat apportent leur expertise pour la mise en conformité
- Le représentant local du RAFOD dispose d'un plan de travail sur chaque village qui rend compte des actions d'appui qu'il mène dans le cadre de la restructuration

Sources de vérification

- Divers rapports de mission
- Représentant local du RAFOD
- Responsables de coopératives et chefs de villages
- Relais dans les villages
- Maires
- Services déconcentrés de l'Etat

b2 - Concernant les missions d'appui

- Les missions d'appui veillent sur la cohérence d'ensemble du programme d'appui à la gestion sociale de l'eau avec le processus de décentralisation amorcé au Mali.
- La démarche d'appui du RAFOD reste conforme à son engagement de : **(i)** « développer les capacités de réflexion et de formulation d'actions au niveau villageois et intervillageois », **(ii)** « renforcer les compétences liées à l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion d'action de développement » au niveau villageois, intervillageois et de la zone des lacs.
- Le RAFOD dispose des moyens suffisants pour effectuer une mission d'appui au moins une fois par trimestre.
- Les missions d'appui arrivent à déceler les vrais problèmes et à formuler des solutions adéquates ensemble avec les communautés et les autorités concernées.
- Les recommandations des missions d'appui sont mises en application par les communautés avec le concours de la représentation locale du RAFOD.

Sources de vérification

- Divers rapports de mission
- Plan de travail du représentant local du RAFOD
- Témoignages sur les dynamiques existantes (plans de développement villageois, micro-projets élaborés et leur reprise dans le plan communal, procès verbaux de concertations villageoises, groupements de tontine...)
- Responsables de coopératives et chefs de villages
- Maires
- Services déconcentrés de l'Etat et PADL

II – Contexte d'intervention du RAFOD dans la Région de Tombouctou

Dans le cadre de la coopération décentralisée entre la région Rhône-Alpes et la 6^{ème} région du Mali, l'aménagement hydroagricole des lacs Tanda et Kabara est un objectif prioritaire.

Cet aménagement a permis la mise en valeur de 4.000 hectares de plaine fertile grâce à la réalisation d'ouvrages hydrauliques importants (2 millions de m³, 30 millions de francs d'investissement) et au bénéfice direct d'environ 6 à 8.000 personnes.

Réalisé en 1988, cet aménagement aura connu une phase active jusqu'en 1991, date des troubles dans le Nord Mali. Depuis cette date, les suivis techniques et de gestion furent ajournés.

En février 1994, dans la perspective d'une reprise des actions de la coopération décentralisée, la région Rhône-Alpes a demandé au cabinet SIRAS d'étudier les possibilités d'une réhabilitation des équipements.

Les résultats de cette étude ont montré la nécessité d'une finition des travaux pour un fonctionnement normal des ouvrages hydrauliques. Cette finition représente environ 200.000 m³ de terrassement correspondant à l'arasement d'un seuil dans le chenal d'alimentation du Tanda.

Par ailleurs, l'étude recommandait la mise en œuvre d'un programme de suivi des structures de gestion, qui ont en charge l'entretien et la pérennité des équipements, cela dès l'engagement des travaux de génie civil.

2.1 – Des acteurs témoignent

L'héritage institutionnel et organisationnel du RAFOD dans la zone des lacs Tanda et Kabara est riche de pesanteurs culturelles, de considérations politiques, d'aléas climatiques et de controverses sur les pratiques d'aides humanitaires de certaines ONG. Révolutionner un tel héritage n'est pas une mission aisée à cause des phénomènes de résistance aux changements. De ce fait, il serait prétentieux de bouleverser en un temps record (**deuxième semestre 1998 au premier semestre 2000**) les habitudes et les privilèges acquis par certains acteurs grâce à tous ces projets de lutte contre la sécheresse, la famine et les effets de la rébellion au bout de deux années.

Les témoignages qui suivent illustrent parfaitement les limites de la phase pilote des actions du RAFOD dans la zone.

« La zone des lacs est une zone déshéritée et tout le monde venait déverser tout et parfois sans aucune exigence de contribution de la part des bénéficiaires. D'ailleurs, un film est en préparation sur la problématique de développement au nord Mali et son objectif est de sensibiliser les populations sur les limites des aides humanitaires et sur les possibilités d'auto-développement de ces régions. Le vrai problème c'est aussi comment les populations peuvent participer aux actions de développement ? La réponse implique une harmonisation des approches d'appui des bailleurs de fonds sinon aucun programme n'a de chance de réussir. Il faut aussi dépasser l'urgence et la mentalité d'urgence pour amorcer maintenant un développement durable. Le potentiel en ressources en eau de surface est élevé et il faut apprendre aux populations à se prendre en charge en utilisant au mieux ces ressources. Concernant les lacs Tanda et Kabara, il faut prendre des mesures de protection contre l'ensablement, c'est la condition essentielle de sécurisation et de mise en valeur durable des lacs. Car en dix ans, la zone des lacs Tanda et Kabara a perdu le tiers des superficies

inondables du fait de l'ensablement. L'ensablement est un facteur d'embrassement social étant donné qu'il réduit la disponibilité des terres cultivables et paralyse l'activité de pêche ainsi que le pâturage et l'abreuvement des animaux. Le reboisement des berges s'impose»²

Les difficultés d'auto-développement de la zone proviennent aussi des pesanteurs des chefferies traditionnelles et d'une absence de vision partagée sur l'avenir de la zone entre les communautés.

« Les chefferies traditionnelles sont en train de perdre du terrain car elles ont énormément détourné les ressources communautaires ; des chefs traditionnels demandaient des vivres PAM au nom de leur communautés et passait par derrière pour aller les revendre pour acquérir des véhicules. Face à ces exagérations, les populations croient de moins en moins à ce pouvoir et les gens évoluent vers l'individualisme. Pour cela, l'action collective ne doit pas dépasser la cellule familiale ; c'est à ce seul niveau que fonctionne la cohésion dans les villages maintenant. Si un individu permet à dix personnes de progresser, plusieurs familles vont progresser et on assistera à un recul de la misère et à l'émergence d'une cohésion sociale plus élargie. »³

La question foncière est complexe dans la zone des lac Tanda et Kabara à cause de ses dessous politiques : qui attribue la terre a le pouvoir de contrôle du territoire.

« Dans le nord Mali, la terre appartient rarement à des collectivités ; c'est la propriété d'un individu ou d'une famille. Quand on installe des actions sur un terrain d'un individu ou d'une famille, la collectivité est exploitée car au moins la moitié des profits des aménagements échappent à la collectivité au profit du propriétaire terrien. Le métayage est très fort et il faut en tenir compte pour ne pas se laisser piéger par ces propriétaires fonciers. Car, le métayage obéit à un consensus tenu au secret que l'étranger ne peut découvrir aussi facilement. Une partie des conflits fonciers découlent de ce rapport au métayage caché. D'où l'enquête foncière est nécessaire avant tout aménagement. Les conseils communaux doivent se pencher sur la gestion des aménagements pour qu'après leur réalisation les populations en profitent durablement.»⁴

2.2 – Profil historique de la remise en eau des lacs Tanda et Kabara

2.3 .1- Période du Comité Pour Léré (CPL)

- **1983/1984 : Le Nord Mali est frappé par la sécheresse et une grave famine**

A l'occasion d'une mission de tournage par des journalistes français d'un film sur la sécheresse au Sahel, les populations en ont profité pour demander la réhabilitation des lacs afin de sécuriser le fonctionnement des plaines d'inondation et la production agricole de la zone. Le Comité Pour Léré a été créé par ces journalistes qui introduisirent une demande d'aide à la Région Rhône-Alpes pour la remise en eau des lacs Tanda et Kabara. Des ONG de cette région française ont-elles aussi réagi en finançant des actions d'urgence. Au total 1.603 millions de francs CFA ont été mobilisés dont les 90% de la part de la région Rhône-Alpes pour la remise en eau des lacs.

- **1984/1988** : La zone des lacs bénéficie d'un déversement d'aides étrangères dû à la sécheresse et à la famine
- **1985/1986** : Financement des études par la Région Rhône-Alpes

² Dr Niaraga Kéita, directeur régional de la conservation de la nature, directeur du programme de lutte contre l'ensablement, Tombouctou. Ce programme d'un montant de 5 milliards de FCFA concerne toute la région de Tombouctou et s'appuiera sur des ONG pour sa mise en oeuvre

³ Propos d'un cadre malien

⁴ Propos d'un cadre malien

- **1987** :
 - Engagement de l'Etat malien
 - Accord de financement entre la Caisse Centrale de Coopération Economique et l'Etat malien (actuelle Agence Française de Développement)
 - Début des travaux

- **1988** : les lacs ont été réhabilités, le CPL a été désigné pour le suivi des aménagements sur un financement de la Région Rhône-Alpes avec pour objectifs de :
 - ☞ permettre la mise en eau et la vidange des lacs
 - ☞ sécuriser la production agricole vivrière
 - ☞ créer une structure communautaire capable d'entretenir les ouvrages

Pour atteindre ces objectifs, le CPL a mis en place une équipe légère composée comme suit :

- ☞ 1 expatrié ingénieur agronome, responsable de projet
- ☞ 1 homologue malien chargé de l'animation mis à disposition du comité par le Service de l'Action Coopérative

L'équipe devrait s'appuyer sur les agents de vulgarisation de base se trouvant dans le milieu mais en définitive, un seul agent existait sur le terrain pour l'ensemble des villages concernés par les deux lacs.

2.2.1.1 – Missions de l'équipe CPL

1. Créer une seule coopérative pour les deux lacs regroupant une quinzaine de villages
 2. Assurer la première année la mise en eau
 3. Passer à la coopérative la gestion des ouvrages
- **1988/1989** : Début des actions de développement à long terme par les initiatives suivantes :
 - ☞ effectivité de la remise en eau des lacs Tanda et Kabara
 - ☞ création des cellules d'animation dans chaque village concerné à partir de la restauration des organisations sociales traditionnelles existantes. Au niveau de chaque lac, les cellules se sont retrouvées pour élire un comité de gestion des ouvrages. Mais très tôt, les populations trouvaient que les cellules n'avaient pas assez de compétence pour prendre des responsabilités concernant la gestion de la portion du lac se trouvant sur le territoire du village. Des frustrations ont commencé par naître.

 - **1990** : Création des Associations Villageoises (AV) qui sont des organisations sans personnalité juridique mais considérées comme des structures pré-coopératives. Celles-ci se sont réunies pour créer une coopérative par lac. Les postes de responsabilité ont été répartis entre les villages. A ce niveau, le bureau de chaque coopérative comprenait les postes suivants : 1 président, 1 secrétaire général, 1 trésorier, 1 délégué à l'organisation, 1 délégué à la production, 1 délégué à l'irrigation, 1 délégué au conflit, 1 délégué à l'approvisionnement, 1 délégué à l'information . En plus de cet organe central de la coopérative, des commissions spécialisées sont mises en place dans le but de favoriser la gestion participative par une forte implication des associations villageoises (AV) dont :
 - une commission technique constituée des délégués à la production des AV
 - une commission financière composée des trésoriers des AV
 - un commissariat aux comptes formé de personnes ressources choisies parmi les sages par l'assemblée générale de la coopérative
 - une commission sanitaire constituée de personnes ressources choisies parmi les sages par l'assemblée générale de la coopérative de Tanda

- ☞ élaboration de règlement de fonctionnement pour chaque association villageoise et mise à disposition d'un cahier d'enregistrement des souhaits d'activités et des problèmes du village
- ☞ chaque association villageoise membre a versé un droit d'adhésion et libéré sa part sociale
- ☞ la redevance est le système de contribution annuelle de chaque village au fonctionnement de la coopérative
- ☞ le pouvoir de décision détenu toutefois par le chef de projet qui applique les orientations contenues dans le document de projet et sur lequel ses prestations de services seront jugées

2.2.1.2 - Bilan de fin de la première année de la remise en eau des deux lacs

Le rapport du cabinet Counet & Berlioz-Arthaud "Etude pour la gestion des aménagements hydroagricoles des lacs Tanda et Kabara" tire les conclusions suivantes concernant l'aménagement hydroagricole des deux lacs :

- les aménagements ont bénéficié d'une présence d'expertise externe durant les trois premières années (1an pour les études de faisabilité, 1an pour les travaux de réalisation des ouvrages et de mise en place des coopératives et 1an d'exploitation par l'intermédiaire des deux coopératives) suivies de quatre années d'absence d'encadrement ; il s'est posé un problème d'abandon de l'entretien des ouvrages et de gestion des mises en eau en crues fortes
- l'alimentation de Tanda a été mal assurée et on relève une baisse de production par unité de surface pour les plaines d'inondation des deux lacs (Counet & Berlioz-Arthaud, juin 1995)

Le dispositif d'organisation sociale mis en place pour gérer chaque lac est assez bien structuré et mobilisateur puisque les différents postes et commissions de travail tiennent compte de tous les villages et du souci de transparence. Les problèmes de santé publique qu'engendrent les aménagements hydroagricoles sont perçus et ils ont donné lieu à la création d'une commission sur la santé, même si on ne retrouve par la suite aucune donnée abordant la fonctionnalité et l'impact de ladite commission.

En 1989, les évaluateurs se sont rendus compte que la démarche d'intervention n'était pas adaptée. Les faiblesses suivantes ont été décelées :

- l'élevage n'était pas pris en compte alors qu'il constitue une activité majeure de la zone, donc les Peulh et les Touareg mis à l'écart ;
- la pêche était négligée et seule la vocation agricole était visée, ce qui aboutit à marginaliser les Bozo qui sont des communautés de pêcheurs ;
- l'absence d'étude sociologique pour cerner les habitudes du milieu parce que le projet était fondé sur une conception d'urgence qui s'est poursuivie dans son management ;
- il n'y a pas eu d'études géomorphologiques et du système des bassins versants pour apprécier la nature des sols et leurs aptitudes aux aménagements visés ;
- les données réunies sur le réseau hydrographique et le régime des eaux n'étaient pas suffisantes pour la conception du dimensionnement des ouvrages ;
- le dispositif d'approvisionnement en intrants agricoles et les réalités sociologiques propres à chaque lac n'ont pas été pris en compte ;
- l'effectif du personnel d'animation était réduit à un seul agent de vulgarisation de base, donc insuffisant par rapport au nombre de villages, aux difficultés de transport et de circulation, de la situation d'analphabétisme impliquant plus de travail de communication de proximité et de présence aux côtés des populations pour les actions d'éducation et de formation ;

- l'approche d'appui est interventionniste et n'exploitait pas assez le contenu des cahiers d'enregistrement des souhaits et problèmes mis à la disposition des cellules villageoises
- la qualité technique des ouvrages s'est révélée inadaptée dès la première année de remise en eau : le temps de remplissage des lacs et les périodes d'ouverture et de fermeture des vannes n'ont pas tenu compte du calendrier agricole de la zone et du système cultural ; le document de faisabilité de la remise en eau a privilégié la culture de riz au détriment des cultures de mil et de sorgho qui sont pourtant les céréales de base pour l'alimentation humaine dans les villages et réalisées dans le lit du lac à la décrue complète ;
- contre la volonté des agriculteurs, le projet dans ses élans humanitaires et environnementalistes, a installé la plante fourragère « bourgou⁵ » sur les berges des lacs pour lutter contre l'ensablement ; cette expérience a été catastrophique pour avoir engendré une eutrophisation généralisée des deux lacs rendant difficile l'activité halieutique et la circulation des pirogues. A ce sujet, il y a toujours un risque d'adhésion de façade et d'échec lorsque l'action est prédéfinie par la structure d'appui sans faire assez référence aux demandes des populations et à leur capacité d'organisation et de prise en charge ;
- les problèmes de santé publique que pouvait engendrer la consommation de l'eau du lac étaient perdus de vue : de nombreux cas de décès furent occasionnés des suites de maladies hydrotécales d'où la demande par les responsables des villages d'une mission médicale pour pallier l'absence d'un centre de santé dans la zone des lacs.

A la suite de ces constats faits par des évaluateurs en 1989, le CPL a dépêché plusieurs missions de spécialistes sur le terrain dont :

- ☞ une mission médicale
- ☞ une mission piscicole
- ☞ une mission technique sur la qualité des ouvrages et la configuration des berges
- ☞ une mission forestière pour le reboisement
- ☞ une mission pour la formation
- ☞ une mission pour l'appui en organisation
- ☞ une mission sur le genre centrée sur la femme

Ces diverses missions ont donné lieu à des rapports thématiques d'évaluation et d'orientation d'actions à partir desquels les interventions du CPL ont été recentrées à la fin de la première année du projet.

- **1989/1990** : La deuxième année des interventions du CPL a pris en compte les propositions des différents spécialistes. Les principaux changements opérés sont les suivants :
 - ☞ le renforcement de l'équipe de projet par le recrutement d'un agronome malien pour les deux lacs et le maintien de l'agent de vulgarisation de base pour le Tanda seul.
 - ☞ les services déconcentrés de l'action coopérative de Nianfunké sont impliqués dans l'animation et l'organisation des populations pour la gestion des deux lacs ; ils ont en charge la formation en alphabétisation, l'appui en gestion et l'éducation coopérative.
- **1990/1991** : Le CPL a mis en place un système d'appui désarticulé qui a introduit des compartiments dans le dispositif d'appui en multipliant les opérateurs avec autonomie de chaque opérateur :
 - ☞ Le CPL a créé un volet autonome pour le reboisement confié à un expatrié basé à Léré. Les plants étaient produits à Léré mais n'ont pu être distribués dans les villages à cause des

⁵ *Schinochloa stagnina* désigné localement par "Bourgou"

débuts de la rébellion (une autonomie qui a désarticulé le système d'appui alors que l'enjeu c'est l'action intégrée centrée sur une approche globale du village)

☞ Un jeune stagiaire français de formation vétérinaire prit en charge l'accompagnement des pêcheurs pour la production halieutique avec pour obligation de résultat de proposer en fin de mission un système de collaboration entre la coopérative agricole et la communauté des pêcheurs. Cette mission a été également interrompue du fait de la rébellion

☞ Intervention du CPL en hydraulique villageoise : à l'exception de Farana, tous les autres villages ont pu bénéficier d'un point d'eau

- **1991** : - Début des événements du Nord (rébellion) : la mise en veilleuse du CPL due à l'insécurité engendrée par le déclenchement des hostilités entre l'armée et la rébellion dénommées "problèmes du Nord" ; les expatriés du CPL ont quitté le Mali ; le seul cadre malien membre de l'équipe CPL qui devrait assurer un service minimum de proximité s'est retiré également pour suivre une formation de deux années (1991-1993) en ingénierie de développement local à Lyon ; l'agent de vulgarisation agricole (ingénieur agronome) mis à la disposition des villages des deux lacs et chargé d'assurer le suivi-conseil des structures coopératives en voie d'installation a abandonné les villages pour se fixer à Léré. Ainsi, le dispositif d'accompagnement au titre du CPL a été entièrement éclaté et les villages ont été livrés à eux mêmes. L'expérience coopérative naissante n'a vécu qu'un an ; elle n'a même pas eu le temps de se structurer. *C'est alors quelque peu exagéré de parler d'expérience coopérative sur les lacs Tanda et Kabara : la dynamique coopérative a été à peine enclenchée quand elle a été interrompue. Rappelons que les statuts en vigueur en ce moment comprenaient 65 articles en français pour un public presque exclusivement constitué d'analphabètes. En réalité, Tanda et Kabara n'ont été que des coopératives sans coopérateurs.*

- Au cours de cette même année, la Conférence Nationale du Mali a recommandé la mise en œuvre de la décentralisation.

- **1993** : - Les premières lois sur la décentralisation ont été adoptées.
 - Dans la zone des lacs Tanda et Kabara, une ONG dénommée "Santé Mali Rhône Alpes" (SMARA) a créé une cellule médicale autonome pour tout de même maintenir l'assistance de la Région Rhône-Alpes malgré la situation d'insécurité qui sévissait.

2.2.1.3 - Principaux acteurs locaux impliqués dans le partenariat avec le CPL et problèmes rencontrés

Les interlocuteurs du CPL sont principalement :

- ☞ Les chefs de village comme interlocuteurs directs du CPL
- ☞ Les cellules traditionnelles réhabilitées qui tiennent lieu d'associations villageoises
- ☞ Les chefs d'arrondissement en leur qualité de président de comité local de développement d'arrondissement
- ☞ L'union des cellules villageoises par lac
- ☞ Les services techniques déconcentrés de l'Etat notamment ceux de l'agriculture, de l'action coopérative et de la foresterie

Ce partenariat entre le CPL et les acteurs locaux a engendré assez de problèmes qui n'ont pu permettre de travail en synergie.

a) Collaboration avec les chefs d'arrondissement

Les chefs d'arrondissement ont eu tendance à imposer des actions non prévus au programme prescrit par le siège du CPL à Lyon parce qu'il n'y avait pas de concertation entre les deux groupes d'acteurs sur la programmation budgétaire du CPL ; en outre la période d'élaboration des programmes annuels du CPL est différente de celle des

arrondissements. Pour pallier ces difficultés, une plate-forme de concertation des ONG avec le comité de développement du cercle fut créée. Les programmes des ONG sont alors insérés dans le programme du cercle et redistribués au niveau des arrondissements.

b) Collaboration avec la chefferie villageoise

Le CIEDEL note déjà dès son implication en 1995 " l'existence d'alliances de type clientéliste, puisque de nombreuses relations sont tissées autour de l'attribution de privilèges par la chefferie et la notabilité dans le but d'asseoir et de légitimer leur pouvoir au niveau du village " (VINCENT, COUNET et COULIBALY, 1995, P14)

Le CPL s'est rendu compte de la rétention d'information au niveau du chef de village. L'accès à l'information était limité aux proches parents du chef de village dans toute la zone. Ce qui confirme la non fonctionnalité des assemblées de village.

Pour favoriser une meilleure mobilisation des habitants de chaque village et la circulation de l'information entre le CPL et la communauté, le CPL a créé un organe qui rassemble tous les responsables de quartier du village soit l'équivalent d'un collège des chefs de collectivités familiales. Cet organe a été dénommé " cellule villageoise".

Ces cellules villageoises n'ont aucune fonctionnalité aujourd'hui, car les difficultés de mobilisation des populations demeurent toujours un gros problème dans tous les villages et on s'en est très peu préoccupé depuis le temps du CPL jusqu'à maintenant.

Sur la question de la mobilisation, il convient de souligner que la zone des deux lacs a depuis longtemps été le théâtre de conflits entre villages. Il est donc normal d'intégrer dans les difficultés actuelles d'organisation des villages et des rapports entre eux ces facteurs conflictuels historiques dont les influences se font encore sentir.

Les conflits fonciers concernant les plaines d'inondation du lac Kabara ont engendré des tentatives de règlement par le partage de terre en 1963 sous le président Modibo Kéita puis en 1984 par la présidence de Moussa Traoré qui a opéré une redistribution avec attribution à Kokonto et Kawantza suite à l'assèchement des plaines provoqué par la sécheresse de 1981.

Concernant le lac Tanda, on note des résurgences de conflits en 1956, 1963, 1967/1968, 1972, 1976, 1981 ; ils sont donc plus fréquents et concernent principalement les villages de Tirna et de Dianké. Ainsi, plusieurs tentatives de partage de terre ont été opérées :

- 1956 profitant semble t-il à Gathi-Djirma
- 1963
- 1968 profitant à Nassadji et Djelimaka en terres basses
- 1984 redistribution des terres entre les villages et les éleveurs suite à l'assèchement du lac en 1983, par la définition d'un couloir de passage (bourtols) de 100 à 200 m de largeur entre les terroirs villageois ; Dianké reste le seul village semble t-il insatisfait de cette redistribution
- 1990 attribution d'une parcelle à Saourassane et année d'assèchement du lac Tanda

Comme le montre ce profil historique des conflits et des redistributions, les deux lacs ont toujours été des espaces d'enjeux fonciers liés à l'eau, car en réalité ce n'est pas la terre qui manque mais des terres cultivables. Les variations interannuelles de la zone d'épandage de la crue et l'assèchement du lac en certaines années déterminent l'importance des superficies cultivables. Par conséquent, les perturbations climatiques ont une grande influence sur la disponibilité des superficies de plaines inondées donc des terres cultivables. Ainsi selon la

position et la distance d'un village du lac, il peut être en situation avantageuse ou défavorable dès les moindres perturbations pluvieuses. C'est la raison principale d'une demande quasi permanente de tous les villages d'avoir un contact direct avec la façade du lac, ce qui suppose le creusement d'autres chenaux pour répondre à ce besoin.

Il ressort aussi de ce profil historique que la gestion administrative et judiciaire de ces conflits fonciers n'ont pas donné entière satisfaction : les mesures de partage et de redistribution figent les demandeurs de terres de culture en un lieu donné et ceux-ci profitent de la zone d'épandage qui est fonctionnelle au moment de ces redistributions. Dans la mesure où les variations interannuelles de la zone d'épandage affectent la survie des populations, il y a une tendance normale pour les agriculteurs défavorisés au cours d'une année de sécheresse de se déplacer pour là où il leur est possible d'accéder à la terre de production. Compte tenu de cette mobilité des exploitations agricoles familiales liée même à la mobilité de la fonctionnalité des terres, seul le dialogue entre les villages peut régler chaque année l'accessibilité à la terre de culture sur la base d'un jeu de solidarité entre les détenteurs de terres fonctionnelles et ceux qui sont dans le besoin. Ce dialogue suppose que le demandeur de terre reconnaisse qu'il n'est pas propriétaire et qu'il s'engage à se retirer chaque fois que ses propres terres bénéficient de l'épandage de la crue.

c) Collaboration avec les services techniques déconcentrés

Cette collaboration n'a jamais été facile pour les raisons suivantes :

- le problème de prise en charge des déplacements des techniciens partenaires que les services déconcentrés posent chaque fois qu'ils sont sollicités pour une mission d'appui relevant de leur mission institutionnelle ;
- ces services locaux de développement rural ont tendance à imposer au CPL les périodes et les durées des missions d'appui sans objet précis lié aux sollicitations des communautés ou du CPL ;
- l'agent forestier privilégiait la répression en focalisant son action sur la récupération des taxes de pêche dues à l'Etat sans accomplir les tâches de sensibilisation et de vulgarisation forestière pour lesquelles le CPL le sollicitait ;
- les services régionaux revendiquaient la prise en charge systématique de leur frais de mission de supervision trimestrielle alors que le CPL estimait que les services régionaux pouvaient bien se contenter des rapports que leur représentation locale leur fournissait. Pour éviter d'entretenir une situation conflictuelle qui risque d'affecter les rapports du CPL avec les services régionaux du développement rural, le CPL a désigné de commun accord avec les autorités étatiques le service régional de l'action coopérative comme son seul correspondant au niveau régional avec la prise en charge de ses interventions dans le budget du CPL sur la base d'un cahier des charges qui précise les tâches de supervision trimestrielle dont un compte rendu des actions du CPL aux autres services régionaux.

Toutes ces collaborations n'ont pu être poursuivies avec les évènements du nord.

d) Les conséquences de la mise en veilleuse du CPL

Bien que l'expérience coopérative ne soit qu'à sa première année, son premier impact positif c'est la récupération des paiements de redevances d'exploitation des lacs tant par les agriculteurs que par les pêcheurs.

La mise en veilleuse du CPL a contribué à l'anéantissement de cette culture fiscale qui commençait à naître chez les villageois. Les services de l'Etat n'ont pas facilité non plus la sauvegarde de cet acquis.

- Les redevances versées par les agriculteurs et pêcheurs ont été utilisées par le service de la coopération pour payer les perdiem aux agents qui viennent pour le contrôle ;
- Les villageois (responsables de la coopérative) chargés de la gestion du lac s'attribuaient aussi des indemnités de déplacement pour des affaires qui ne concernaient guère la gestion du lac. De leur côté, les comptables salariés des coopératives s'étaient transformés en conseillers des paysans pour les astuces de détournement des fonds des coopératives. Ces dérives ont toutes contribué à l'effondrement du dispositif d'organisation et de restructuration de la gestion des lacs amorcé par le CPL ;
- Les comptes ouverts à la banque nationale de développement agricole (BNDA) pour chaque coopérative ont servi à endetter les coopératives sans l'avis des coopérateurs qui n'ont été informés qu'après l'acte accompli quand les échéances tombaient en impayés. Le service de l'action coopérative aurait été à l'origine de ces incitations à la consommation du crédit bancaire par les coopératives sans un programme précis de réalisation approuvée en assemblée générale des coopératives. La situation des avoirs des deux coopératives n'est plus maîtrisée et les administrateurs ne s'en préoccupent guère non plus craignant des sommations de la part de la banque pour les impayés ;
- Les documents financiers et comptables pouvant permettre de comprendre la situation de la gestion de ces coopératives ont quasiment tous disparu ;
- Les comptables des coopératives ont tous démissionné et quitté la zone sans avoir déposé un rapport bilan ;
- Les stocks de matériels de plusieurs millions de francs CFA (pèles, brouettes, piques...) laissés par le CPL au compte des coopératives ont disparu sans trace ;
- Tout le matériel de bureau mis en place sur cofinancement CPL et coopératives a été enlevé sans trace ;
- Les locaux construits sous forme d'investissement humain sont abandonnés et se trouvent dans un état de ruine ;
- La démobilisation des coopérateurs qui ne se concertent plus, ne payent plus les redevances ; les détournements du patrimoine des coopératives a fragilisé la cohésion sociale entre les villages et au sein de chaque coopérative ;
- L'ouverture des vannes est devenue une grande source de tension entre les villages : le fort qui la clé des vannes (Dianké sur Tanda, Farana et Sambani sur Kabara) décide unilatéralement du niveau d'eau à admettre ; la discipline de gestion sociale des vannes imposée à l'époque par le CPL et surveillée par l'agent de vulgarisation agricole de base et le délégué à l'irrigation de la coopérative a été mise à mal aujourd'hui :
 - ☞ *la gestion des crues n'est plus assurée par l'agent d'agriculture qui doit relever le niveau d'eau par lecture directe des échelles de crue depuis l'embouchure jusqu'à l'intérieur des lacs et chenaux, puis informer les coopérateurs des variations de la crue et les conduites à tenir pour l'utilisation de l'eau par rapport à sa zone d'épandage*
 - ☞ *la collaboration prescrite entre l'agent d'agriculture et le délégué à l'irrigation de la coopérative a été abandonnée ; l'agent s'est désengagé de cette collaboration du fait de l'arrêt des avantages qui lui étaient versés par le CPL*
 - ☞ *les concertations de programmation de la mise en eau entre villages qui se faisaient après plusieurs rencontres de négociation sont devenues rares ; elles ne s'organisaient qu'en cas de demande de surfaces cultivables en dehors du système lac ou quand les villages disposant de terre dans le lit du lac ont fini de récolter leur production et ont envie de faire une mise en eau.*

Pour toutes ces raisons, les règles de gestion consensuelle de l'eau ne fonctionnent pas encore. L'ouverture des vannes ne pouvait plus se faire sans les injonctions du chef d'arrondissement ou sans le concours de l'ONG EquiLibre qui était sur la zone pour assister les réfugiés et obligé de prendre en charge les frais de prestation des mécaniciens chargés de venir ouvrir les vannes.

2.2.4 - Période de l'ONG EquiLibre

En 1993, l'ONG humanitaire EquiLibre s'est installée sur Léré. Mais sa zone d'intervention au départ a été le milieu nomade (zone exondée). Suite aux critiques des villages hors zones, Equilibre s'est intéressée aux villages des zones des lacs. L'action de l'ONG au départ était la distribution de l'aide alimentaire. Mais par la suite, le chef de projet a senti la nécessité de faire évoluer son approche d'intervention vers des actions de développement qui vont progressivement mettre fin au recours massif à l'aide alimentaire. D'où l'idée de vulgariser le maraîchage couplé avec des dons de vivres PAM au départ.

Cette approche d'intéressement avec le don de vivres a entraîné une forte demande de la pratique du maraîchage qui fut introduit dans tous les villages. Pour répondre aux besoins suscités par cette opération de maraîchage, EquiLibre a dû adresser une demande de financement à la Région Rhône Alpes (RRA).

2.2.2.1 – Alliance EquiLibre et CIEDEL

En 1995, le Centre International d'Etudes pour le Développement Local (CIEDEL) a été sollicité par la Région Rhône Alpes pour venir en appui à l'ONG EquiLibre.

A l'issue d'un diagnostic de situation des deux lacs, un programme à moyen terme de restructuration des coopératives a été soumis par le CIEDEL à la Région Rhône-Alpes (RRA). Ce programme axé sur la gestion consensuelle de l'eau a été rejeté par la RRA par crainte de devoir aborder la question foncière.

En fin 1996, le CIEDEL a introduit une nouvelle demande à la RRA sur la dynamisation des coopératives qui a été à nouveau rejeté sous prétexte . Ce nouveau programme plus intégré que le précédent avait envisagé entre autres, deux études de capitalisation et de caractérisation de la situation agricole et socio-foncière, à savoir :

- ☛ Données sur les systèmes de production (choix de production, périodes, système de remplissage des lacs et des variations de la zone d'épandage de la crue)
- ☛ Données sur la répartition des terres, l'utilisation de l'eau et des plaines d'inondation entre les agriculteurs, les pêcheurs et les éleveurs

La demande de financement pour ces deux études furent rejetées pour le motif que le CPL a été déjà financé à ce sujet.

Au compte du premier semestre de 1997, le CIEDEL et EquiLibre ont bénéficié d'une subvention conjointe dont l'essentiel était destiné à l'opérationnel donc à EquiLibre. Le CIEDEL a, par ailleurs, été court-circuité par EquiLibre qui, après une tournée dans les villages, sortit une liste de besoins qu'auraient exprimé les villages. Ce document a été en définitive, la référence pour l'appui du CIEDEL aux activités de micro-réalisations qui seront montées et conduites par EquiLibre. Néanmoins à l'issue d'une tournée conjointe CIEDEL, Equipe Mobile et agents polyvalents de vulgarisation agricole sur le terrain, il ressortait que le besoin en intrants agricoles était effectif. Partant, les conditions d'appui aux villages ont été définies de commun accord sur la base des modalités ci-après et celles-ci doivent être appliquées par EquiLibre :

- Les villages fournissent le local et désigne un magasinier en assemblée
- Les produits du magasin sont vendus au comptant pour permettre le renouvellement du stock
- Les prix de vente doit inclure une marge bénéficiaire.

Ces conditions de lancement des micro-réalisations n'ont pas été respectées par EquiLibre qui dès le départ payait les portes et fenêtres pour les magasins ainsi qu'il distribuait des vivres PAM pour motiver les villageois. Dans le cadre d'une évaluation interne en août 1997, le RAFOD et l'Equipe Mobile découvrent la non application du plan de formation sur la gestion élémentaire (Cahier des entrées et sorties) prévu pour les magasiniers.

Pour corriger ces faiblesses, en 1998 le recours à des prestataires privés a été envisagé pour l'accompagnement concernant les techniques de production maraîchère, l'organisation et la gestion coopératives ainsi que le bilan de campagne. Ces prestataires n'ont pas eux aussi joué le jeu, ce qui s'est traduit par un non respect du guide d'actions qu'ils devraient administrer

Il ressort de ce dispositif d'appui un sérieux problème de suivi et de prise de décision, car il faut un minimum de discipline méthodologique dans toute action de développement. La RRA en était persuadée. C'est ainsi qu'en 1995, la RRA s'est préoccupée de la coordination des interventions des ONG qu'elle finance dans le nord Mali. Une charte de partenariat fut signée entre certaines ONG et celle-ci définit des règles méthodologiques et déontologiques d'intervention. Les ONG suivantes en étaient les signataires : Comité Pour Léré, EquiLibre, Vétérinaires Sans Frontière, Santé Mali Rhône-Alpes et CIEDEL.. Des programmes concertés assortis de fiches de projet de chaque ONG ont été élaborés et mis en œuvre jusqu'en 1997. Les contraintes de la charte ne plaisaient pas à certaines ONG qui y voyaient un moyen de contrôle de leurs actions. Ce faisant, les ONG non signataires ont contourné les dispositions de la charte pour accéder au financement de RRA.. On note un relâchement au niveau du souci de coordination, de suivi et d'arbitrage qu'avait la RRA. Cette situation de recul a fini par décourager les ONG signataires qui ont fini elles aussi par adopter chacune de son côté une démarche personnelle de négociation avec la RRA et ce fut la fin de la charte.

2.2.2.2 - Bilan du partenariat entre RAFOD, EquiLibre et EMA

Le RAFOD étant l'héritier du CIEDEL, nous estimons que les analyses concernant ce partenariat peuvent aller au-delà de la période 1998/2000 même si sa responsabilité n'est engagée qu'à partir du retrait de Equilibre. Ainsi, les principaux constats retiennent l'attention :

- La charge de travail était excessive pour un seul agent de EquiLibre ;
- Les orientations issues des missions de suivi n'étaient pas opérationnalisées telles que souhaitées ;
- En juin 1998, sur demande du RAFOD, le recours à des prestataires locaux a été adopté. Un cadre malien de formation coopérative ayant servi du temps du CPL a été sollicité pour des prestations d'appui en animation des structures communautaires et aider pour la gestion. Un autre cadre spécialiste en agriculture et en alphabétisation intervenait à la demande sur le maraîchage. Un spécialiste en foresterie communautaire est chargé de promouvoir des pépinières villageoises et le reboisement. Enfin, un ingénieur d'élevage accompagnait le volet aviculture.
- Peu avant la fin de l'année 1998, EquiLibre a arrêté toutes ses activités dans la zone pour cause de faillite ; c'est à cette occasion que le RAFOD a recruté en mars 1999 un permanent en la personne du prestataire local spécialiste de l'action coopérative, en la personne de monsieur Mahamane Cissé.

2.2.5 - Période du RAFOD

La responsabilité du RAFOD en matière d'appui-conseil est engagée à partir de 1998 avec son implication dans l'élaboration du programme d'intervention ayant privilégié la participation et la responsabilisation des villages. En même temps, le RAFOD devient un opérateur dans la zone des lacs Tanda et Kabara à travers son représentant local permanent.

2.2.3.1 - Stratégie et principes d'intervention du RAFOD

La stratégie d'intervention du RAFOD est, de façon optionnelle, centrée sur la responsabilisation des acteurs locaux des villages et des campements concernés. Il découle de cette stratégie un rôle d'appui-conseil méthodologique et technique qui se démarque de toute approche interventionniste ou de substitution.

Dans le programme d'actions mars-juin 1997, on voit nettement le souci partagé du CIEDEL, de EquiLibre et de l'Equipe Mobile d'Appui de Tombouctou concernant la nécessité de l'intégration de l'après-projet dès le démarrage du programme des micro-réalisations. (P12)

Les principes qui sous-tendent cette stratégie d'intervention sont révolutionnaires par rapport aux pratiques habituelles des ONG dans le Nord Mali. Le CIEDEL et ses deux autres associés d'appui sont tombés d'accord qu'il faut *"éviter dès le démarrage du programme de mettre en œuvre les diverses actions sur des bases artificielles."* Ce faisant, les éléments de clarification ci-après ont été définis déjà en 1997 comme suit :

1. L'absence de subvention des différentes actions et la définition avec les villages et fractions d'un prix réel comprenant le prix d'achat, le prix de transport, les frais de stockage et de magasinier, ainsi qu'une marge bénéficiaire destinée à la constitution d'un fonds de roulement ;
2. L'accès payant à tous les services proposés à travers les diverses activités, soit au comptant, soit par prêt de campagne lorsque le remboursement en nature est possible et mieux adapté aux objectifs poursuivis (ex : constitution d'un stock de semences céréalières) ;
3. L'entière gestion des différentes activités par les villages et fractions dès leur démarrage, à partir d'abord d'une réflexion commune sur les différentes tâches de gestion et leur répartition, ensuite d'une première formation des magasiniers à l'utilisation des outils de gestion, et enfin d'un suivi régulier destiné à appuyer les bénéficiaires dans la gestion de ces activités.

Le souci d'obligation de résultats transparaît également :

5. La rentabilité de l'action pour ses bénéficiaires en perspective de son développement sur la zone
6. La reproductibilité de l'action à l'échelle individuelle et/ou collective en fonction des avantages et contraintes de sa gestion ainsi que de son rendement réel sur l'amélioration des conditions de vie
7. Les avantages et les inconvénients de la pérennisation de l'action sur l'environnement socio-économique et culturel
8. La pertinence du choix de l'action en terme de valorisation et d'exploitation rationnelle des différentes ressources de la zone en vue de garantir la satisfaction des besoins au niveau local

Pour ce faire, le RAFOD accorde une grande importance à l'appui :

- à l'inventaire, avec les groupes concernés, des données de base liées aux divers champs d'action (gestion des aménagements, gestion des ressources naturelles, organisation des producteurs...)
- à la mise en place par les acteurs locaux d'espaces de réflexion et de concertation pour la définition et la mise en œuvre des solutions arrêtées en commun
- au montage de dossiers et en matière de mise en relation avec des partenaires d'appui technique et financier
- à l'auto-évaluation

a) Principales composantes de l'intervention du RAFOD

La stratégie d'intervention est mise en œuvre au travers de deux composantes d'actions dans le Nord Mali.

Composante "micro réalisations"

Elle est centrée principalement sur la poursuite de l'appui aux magasins d'approvisionnement et aux activités de production maraîchère.

Les enjeux du programme micro réalisations affirmés dès le départ (du temps de l'ONG EquiLibre) étaient la mise en place au niveau local des actions de petite envergure, directement gérées dans/par le village et/ou le campement dont la pratique permettrait de :

- mesurer les capacités d'initiatives locales en matière de gestion diverse
- repérer les compétences locales en matière de gestion
- connaître le profil des rapports de pouvoir existant localement autour des enjeux liés à la mise en place d'actions de développement et à la gestion économique

Ainsi, le CIEDEL et l'ONG EquiLibre ont initié conjointement un programme de micro réalisations en février 1997 dont l'objectif principal était, à partir de micro réalisations de court terme (i) de favoriser la relance économique sur la zone, (ii) de préparer le développement des capacités d'organisation et de gestion des acteurs locaux, (iii) *d'identifier sous divers angles les potentialités économiques et humaines existantes sur la zone des deux lacs Tanda et Kabara, afin de permettre une articulation avec un programme de développement local de moyen et long terme.*

Le compte rendu annuel de 1998 du programme de micro réalisations sur la zone des lacs Tanda et Kabara, souligne que *" la formation a permis une amélioration notable de l'organisation des magasins villageois et des comités de gestion, du suivi de la gestion courante et des premiers retours sur investissements (semences céréales et maraîchage)".* (P33)

Le même rapport relève que *"l'utilité des magasins est reconnue par l'ensemble des villageois concernés.* Le respect des règles de fonctionnement négociées et contractualisées au moment de l'implantation des magasins n'est pas encore partagée par tous les villages.

La foresterie par son appropriation collective et individuelle montre également l'intérêt des villages pour cette activité"(P32).

Le rapport d'exécution du programme maraîcher présenté en 1999 au RAFOD par le consultant Marchési fait remarquer que *" la réussite du programme maraîcher est le résultat de deux ans de travail. La production de plants forestiers débute cette année et devrait augmenter l'année prochaine. Les résultats céréaliers sont bons, les paysans ont perçu l'utilisation des semences améliorées"*

Le même rapport de M. Marchési justifie ces résultats par les facteurs favorables suivants :

- " la collaboration positive avec les villages
- la confiance qui s'est établie entre les différents intervenants
- la perception des villageois qui savent que rien n'est « cadeau » mais le fruit de leur travail et de leur collaboration
- le fait que les comités de gestion des lacs Tanda et Kabara nous invitent à leurs réunions et nous demandent d'intervenir pour les aider à gérer aussi bien à l'ouverture, qu'à la fermeture des vannes que l'aménagement futur en amont et en aval des barrages".

Pour consolider ces résultats, en mars 1999, le cahier des charges du représentant local du RAFOD demandait à l'intéressé de :

- continuer les actions déjà initiées notamment, la récupération des remboursements des crédits en semences
- suivre le fonctionnement et la gestion des magasins
- appuyer l'autonomie organisationnelle des groupements de maraîchage

b) Composante "Gestion consensuelle des lacs"

Il s'agit de mettre fin à la léthargie et la mauvaise gestion qui caractérisent les coopératives agricoles des lacs Tanda et Kabara en leur insufflant une nouvelle dynamique d'organisation susceptible de garantir un fonctionnement plus démocratique de ces coopératives, une gestion consensuelle des vannes et l'entretien des aménagements y compris la régularité du paiement des redevances d'exploitation des terres cultivées et du plan d'eau.

Dans cette perspective de résultat, les objectifs ci-après sont poursuivis :

- restructurer les coopératives de Tanda et kabara et les rendre fonctionnelles avec des sections villageoises opérationnelles
- suivre la mobilisation et l'organisation des villages concernant la gestion des vannes
- insuffler une dynamique d'échanges entre les villages des deux lacs, à partir des diverses actions menées afin de connaître les réseaux d'alliances existant entre les villages et/ou campements
- repérer les leaders traditionnels reconnus et légitimés dans la zone

C) Budget d'intervention du RAFOD dans la zone des lacs

Les ressources financières disponibles pour les interventions du RAFOD dans la zone des lacs proviennent essentiellement de la Région Rhône-Alpes.

De 1996 au premier semestre 1998 correspondant à la période où le CIEDEL venait en appui méthodologique à l'ONG EquiLibre, la subvention de la RRA a été de 320.000 FF dont :

- 1996 : 30.000 FF
- 1997 : 90.000 FF
- 1998 : 200.000 FF (pour le premier semestre)

Avec la liquidation de Equilibre à la suite de sa faillite, le reliquat de son financement a été confié au RAFOD par la RRA pour la poursuite des actions de EquiLibre qui sont en cours. Ainsi, du second semestre 1998 au premier semestre 2000, le RAFOD a reçu au total une somme de 1.686.000 FF se décomposant comme suit :

- 1998 : 630.000 FF (second semestre) dont 200.000 FF pour les missions d'appui du RAFOD, 400.000 FF pour les micro-réalisations villageoises et 30.000 FF pour les missions d'accompagnement technique de l'ancien technicien de EquiLibre qui travaillait avec les villages.
- 1999 : 536.000 FF dont 435.000 FF pour la mise en place d'une cellule de coordination locale du RAFOD et l'appui à la restructuration des coopératives
- 2000 : 200.000 FF pour les frais de fonctionnement de la cellule de coordination locale du RAFOD

Bien que cet effort de financement soit louable, il reste insuffisant pour deux raisons :

D'une part, la RRA a pratiquement plafonné son appui financier pour l'accompagnement à 200.000 FF correspondant uniquement au coût de fonctionnement de la cellule de coordination locale du RAFOD, ce coût incluant les salaires du personnel local, le loyer de la base de vie et les déplacements du Représentant local.

D'autre part, ce financement correspond à l'utilisation d'un seul cadre malien, ce qui ne permet pas de résoudre le problème de manque d'animateurs dans la zone auquel est confronté l'accompagnement de proximité.

Ce manque de financement a été fortement ressenti durant le premier semestre 2000 où le RAFOD siège n'a pu réaliser les missions d'appui. Par conséquent, la mobilisation de ressources complémentaires reste déterminante pour la poursuite et l'efficacité des actions d'accompagnement et d'appui dans la zone des lacs Tanda et Kabara.

2.2.3.3 - Tours de villages

Les témoignages ci-après sont l'expression des villageois et ne reflètent pas forcément les opinions de l'évaluateur. La mission n'a pas eu les moyens de vérification de ces informations et partant, ne prend pas position même si elle en déduit des constats. Il n'est pas exclu que certaines de ces informations soient biaisées du fait que l'ONG mise en cause n'est plus opératrice sur la zone.

a) Concernant les micro réalisations

a1 - Magasins et semences

Village DARI

« Celui qui s'occupe du magasin n'est pas là. Le chef de village qui en est le patron n'est pas là. Le magasinier, c'est le fils du chef de village mais c'est le village qui l'a désigné car c'est lui seul qui est allé à l'école dans le village. Selon nous, le magasinier fait bien son travail parce que Cissé vient assez souvent contrôler et on ne nous reproche rien. »⁶

« Nous ne connaissons rien sur le fonctionnement de ce magasin. »⁷

Constat

A Dari, on assiste à une gestion familiale du magasin à cause du pouvoir traditionnel détenu par le chef de village et du pouvoir de l'instruction du fils du chef de village et partant, pas de conte pouvoir, pas de contrôle ; on relève un déficit d'informations du conseil de village et pas de réunion-bilan d'exercice.

Village DIALAMAKAN

« Je n'ai pas de rapport direct avec le magasin si ce n'est que pour aller acheter du riz. Je ne suis pas impliquée dans la gestion du magasin. Le magasin, c'est l'affaire des hommes, nous ne sommes que des clientes. »⁸

« A part le chef de village, les conseillés et les magasiniers, personne n'est au courant de ce qui se passe. Tout ce qu'on sait, c'est qu'il y a un magasin et des vivres de temps en temps. » (Propos d'un sage)

Constat

La visite du magasin a permis de constater l'existence de dix sacs de mil, d'un cahier de stock, d'un cahier des dettes, d'un cahier de frais de semence et d'un cahier des ventes. Le magasinier nous a montré 191.500f CFA sortis de sa poche, bien emballés dans un sachet, qui serait la liquidité disponible au niveau de la caisse.

Il n'existe pas une caisse villageoise pour sécuriser la garde des fonds. Le magasinier est en même temps caissier et ce cumul de fonctions peut contenir des risques d'évasion des recettes. Les documents de gestion sont néanmoins tenus en Arabe grâce à un aide magasinier, le magasinier titulaire étant analphabète.

⁶ Boubacar SANGO chargé des relations publiques du village.

⁷ Hassana Amadou KAYA premier conseiller du village.

⁸ Gouri WANGARABA, présidente des femmes

Village SAMBANI

« Les gens du RAFOD et Alain n'ont jamais demandé quand ils viennent ici qu'on convoque les femmes aux réunions concernant le magasin ; Ils traitent séparément avec les femmes et généralement sur le maraîchage »⁹

« Depuis le 30 juin 1998, date de démarrage du magasin, il n'y a jamais eu d'assemblée de village pour discuter du fonctionnement, du bilan du magasin et définir un plan pour l'avenir. Mais nous savons que le magasin est pour tout le village »¹⁰

« L'ancien chef de village gérait tout seul. Moi son fils, chef de village seulement depuis janvier 2000, je ne me suis jamais mêlé de la gestion du magasin. Je dois avouer que c'est à l'occasion de cette réunion avec vous que je mets les pieds dans ce magasin pour la première fois »¹¹.

« Nous n'avons rien remboursé parce qu'on ne nous avait pas au départ dit que c'était un crédit. Alain nous a plutôt dit que c'est un don pour le développement du village »¹²

« Equilibre n'a pas vérifié le poids à l'achat des grains de sorgho avant de nous les livrer. Dans certains sacs de sorgho, il y avait beaucoup de sable et de pierres. Après nettoyage nous avons retrouvé 700 kg sur les 1200kg. Alain refuse de croire qu'il a apporté un produit dont le poids n'est pas juste et de notre côté, nous avons refusé aussi de rembourser. Le produit nous a été livré en retard, et coïncidait avec nos propres récoltes, d'où la mévente. »

Constat

L'approche Genre mise en œuvre ici ne semble pas faciliter l'intégration des femmes au système décisionnel du village. Le maraîchage est resté trop l'affaire des femmes comme le magasin l'est pour les hommes même si à Farana, un magasin a été mis en place pour les femmes. Même s'il y a eu quelques cas isolés d'intéressement au maraîchage des hommes, l'impression générale qui se dégage est celle d'une division quelque peu forcée du travail plus selon le sexe que selon le genre.

Village DIARTOU

« Le magasinier a échoué parce qu'on était pas responsabilisé : les approvisionnements étaient faits pas le projet sans associer les villageois. Nous avons demandé au projet de nous autoriser à faire les achats mais Alain n'a pas voulu. Tous les produits qu'on nous livrait étaient chers : le kg de mil à 100f contre 75f dans le village. Le sachet de gombo nous revenait à 275f contre 50f au marché de Léré pour la même quantité et on avait même pas besoin de cette semence. Nous avons eu beaucoup de problèmes d'écoulement. Avant, c'est l'agent d'agriculture que le projet a responsabilisé pour contrôler le magasin. C'est bien après qu'un comité de contrôle a été mis en place, mais il n'a pas fonctionné. »¹³

Constat

L'approche de création et le système de fonctionnement du magasin n'avaient pas d'objectif de maîtrise d'ouvrage : pas de comité d'approvisionnement ou d'achat.

La gestion du magasin est une affaire qui a concerné uniquement le magasinier, Alain, l'agent de vulgarisation et le conseiller villageois Ali.

⁹ Propos partagé par les femmes, le magasinier et un sage du village

¹⁰ Un sage de Sambani

¹¹ Kola Boubacar Traoré, Chef de village de Sambani

¹² Oumar Traoré, magasinier, 3eme conseiller du village

¹³ Propos villageois assemblés par l'évaluateur

Village KAWANTZA

« L'échec du magasin provient du système d'approvisionnement mis en place par le projet. On nous fait un magasin et on ne nous associe pas aux achats. On nous déclare des valeurs d'achat. Alain nous livrait des produits plus chers que les prix pratiqués sur les marchés locaux. Comment voulez-vous qu'un tel magasin puisse marcher ? Le magasin est un mort-né. On nous a livré du tourteau pourri. »¹⁴

Village GATI-DJIRMA

Constat

Document de gestion de stock très mal tenu faute de formation du nouveau magasinier : le cahier d'enregistrement n'est pas du tout à jour, il ne contient pas de colonnes, aucune information sur la nature des produits. On voit juste des chiffres alignés dans le cahier. Les informations les plus récentes remontent à février 1999 soit un manque d'enregistrement des données concernant les 15 derniers mois.

Village KOKONTO

« C'est Alain et le magasinier qui ont tué le magasin. Le magasinier est là, demandez lui si je me suis mêlé de la gestion du magasin. Alain n'est pas venu nous aider avec le maraîchage et le magasin. Il a fait n'importe quoi ici. »¹⁵

« J'ai été formé par le chef de village. Formé à Léré sur la fonction du magasinier et Alain a fourni la porte métallique et les produits à vendre dans le magasin. Alain n'a pas demandé notre avis avant de nous livrer les produits. Les tourteaux sont de mauvaise qualité. Les semences de Gombo et d'oignon ne sont pas demandées et coûtent chères. Les poids déclarés par Alain sont souvent inférieurs aux poids réels.

Village MANKENE

« Le magasinier ne me rend plus compte et moi aussi, je n'ai pas cherché à savoir ce qui se passe durant trois ans. Néanmoins, j'ai participé sans succès aux efforts de recouvrement des crédits. Les récoltes étaient mauvaises et les villageois n'ont ni de récolte ni de l'argent pour le remboursement. Mais le RAFOD aurait pu demander le remboursement en bêtes que la situation des remboursements serait meilleure »¹⁶.

« Cissé et Alain nous ont bien conseillé de poursuivre les activités du magasin. Il nous ont demandé que le magasinier rende compte au chef de village sur l'état de marche et l'information soit donnée en assemblée de village »¹⁷

Village TIRNA

La réunion d'évaluation a débuté dans ce village par une dispute entre le chef de village et certains conseillers et notables du village qui a duré une vingtaine de minutes. Il s'agit d'un règlement de compte entre eux sur la gestion solitaire et autoritaire du village par le chef. Cette dispute a donné l'occasion de constater que le pouvoir de certains chefs de village féodaux commencent par être contestés. Ce qui est une évolution notable dans le fonctionnement d'un village, où la peur d'être envoûté contraint tout le monde au silence et à

¹⁴ Propos villageois assemblés par l'évaluateur

¹⁵ Hamadoun Bocar COULIBALY, chef de village de KOKONTO

¹⁶ Bah salaman TRAORE, chef de village de MANKENE

¹⁷ Chef de village de MANKENE

la résignation face aux abus de certains chefs traditionnels. Dans ce village, tout laisse croire que le conseil de village n'existe que de nom, l'assemblée de village ne se réunit pas. On sent dans l'attitude de ce chef qu'il se sent uniquement redevable aux mânes des ancêtres et n'accorde aucune attention à ses administrés. A la réunion d'évaluation, il n'avait qu'un discours agressif à l'endroit de ces conseillers.

« Ce que Mariam Diallo¹⁸ a fait ici, aucun projet ne peut nous le faire. C'est la seule dame qui a témoigné une grande générosité à l'endroit de notre village durant les moments difficiles de la sécheresse et de la famine. Avec son projet, il suffit de demander pour avoir. Et personne ne restait derrière vous pour demander des explications sur la gestion tout le temps. Les autres projets nous fatiguent alors qu'ils sont loin de nous aider comme le faisait Mariam »¹⁹.

Constat

La portée des assemblées de village n'a pas été travaillée avec les conseils de village et les villageois dans leur ensemble. Ce constat reste valable pour tous les villages. De même, les comités de gestion ont été mal structurés, mal représentés et mal outillés, toutes choses ne pouvant que compromettre le bon fonctionnement et la viabilité des micro réalisations en général.

Village NASSADJI

« Le magasin a échoué à cause du système d'approvisionnement. Alain nous livrait un sachet de produit de traitement à 600f alors que les paysans de Niono vendaient le même produit à 250f²⁰. nous avons dû diminuer le prix jusqu'à 400f. L'unité de foyer amélioré nous était livrée à 2000f . Ces prix sont trop élevés et ont découragé les villageois. Le peu d'argent en caisse a été remboursé au RAFORD. Ce qui nous a découragé et provoqué l'abandon du magasin. »²¹

Village FARANA

Constat

Le magasin est très propre et contenait 56 sacs de riz paddy avec 20.000f en caisse.

Le chef de village est très ouvert aux idées de progrès, ce qui présente des perspectives intéressante pour la mobilisation de la population et la dynamisation des activités productives.

¹⁸ Mariam Diallo de son vrai nom Anne Marie Rocher est une coopérante suisse qui est souvent citée par les villageois comme un exemple d'appui efficace parce que l'intéressée déborde de générosité et de pitié : c'est sûrement dans l'imaginaire collectif des villageois, la spécialiste de l'aide humanitaire la plus dynamique et qui donne sans demander des comptes. Plusieurs années après son départ, l'ombre de Mariam Diallo pèse encore sur les rapports entre les villages et les différents programmes de développement de la zone. Les populations attendent encore beaucoup de l'aide gratuite que nous désignons ici sous l'appellation "**effet Mariam Diallo**".

¹⁹ El Hadj Demba TANGARA, chef de village de Tirna

²⁰ Il faut reconnaître que les marques de produits ne sont pas les mêmes d'après d'autres sources d'information et par conséquent les prix peuvent varier.

²¹ Aboubacari DIALLO, notable

Village SAOURASSANE

« Equilibre est venu nous diviser avec son opération magasin. Alain nous a dit que le chef de village n'a pas à s'impliquer dans la gestion du magasin. Je me suis écarté donc de la gestion. Je ne cherche même pas à savoir ce qui se passe et les magasiniers ne traitent qu'avec Alain. Le magasin n'a pas fonctionné normalement, ce qui a fait que le RAFOD est venu récupérer la bascule. Le magasin est fermé. »²²

Constat

Il semblerait que cette déclaration du chef de village est contraire à la réalité, étant donné qu'il serait lui-même l'instigateur de la mauvaise gestion du magasin.

Village FAMSARA

« Au départ, Alain avait promis d'associer le magasinier aux achats. Il n'a pas respecté sa promesse. Nous étions là quand un jour, il nous débarqua une porte pour le magasin et quatre sacs de ciment pour réfectionner le magasin. Ensuite, sans prendre notre avis sur les produits que le village aimerait acheter, il approvisionna le magasin en effectuant tout seul les achats ; nous avons reçu de sa part 18 sacs de tourteaux, des semences de gombo et de piment, des produits phytosanitaires et 1 tonne de mil. Les prix de vente de ces produits ont été imposés par Alain et ils sont supérieurs aux prix sur le marché. Alain ne traite qu'avec le magasinier et ne veut plus discuter avec le village. C'est à partir de ce faux départ qu'ont commencé les difficultés du magasin dont les résultats ne doivent pas surprendre, car c'est ce que Alain a fabriqué lui-même avant de partir. Après le point de la situation du magasin et du maraîchage en présence de Gilbert, Alain et Cissé, le village a décidé d'arrêter tout ce qu'il a entrepris avec EquiLibre.»²³

Constat

La démarche d'accompagnement décrite par les responsables de ce village montre qu'en réalité, peu d'initiatives ont été prises par l'ONG EquiLibre pour transférer la maîtrise d'ouvrages du magasin aux villageois.

Rien ne saurait justifier la marginalisation des villageois dans l'approvisionnement et dans la fixation des prix des produits.

A Famsara comme dans tous les autres villages, nous avons d'ailleurs constaté qu'on a nulle part assis des organes sérieux au sein des villages pour gérer ces magasins. L'ONG s'interrogeait très peu sur l'organisation sociale devant porter ce magasin. Elle n'a pas cru devoir mettre en œuvre le plan de formation destiné à l'éducation et à la gestion coopérative.

Le processus de mise en place des micro réalisations a manqué de professionnalisme. Le fait d'avoir pris la décision de se désengager ne paraît pas une décision justifiée du fait que l'ONG n'ait pas travaillé dans le sens de renforcement de la capacité organisationnelle et de gestion des villages concernés. Nous sommes convaincu que les micro réalisations constituent un bon cadre d'apprentissage à la gestion sociale au niveau village et même une condition pour obtenir la prise de conscience nécessaire à la gestion des intérêts inter villageois comme le lac, les pistes, les écoles...

²² Abou Ag HAMSA, chef de village de Saourassane

²³ Housséini TANGARA, chef de village de Famsara

a2 - Maraîchage

Village DARI

Nous avons abandonné le maraîchage parce que RAFOD nous a dit qu'il ne va plus nous soutenir pour les semences, et nous n'avons pas d'eau pour arroser les plantes. Le maraîchage a été détruit aussi par les criquets en première année. Mais en troisième année, le résultat a été bon. En deuxième année nous avons planté des arbres au bord du lac et dans nos maisons. »²⁴

Village SAMBANI

« Nous avons 21.000f dans notre caisse dont 3.600f sont dépensés pour le maraîchage. Nous avons plus de 40.000f de crédit et les femmes ne veulent pas rembourser. Nous n'avons pas sollicité le concours du chef du village pour récupérer ce crédit car nous ne savons pas qu'on pouvait en discuter avec lui. »²⁵

Village MANKENE

« Tous les villages ont produit de la pomme de terre. On nous dit de la conserver jusqu'à ce que les prix montent. Mais nos magasins sont très chauds et tout y pourrit. Nous savons produire maintenant la pomme de terre, mais on ne sait ni la conserver, ni là où trouver le marché pour le vendre. L'argent du maraîchage a permis de constituer un stock de cinq sacs de mil qui est présentement au magasin »²⁶

Village TIRNA

« Le chef de village a voulu nous imposer comme caissière de notre groupement la petite sœur de sa femme et nous y avons opposé un refus catégorique. C'est cette résistance qui ne lui pas plus et il nous a divisé. C'est ainsi qu'est né le deuxième groupe des femmes maraîchères. Le groupe de départ est soutenu par les conseillers du village et le deuxième groupe par le chef de village. Malgré ces difficultés, le maraîchage a dégagé des recettes que nous avons investi dans l'embouche. Une bête achetée à 7500 F est revendue à 20 à 25.000 F après l'embouche. A la fin de la campagne d'embouche, nous donnons 5.000 F à la femme du groupement qui a assuré l'alimentation et la garde de la bête. Nous avons décidé d'investir l'argent du maraîchage dans l'embouche car nos époux ont tendance à nous solliciter pour des prêts qu'ils ne remboursent pas. »²⁷

Constat

Il existe un éveil des femmes qui est admirable dans ce village où des femmes organisées ont défié un chef autoritaire. Les initiatives de valorisation de l'épargne prises par ces femmes à partir du maraîchage montre aussi qu'il existe des dynamiques villageoises allant dans le sens du progrès et de l'appropriation des micro réalisations économiques.

²⁴ Fatoumata CISSE, épouse du chef de village, présidente des femmes.

²⁵ Péenda SOUBOUN'NIN, présidente des femmes de SAMBANI

²⁶ Sèna YATARA, premier conseiller du village, magasinier (60 ans environ), alphabétisé en arabe.

²⁷ Propos des femmes assemblées par l'évaluateur

Village NASSADJI

« Grâce au maraîchage, les femmes ont pu entreprendre la production et la commercialisation des nattes sur NIONO. Mais le vent de sable a souvent gâché les récoltes de tomate, de salade, de choux, parce qu'il les enterre, ce qui provoque leur pourrissement. »²⁸

Village DIANKE

« Nous avons reçu des aides pour le maraîchage et un don de moulin d'occasion en 1998 de la part de l'Equilibre qui fonctionne encore. Nous avons recruté deux meuniers à qui nous payons chacun 8.750f . les meuniers ne touchent pas à l'argent. les femmes elles-mêmes organisent une permanence tous les jours pour mesurer les produits et récupérer les montants. Le groupement verse 150f par jour à la femme qui assure la permanence. Les recettes mensuelles sont partagées en trois. Après déduction des salaires des meuniers, la moitié du reste est affectée au fonctionnement du moulin et l'autre moitié reste en caisse. Les bénéfices accumulés au titre de l'année, sont utilisés pour faire des crédits solidaires aux membres du groupement qui participe au maraîchage sur la base de 5.000f de crédit par femme avec un intérêt de 250f par mois. Certaines années, ces bénéfices servent à réaliser une banque de vivres que nous revendons aux membres. Avec les mêmes bénéfices, nous avons effectué des voyages d'études à Léré et à Biya (commune de Yorou) pour rencontrer d'autres groupements de femmes et échanger avec elles sur leur organisation. A l'occasion des mariages, chaque jeune mariée reçoit de chacune des femmes du village une aide de 250f et bien souvent, nous arrivons à réunir 100.000f d'aide à la jeune mariée »²⁹.

Constat

Le dynamisme du groupement des femmes de Dianké au travers de la diversification de ses activités, de la solidarité financière entre les membres et de l'esprit d'apprentissage mis en évidence par des visites-échanges autofinancés traduit l'existence d'un potentiel d'initiatives locales importantes. Malheureusement, cette capacité d'organisation et de gestion du groupement des femmes de Dianké n'est pas partagée avec les autres groupements de femmes des autres villages. Le dispositif d'appui du RAFOD a développé très peu d'échanges entre les groupements qu'il accompagne.

b) Concernant la restructuration des coopératives

Village DIALAMAKAN

« Tout ce qu'on veut, qu'on nous aide à avoir notre propre mare parce que nous n'avons pas de contact direct avec le lac. Nous n'avons aucune richesse dans notre village, car notre agriculture est saisonnière, tantôt elle marche, tantôt elle ne marche pas . depuis dix ans, c'est seulement au cours de la campagne 1999-2000 que nos greniers ont été plein. Notre ambition, c'est l'augmentation de la production pour avoir des revenus afin de nous équiper pour moins dépendre de la main d'œuvre salariée dans nos travaux. »³⁰

« Ce que je comprends de mon travail de premier conseiller, c'est d'aider le chef de village à accueillir les autorités qui nous visitent. Ça fait huit ans que je suis à ce poste. »³¹

²⁸ Belle Amadou DIALLO, fils et représentant du chef de village

²⁹ Mariama Djadjé, présidente des femmes de Dianké et présidente du groupement maraîcher

³⁰ Sanoum KAYA, premier conseiller du village

³¹ Sanoum KAYA, premier conseiller du village

Constat

Aucun des cinq conseillers du village Dialamakan ne sait lire et écrire ni en Français ni dans aucune langue nationale.

« Nous ne sommes pas membres de la coopérative de Tanda et personne n'aborde ce sujet avec nous. Nous ne voulons pas entendre parler de cela. Nous ne cultivons pas là bas. Nous ne voulons pas nous mêlés de cela . Nous voulons seulement la paix chez nous et dans la zone, car nos animaux s'en vont s'abreuver au lac. Mais depuis un certain temps, les villages de Tirna et de Dianké interdisent l'accès à nos animaux. » (Propos d'un sage de Dialamakan)

Village GATI-DJIRMA

« La coopérative agricole de Tanda est déjà morte, car son président veut s'approprier toutes les terres cultivables au nom de leur droit de propriété.

La solution de cette crise passe non seulement par le renouvellement du bureau, mais aussi par le partage équitable des responsabilités entre les villages, ce que Dianké ne souhaite pas.

Avec la décentralisation, Gati-Djirma ne fait plus partie de la commune de Dianké mais de celle de Léré, ce qui pour Dianké est encore un moyen d'écarter Gati-Djirma de la gestion du lac Tanda.

Depuis quatre ans, le président de la coopérative gère tout seul sans rendre compte aux autres villages des recettes issues des redevances de pêche. »³²

Village SAMBANI

« Il n'existe aucune organisation fonctionnelle au niveau du village en lien avec la coopérative KABARA. Nous avons participé à une réunion à FAMSARA où il nous a été dit que chaque village doit mettre en place une cellule villageoise pour la gestion du lac puis la coopérative du lac basée à DIARTOU sera restructurée à sa tête. Dans chaque village, il y aura une caisse qui sera gérée par le village et qui servira à payer les frais de fonctionnement de la coopérative du lac.

Les villages se sont retrouvés aussi pour définir les lieux où l'eau doit atteindre dans chaque village avant que les vannes ne soient fermées. »³³

Village DIARTOU

L'équipe de relais coopératif des cinq personnes au niveau du village Diartou a été désigné par le chef de village assisté de certains sages. Le chef a du mal à légitimer cette équipe à cause des contestations. Les conseils de village ne sont pas tous au courant de la désignation des cinq. Le troisième conseiller du chef du village qui présidait la réunion d'évaluation dans les villages n'a pas été capable de donner un seul nom des membres de cette équipe. La même observation est valable pour certains sages du village et jeunes qui ont été désignés au hasard pour donner les noms aux intéressés. On constate donc que les membres du relais n'ont pas été réellement désignés en assemblée de village, il n'existe pas de procès verbal de désignation et par conséquent l'information n'a pas circulé sur le

³² Propos villageois assemblés par l'évaluateur

³³ Affo COULIBALY, secrétaire à l'irrigation du lac Kabara

processus de restructuration au niveau du village DIARTOU pourtant c'est ce village qui abrite le siège de la coopérative du lac KABARA.

Constat

La restructuration a bien démarré à FAMSARA et KAWANTZA où des assemblées de village ont pu avoir lieu. Par contre, elle mérite d'être reprise à Sambani, Diartou, Kokonto, et Farana.

Village KAWANTZA

Deux des cinq élus formant le relais ne sont pas au courant de la révision des textes : « On n'a jamais discuté des statuts et règlement intérieur. Nous avons été désignés par le village, sans précision de notre mission et nous n'avons posé aucun acte à ce jour concernant la restructuration de notre coopérative. »³⁴

Constat

L'assemblée de village ne suffit pas, la rigueur est nécessaire dans la désignation des membres de bureau du relais ainsi que pour l'étude des statuts. Ce qui n'a pas été le cas.

Village TIRNA

« Il n'est plus question pour nous de refaire une coopérative avec Dianké »³⁵.

Constat

Les conseillers du village ont vigoureusement réagi pour démontrer au chef que son mot d'ordre ne sera pas suivi.

Village NASSADJI

« La coopérative est une chanson que les gens chantent qu'on ne peut pas voir. Nous entendons juste le nom de la coopérative mais nous ne savons rien de cette coopérative. Tout se trouve à Dianké. »³⁶

Constat

Ce village est marginalisé dans la circulation de l'information concernant le fonctionnement et la restructuration de la coopérative.

Village FARANA

« Les statuts qu'on nous a présenté on trop de points , il y a trop de papiers et on ne peut pas comprendre. Nous avons fait trois séances de deux heures dont une assistée par Cissé. Ce qui nous amène à la restructuration, c'est l'incapacité des responsables de la coopérative à gérer. Nous avons élu les cinq membres du relais et nous avons dû remplacer trois qui ont démissionné. »³⁷

³⁴ Abdoulaye ABOUBA, membre du relais du village KAWANTZA

³⁵ Chef de village de Tirna

³⁶ Ibrahim Abdoulaye SISSE, Imam

³⁷ Diourgal COULIBALY, membre du conseil d'administration de la coopérative de KABARA.

Constat

Le chef de village qui est un homme très lucide ne semble rien maîtriser des tâches prescrites à son village concernant la restructuration. En réalité, les trois personnes qui ont dû démissionner avaient été désignées en leur absence et sans leur avis préalable. En clair, la supervision des concertations pour la désignation des relais n'a pas été efficace. La représentation locale du RAFOD ne semble pas avoir pris le soin de vérifier les conditions dans lesquelles les membres de relais ont été désigné dans les villages.

Village Dianké

« En douze ans, les redevances ont été versées une seule fois et c'était la première année. A cause de manque de ressources nous avons des difficultés pour entretenir les ouvrages sur fonds propres. Les évènements tragiques de 1991 ont tout paralysé dans le nord et on ne pouvait plus mobiliser les coopérateurs. Le conseil d'administration de la coopérative a été démembré. Aujourd'hui le montant des redevances est remis en cause par certains villages. Ceux qui sont en amont ont refusé de payer 10.000 f /agriculteur / hectare et proposent 5.000 f. Cette redevance est payée en espèce ou en nature avec du mil ou du riz. Malgré nos contradictions, en 1998, nous avons pu mobiliser 120 agriculteurs dans les villages de Dianké, Tirna, Diartou, Nassadji et Gati-Djirma. Cette mobilisation a permis de recréer le chenal ensablé et d'éviter de recourir à la pelle mécanique qui nous serait revenue très chère.»³⁸

« Malgré les conflits qui nous opposent concernant le lac, il y a toujours eu des cas de mariage entre les ressortissants de nos différents villages »³⁹

Constat

Il y a un problème de fierté au niveau de la chefferie de Dianké que les procédures administrative, judiciaire et politique n'ont peut-être pas pris en compte dans le traitement du conflit foncier qui oppose certains villages du lac Tanda. Nous avons constaté dans les échanges avec le chef de village de Dianké qu'il y a toujours des possibilités d'accès aux plaines d'inondation (objet de conflit), aux ressortissants des villages voisins sous la forme de prêt et de don, mais à condition que l'initiative ne vienne pas d'un ordre de l'Etat mais d'un dialogue entre villages qui reconnaissent à Dianké son droit de propriété.

Le règlement de ce conflit ne pourra pas être définitif, car son origine c'est la survie des villages. Dans une zone désertique, l'eau est forcément un objet de convoitise à cause de sa rareté. En réalité c'est abusif quelque peu de parler de conflit foncier, car le mouvement des populations à la recherche de terres cultivables est du à la variation inter annuelle de la zone d'épandage de l'eau qui détermine l'étendue des plaines inondées et la productivité des terres. Par conséquent, ce n'est pas la terre qui manque mais la terre cultivable.

C'est pourquoi, les redistributions successives de terres opérées par l'Etat n'ont pu atteindre leurs objectifs jusqu'ici, car la sécheresse et l'ensablement du lac peuvent d'une année à une autre rendre impropre à l'agriculture une terre juste par le manque d'eau.

³⁸ Mamadou Maga SAGO dit Samba, chef de village de Dianké, président de la coopérative de Tanda

³⁹ Mamadou Maga SAGO dit Samba, chef de village de Dianké, président de la coopérative de Tanda

c) Regard sur RAFOD par les responsables de la coopérative de Kabara

« Ouvrir et fermer les vannes nous coûtent chers parce qu'il faut recourir à de la main-d'œuvre extérieure. Mais, on nous a fait savoir qu'il y a possibilité d'appui si la coopérative pouvait faire un effort financier de son côté. La coopérative et le RAFOD ont cofinancé les réparations de vannes, mais le résultat a été décevant car les vannes se coincent toujours. C'est par cette opération qu'a commencé nos premiers rapports avec le RAFOD toujours par l'intermédiaire de Alain. Par la suite, le RAFOD nous a aidé à négocier nous-mêmes directement avec un ingénieur à Nyanfunké pour la réparation des batardeaux pour une valeur de 4 millions 315 mille francs dont 4 millions de la part du RAFOD. Le contrat de réparation a été signé entre la coopérative et l'ingénieur. Le RAFOD nous a conseillé sur les précautions à observer avant de débloquer chaque tranche. »⁴⁰

« Le RAFOD a aidé la coopérative en mettant à sa disposition son véhicule pour les tournées de sensibilisation sur le paiement des redevances afin de permettre à la coopérative de disposer de ressources propres pour faire face aux travaux d'entretien des ouvrages. Actuellement, nous bénéficions du concours du RAFOD pour la révision des statuts et le renouvellement de la coopérative depuis les villages et ce travail se déroule bien.»⁴¹

« Après la rébellion, Norbert Counet a réuni tous les chefs de village en présence du chef d'arrondissement à Soumpi pour leur faire savoir que la coopérative de Kabara n'existe plus. Counet veut que chaque village ait sa coopérative et soit autonome. Ses propos ont contribué à la démobilisation et certains cherchent à être indépendants. Si on adopte cette règle de division qui va prendre en charge la survie des ouvrages ? Parfois, nous avons le sentiment qu'on vient pour nous diviser ».⁴²

Constat

On sent une nette volonté de responsabilisation des villages et de transfert de compétences dans la démarche d'appui du RAFOD, ce qui se démarque remarquablement de l'approche interventionniste et paternaliste de son prédécesseur dont la démarche s'inscrit plus dans une logique d'assistanat.

Concernant la réparation des vannes, elle devrait se faire en tenant compte de la mobilisation des contreparties de la coopérative d'après le CIEDEL. En définitive, à la demande de la RRA, EquiLibre a fait réparer les vannes de façon autonome sans impliquer le RAFOD qui avait la responsabilité d'accompagner les coopératives pour la maîtrise d'ouvrages. Ce type de fonctionnement contradictoire traduit toute l'incohérence qui a caractérisé le partenariat EquiLibre, RAFOD et Cabinet Counet.

Il faut reconnaître que Monsieur Counet avec assez de recul aujourd'hui, pense effectivement à l'organisation coopérative centrée sur chaque village que d'avoir une coopérative inter villageoise qui ne génère que des querelles et des conflits d'intérêt. Pour notre part, il faut les deux niveaux pour garantir la viabilité. Bien évidemment, il faut partir des coopératives de base pour arriver à l'union (Coopérative à sections).

⁴⁰ Amadou Bocar dit "de Samba Bocar", président de la coopérative de Kabara

⁴¹ Président de la coopérative de Kabara

⁴² Président de la coopérative de Kabara

d) Propos des responsables d'ONG nationales sur le RAFOD

« Le point faible du RAFOD, c'est que Mahamane Cissé est seul, et il ne peut pas tout faire tout seul. Quand on est seul, il faut faire faire. Je vois Cissé circuler, mais je ne peux pas qualifier son travail, car je ne le suis pas dans sa mission. Mais, dans certains villages, les gens trouvent qu'il n'y a rien de concret dans son approche. Je soupçonne aussi que le RAFOD n'a pas les moyens de sa politique ».

« L'ONG AMRAD a collaboré au début de l'année 1999 avec le RAFOD pour l'évaluation de la gestion des magasins et définir les besoins de formation. Je sais aussi que le RAFOD a produit des dessins qui montrent des femmes qui arrosent des planches, repiquent... Nous avons été associés à la formation en techniques de jardinage pour apprendre aux groupements comment il faut faire le repiquage, l'arrosage et mettre la fumure »⁴³

e) Propos des hommes politiques sur le RAFOD

« Nous les trois maires avons sollicité une rencontre avec la région Rhône-Alpes, mais à cette réunion pas de réflexion en profondeur. On a trompé notre bonne foi en nous faisant croire que la restructuration des coopératives est un vrai problème alors que nous savons que le problème des coopératives est lié à la mauvaise gestion due au départ de ceux qui savent lire et écrire. Actuellement la gestion est concentrée entre les mains de gens analphabètes. Concernant le problème foncier, nous nous disons qu'il n'y a pas un conflit foncier car chaque village connaît sa limite traditionnelle. Le vrai problème concerne le manque de terres inondables. C'est pourquoi le développement des lacs dépend uniquement des réponses qu'on aura concernant la demande d'augmentation des surfaces cultivables. »⁴⁴

« Moi je ne connais pas le RAFOD mais je connais parfaitement Monsieur Cissé qui a toujours voulu participer à nos actions. Il me facilite toutes mes rencontres avec mes villages grâce au RAFOD. Les interventions du RAFOD sont bonnes mais nous attendons des actions concrètes de lui. Mais il semble que le RAFOD n'a pas des moyens d'appui à la hauteur de ses ambitions. Cissé est pour nous un conseiller de notre commune. Il nous aide à confectionner notre budget. »⁴⁵

« L'approche d'intervention du RAFOD nous plaît parce qu'au départ, ils ont demandé ce que nous voulons et notre choix prioritaire était bien le magasin et on n'est pas venu nous donner autre chose mais le magasin. »⁴⁶

⁴³ Salihou CISSE, ingénieur agronome, coordonnateur de l'association malienne de recherche action pour le développement (AMRAD). Cette ONG spécialisée en alphabétisation travaille sur les langues Sonraï et Peulh.

⁴⁴ Maire de Dianké

⁴⁵ Maire de Dianké

⁴⁶ Salaman TRAORE, chef de village de mankéné

2.2.3.4 – Point des actions du RAFOD : 2^{ème} semestre 1998/1^{er} semestre 2000

a) Point de la récupération des remboursements du crédit “semences”

Cette tâche prévoyait pour fin novembre 1998 le remboursement de tous les crédits mis en place par EquiLibre avec un intérêt de 10%. Dans ce cadre, une séance de travail a été réalisée dans chaque village pour faire la situation des crédits reçus, les montants remboursés et les montants en souffrance.

Le bilan de cette tâche met en évidence 18 mois plus tard une persistance des impayés généralisée avec un effort partiel fait uniquement par le village de Dianké où 10 sacs de sorgho ont été remboursés. Le tableau ci-après présente en détail la situation de cette tâche.

Lac	Village	Valeur de la dotation initiale (FCFA)	Valeur remboursée (FCFA)	Valeur en souffrance 15 juin 2000 (FCFA)
Tanda	Gati-Djirma	685.000	0	685.000
	Tirna	685.000	0	685.000
	Nassadji	411.000	0	411.000
	Mankéné	370.000	0	371.000
	Saourassane	662.000	0	662.000
	Dianké	580.000	10 sacs de sorgho	480.000
	Dialamakan	450.000	0	450.000
	Dari	573.000	0	573.000
S/Total Tanda		4.416.000	0	4.317.000
Kabara	Diartou	847.000	0	847.000
	Sambani	833.000	0	833.000
	Famsara	370.000	0	370.000
	Farana	1.138.200	0	1.138.200
	Kokonto	507.000	0	507.000
	Kawantza	420.000	0	420.000
	Inassarakine	452.000	0	452.000
S/Total Kabara		4.567.200		4.567.200
Total Tanda et kabara		8.983.200		8.884.200

Comment expliquer ce phénomène de non remboursement généralisé ?

Les villages affirment avoir compris que les produits reçus étaient des dons alors que le RAFOD se préoccupe du recouvrement parce qu'EquiLibre était sensé mettre en place les dotations initiales sous forme de crédit en semences pour chaque banque céréalière. Face à toute l'ambiguïté qui est mise en évidence à travers cette opération, on a du mal à savoir si la position des villageois traduit la mauvaise fois ou pas. Par ailleurs **l'hypothèse d'un manque de définition des règles du jeu par EquiLibre** ne peut pas être écartée non plus, compte tenu du caractère paternaliste et interventionniste de nombreuses ONG opérant dans le Nord du Mali durant les années de sécheresse et de post-rébellion. Car, dix mois d'impayé généralisé posent aussi un problème de suivi : nous n'avons trouvé **nulle part dans les documents consultés le plan de remboursement qui a été arrêté de commun accord avec chaque village pour avoir la certitude que les villages ont reconnu leur dette et partant, ils se sont engagés à s'en acquitter un échéancier contractualisé.**

L'absence d'un plan de travail du représentant local du RAFOD conforte le manque d'outils méthodologiques d'accompagnement des micro réalisations en général.

Dans tous les cas, une stratégie de captage et d'utilisation de l'aide extérieure sans obligation de résultat s'est répandue dans les villages. A ce sujet, la vérification de la liste des bénéficiaires par village réalisée par le RAFOD a révélé beaucoup de noms fictifs sur ladite liste. Par ailleurs, les personnes qui ont effectivement pris des crédits ont presque toutes contestées les valeurs de produits qui leur étaient imputées. Les confrontations entre les magasiniers et les débiteurs aboutissent partout à des tensions et c'est toujours la mauvaise foi du magasinier qui transparaît. Pire, dans les villages de Kawantza, Dialamakan, Kokonto, Famsara et Gati-Djirma, il n'existe pas de liste des bénéficiaires. Le comité de gestion aurait détourné toutes les recettes des ventes avec la complicité des chefs de village. Ces pratiques de mauvaise gestion rendent difficile la récupération des crédits. Il n'est non plus envisageable d'exiger un remboursement de la part du magasinier et du chef de village qui sont partout les principaux acteurs de l'échec de cette opération, compte tenu des problèmes de cohésion qui se posent déjà dans les villages. Il faut repartir sur une nouvelle base ces expériences de micro réalisations qui n'ont véritablement pas bénéficié d'un bon départ organisationnel au niveau des villages.

Résultats de l'opération "crédit semences"

- l'expérience des crédits de semence a été un échec dû à la ruse des comités de gestion réduits au magasinier et récupérés par les chefs de village qui en ont fait une affaire personnelle échappant au contrôle social de la communauté villageoise.

b) - Point du fonctionnement et de la gestion des magasins

Les magasins avaient pour objectifs d'une part, de contribuer à la relance économique dans les villages et d'autre part, de sécuriser les productions agricole, maraîchère et pastorale en facilitant l'approvisionnement des villages en produits phytosanitaires, aliments de bétail, produits vétérinaires, céréales de consommation et foyers améliorés.

Dans la note récapitulative des activités du RAFOD dans la région de Tombouctou en 1999, on relève les résultats suivants :

" – La transition vers l'autonomisation est laborieuse. Le comportement de captage de l'aide considérée comme un don, hérité de la phase de réhabilitation a la vie dure. Il faut toutefois la ténacité du RAFOD pour que les comités de gestion des magasins respectent les engagements pris (reconstitution des stocks céréaliers, tenue des comptes, recouvrement des crédits).

- Cinq magasins villageois sont sur la bonne voie et ont maintenu le cap.
- Pour les autres, un travail d'accompagnement est encore nécessaire" (P2).

Pour l'an 2000, il est prévu la *fermeture des magasins non viables dès le mois de janvier*, la continuation de l'appui en gestion pour ceux qui paraissent en bonne marche ainsi que le recouvrement des engagements financiers pris par chaque magasin avec le RAFOD..

Les résultats de cette expérience sont loin d'être une réussite comme le montrent le tableau ci-après.

Lac	Village	Valeur de la dotation initiale (FCFA)	Valeur du stock au 20/3/00 en (FCFA)
Tanda	Gati-Djirma	426.000	78.915 + 15 sacs de mil
	Tirna	385.000	Point non fait
	Nassadji	485.750	Sans liquidité, sans produit
	Mankéné	315.000	Sans liquidité, sans produit
	Saourassane	506.750	Sans liquidité, sans produit
	Dianké	450.000	Point non fait
	Dialamakan	446.000	63.095 mais sans stock
	Dari	350.000	Sans liquidité, sans produit
S/Total Tanda		3.364.000	
Kabara	Diartou	583.500	75.000 + 15 sacs de mil
	Sambani	418.000	175.000 + 2 sacs de riz paddy
	Famsara	260.000	-
	Farana	615.500	Point non fait
	Kokonto	284.000	-
	Kawantza	329.000	-
	Inassarakine	518.000	-
S/Total Kabara		3.008.000	
Total Tanda et kabara		6.372.500	

La mauvaise gestion des magasins s'illustrent par les constats suivants :

- Existence de grands écarts entre les mouvements de stocks et les marges bénéficiaires consignés dans les documents de suivi du RAFOD avec la valeur monétaire réelle existant au niveau du magasin ;
- Aucun magasin n'est parvenu à dégager une marge bénéficiaire :
 - ▷ à Kawantza où le bénéfice cumulé serait de 600.000 FCFA, il se trouve paradoxalement qu'il n'y avait aucun produit au magasin et aucun montant en dépôt. En réalité, le stock initial a été totalement consommé sans reconstitution. Pour piéger les missions de suivi, le gérant du magasin s'arrange toujours à collecter des produits auprès des commerçants de la place ou des villages voisins juste pour sauver la face et donner l'impression que le magasin marche. Des données fausses sont régulièrement consignées dans le cahier de gestion pour montrer les mouvements de stocks alors que le stock est inexistant.
- Quand le magasinier n'a pas eu le temps de mettre en place un stock fictif, il s'arrange avec le chef de village pour s'absenter le jour de passage de la mission de suivi. Le système de suivi du RAFOD consistant à avertir les villages du jour de passage de la mission d'appui a été donc piégé. En réalité, il s'agit la plupart du temps d'un stratagème et une fois la mission d'appui partie, les produits sont retournés à leurs propriétaires. *Le représentant local du RAFOD a détecté cette pratique malsaine et il est tout de même curieux que la méthode de suivi n'est pas changée pour prendre en compte la stratégie de dissimulation de la réalité des faits. Sur ce point, il y a lieu de revoir le système de suivi pour tenir compte de piégeage.*

Les résultats de l'opération magasins

► L'introduction des semences améliorées sur la zone a permis non seulement leur adoption par de nombreux agriculteurs de variétés à cycle court dans la zone des lacs, mais également l'amélioration du niveau de la production ; certains villageois ont reconnu que cet effet des semences améliorés couplé avec la bonne pluviométrie de la campagne agricole 1999/2000 a permis d'améliorer la sécurité alimentaire et d'éviter l'endettement inconséquent du fait du recours aux usuriers pour avoir des vivres.

► La formation des magasiniers a donné des résultats plus ou moins satisfaisants dans les villages de Farana, Diartou, Sambani, Dianké et Dialamakan où les magasins malgré les difficultés de fonds de roulement et de mobilisation des villageois pour en faire un outil véritable de structuration sociale, on note une volonté de maintien d'activité et d'évolution.

► Dans les autres villages, l'impact de cette formation reste très limité, si ce ne sont les comportements de mauvaise gestion et de détournement qui se sont illustrés comme règle du jeu particulièrement dans les villages suivants : Saourassane, Mankéné, Nassadji, Dari, Tirna, Famsara, Kokonto, Kawantza et Inassarakine. Cependant, tous les chefs de village désapprouvent le fait que le RAFOD demande aux villages de rembourser les crédits qui leur sont alloués par l'ONG EquiLibre pour le démarrage de ces magasins.

► Dans les magasins où certains produits existent (mais sont généralement à faible rotation de stocks), il fut procédé à un transfert de ces produits vers des magasins demandeurs ou à une baisse sensible de prix pour éviter leur dépréciation : les principaux produits concernés sont Apron-plus (produits phytosanitaires de traitement de semences), foyers améliorés, produits vétérinaires et tôles.

► le recouvrement des créances du RAFOD sur les magasins non fonctionnels est décevant : 289.000 FCFA sur un montant total de 3.433.500 FCFA soit 8,4% seulement. Sur ce montant recouvré, le RAFOD a retourné au village de Kawantza ses 10.000 FCFA de remboursement à cause de ses efforts de relance sur fonds propres.

En résumé, l'expérience de gestion de magasins villageois a souffert de plusieurs dérives et contre-performances :

- L'emprise trop forte des chefs de village ;
- Les comités de gestion n'ont pas été désignés en assemblée de village et le chef de village en a profité pour imposer des proches qui lui sont favorables ;
- Le programme de formation n'a été correctement exécuté ; à part le magasinier qui a reçu quelques bribes de notion sur la gestion du magasin, aucune formation n'a été donnée aux autres membres ;
- La formation n'a pas pris en compte l'alphabétisation et l'éducation coopérative, ce qui a occasionné l'absence ou la mauvaise tenue des documents de gestion qui nulle part sont à jour. Pour des magasins encore en activité, parfois les derniers enregistrements des informations remontent à 12/15 mois : cas de Gati-Djirma, Nassadji, Dialamakan, Diartou par exemples ;
- Dans les villages comme Diartou et Dari , il n'existe pas de traces pour les débiteurs alors que l'écart entre la dotation initiale et la valeur actuelle du stock est énorme. Personne ne veut dire là où sont passés les produits ;
- Dans certains villages, la personnalité du magasinier est si forte que personne n'ose lui demander des comptes : c'est le cas de Nassadji où la gestion du magasin a été confié à l'Imam du village ;
- Pas d'assemblée de village pour discuter du choix des produits qui intéressent la communauté, pas de bilan d'activités, pas de publication des noms des débiteurs insolubles, pas de débats sur la fixation des prix et des marges, pas de villageois désignés pour le contrôle, pas de conseil d'administration en réalité ;

- ◉ La participation des femmes est limitée à un statut de clientes du magasin ; les concepteurs de ce programme de magasins villageois ont plutôt privilégié les hommes, alors que les femmes jouent un rôle capital dans les activités commerciales et sont les premières personnes concernées par l'économie du bois-énergie par exemple ;
- ◉ Le foyer amélioré n'a pas connu de succès apparent à cause de son coût d'accès jugé élevé, ce qui s'est traduit par des difficultés d'écoulement ; il est donc curieux que le bilan de 1997 sur les micro réalisations souligne le succès des foyers améliorés en ces termes : "le taux d'écoulement des foyers améliorés mis en magasins est de 80,6% ; l'intérêt exprimé au niveau local pour ce produit, et la volonté de pouvoir développer dans ce cadre une production locale plus accessible aux acheteurs" (VINCENT, janvier 1998,P12) ;
- ◉ Les prix pratiqués par les magasins sont plus élevés que ceux des marchés locaux et bien souvent, les produits sont de qualité inférieure parce que non triés ; les problèmes d'écoulement se sont posés partout ;
- ◉ L'assistant technique de EquiLibre a pris en charge l'approvisionnement des magasins et n'associait aucun villageois concerné pour les achats ; il est difficile face à cette pratique d'approvisionnement de cerner l'engagement réel de l'opérateur de favoriser un transfert de compétences en matière de négociation et de gestion. Sur ce constat, les différents rapports de missions de suivi ne se sont pas prononcés, peut-être que cette dérive dans le comportement de l'opérateur n'a pas été vue ;
- ◉ Du fait du piégeage des missions d'appui qui ne pouvaient déceler les fausses manœuvres de gestion, les orientations formulées par celles-ci sont en réalité peu en concordance avec la situation réelle du magasin puisque l'information a été manipulée et masquée.

c) Point de l'appui organisationnel pour l'autonomisation des groupements maraîchers

Dans le bilan des activités de 1997 du CIEDEL et de EquiLibre, il ressort ce qui suit :

- " – Le maraîchage répond sans aucun doute à la fois à l'objectif d'augmentation et de sécurisation de la production agricole locale, et à celui de diversification des revenus ;
- La réussite de l'action est soumise à un encadrement adéquat, centré sur l'action-formation qu'il convient de renforcer ;
- Le système d'irrigation mis en place doit être amélioré de manière à répondre à l'augmentation des surfaces cultivées" .(VINCENT, janvier 1998)

Le tableau ci-après résulte de l'inventaire des groupements de maraîchers réalisé par le RAFOD au 20 mars 2000.

Lac	Village	Appui financier initial	Montant supposé en caisse (FCFA)	Montant effectivement en caisse au 20/3/00 en (FCFA)
Tanda	Gati-Djirma	192.070	57.620	15.000
	Tirna (GF1)	142.467	42.740	42.740
	(GF2)	142.467	42.740	42.740
	Nassadji	-	Pas de participation exigée	Pas de participation exigée
	Mankéné	58.6670	17.600	15.000
	Saourassane	-	Pas de participation exigée	Pas de participation exigée
	Dianké (GF) (GH)	226.670 137.570	68.000 41.270	68.000 41.270
Dialamakan Dari	- 116.900	Pas d'activité 35.070	Pas d'activité 0	
S/Total Tanda		1.544.814	3.05.040	224.750
Kabara	Diartou(GF) (GH)	197.670 274.230	59.300 82.270	0 0
	Sambani	222.670	66.800	42.700
	Famsara	141.670	42.500	0
	Farana	342.670	97.400	0
	Kokonto	214.670	64.400	0
	Kawantza(GF1) (GF2)	86.670 86.670	26.000 26.000	0 0
	Inassarakine	215.330	64.600	0
	S/Total Kabara		1.782.250	529.270
Total Tanda et kabara		3.327.064	834.310	267.450

☉ La situation de la trésorerie des groupements maraîchers est partout mauvaise, à l'exception de Sambani et Dianké, Tirna et Mankéné qui poursuivent sur fonds propres cette activité ;

☉ Dans la gamme des produits maraîchers vulgarisés, seul l'oignon représente un centre d'intérêt captivant à cause de sa conservation et de son utilisation courante dans la cuisine locale suivi de la pomme de terre en terme de motivation des producteurs. Tous les légumes introduits comme la pomme de terre, la laitue, la tomate, la carotte, le piment, le chou, le concombre, la betterave, l'échalote et la pastèque n'ont pas de débouchés au niveau local et de surcroît, ils sont concurrencés par les productions venant des villages de Niono. Au départ, il était prévu un bilan annuel de campagne pour analyser les résultats de production, identifier les problèmes et décider des choix de production pour la campagne suivante. Ce travail confié à l'ONG locale AMRAD et à l'agent de vulgarisation agricole n'a pas été accompli ; cette situation met en évidence la difficulté à trouver des structures locales d'appui engagé pour un travail de qualité ;

☉ A part Dianké où il existe un discours affiché sur le maraîchage qui fait le lien avec la sécurité alimentaire, les systèmes de culture du milieu et la diversification des sources de revenu des ménages agricoles, on assiste dans les autres villages plutôt à des propos limités à une démarche de captage de l'aide : "nous avons accepté le maraîchage quand Alain est venu nous en parler parce qu'on était sûr que là, il nous aiderait à creuser un puits dans le village ; en saison sèche, notre gros problème c'est l'eau et en même temps, c'est la période propice pour le maraîchage et nous ne pouvons pas sacrifier l'eau de boisson déjà

très rare pour alimenter les plantes du jardin ; si nous ne poursuivons pas le maraîchage c'est d'abord parce la question de l'eau d'arrosage n'a pas trouvé de solution" ;

☉ On peut se féliciter de l'appui apporté par le RAFOD à l'installation d'un grainetier mais celui-ci fait plus de transactions selon ses propres déclarations avec les agriculteurs en dehors de la zone des lacs qu'avec le réseau des maraîchers mis en place par EquiLibre. Grâce à son action commerciale, des pêcheurs s'adonnent aussi au maraîchage.

☉ Des efforts de reboisement sont perceptibles dans la plupart des villages, surtout à proximité des lacs notamment à Dianké, Farana, Sambani...

d) Appui à la restructuration des coopératives de Tanda et Kabara

La restructuration des coopératives de Tanda et Kabara fait suite à la demande des autorités territoriales maliennes (haut commissaire et délégué du gouvernement de cercle) de voir les tensions entre les villages apaisées. C'est dans ce cadre que le RAFOD a été sollicité pour créer un espace de concertation entre les nouvelles communes et les villages du lac afin de permettre l'amorce d'un dialogue social en vue du litige foncier du lac Tanda, et également pour favoriser l'articulation des activités des coopératives avec celles des communes.

L'enjeu de la restructuration est d'arriver à mettre en place un mécanisme fédérateur générateur de projets de société qui transcende les clivages politiques et de castes . En clair, il s'agit de réduire les tensions sociales qui accompagnent l'ouverture et la fermeture des vannes.

Clarification du mandat de restructuration

A la séance de travail sur les attentes du Représentant local du RAFOD vis-à-vis de l'évaluation externe, celui-ci a tenu à préciser que son mandat essentiel est de relancer les coopératives de Tanda et de Kabara. Il entend par là :

- l'appui à la reprise des assemblées de village et à la mise place d'organes de gestion du lac au niveau de chaque village ;
- l'appui à légitimer le comité de gestion actuel de la coopérative de chaque lac par les villages pour que ce comité prenne de façon transitoire en main la gestion des affaires jusqu'au renouvellement.

Ce mandat est parfaitement en adéquation avec la prescription du siège. Dès lors, au plan méthodologique, il paraît indispensable pour la mission d'évaluation externe de vérifier :

☉ la démarche de communication et de mobilisation sociale qui a été définie pour faire de cette restructuration un événement important qui crée un réel enthousiasme susceptible d'engendrer une organisation sociale viable, moins conflictuel et portée par la majorité des agriculteurs du village, les éleveurs et les pêcheurs

☉ la stratégie qui a été développée pour que la démarche de communication atteigne ses objectifs de mobilisation, d'information et de sensibilisation

☉ le plan de travail du représentant local par rapport à chaque village et le niveau inter villageois qui permet d'accompagner efficacement le processus de restructuration

Point de la réalisation du mandat de restructuration selon le représentant local du RAFOD

d.1 - Concernant le lac Tanda

La restructuration n'a pu démarrer au niveau du lac Tanda à cause des conflits fonciers et des querelles politiques. Néanmoins certaines actions ont pu être menées à savoir :

- Des contacts ont été pris par le RAFOD avec le président de la coopérative pour que ce dernier amorce un dialogue avec les villages parce que, semble t-il, les villages concernés refusent de prendre part aux réunions auxquelles le président de la

coopérative les convie. Rappelons que le président de la coopérative est en même temps le chef de village, le premier adjoint au maire de Dianké, le secrétaire général local du parti au pouvoir (ADEMA). Par sa position sociale et politique, il incarne le pouvoir traditionnel (porte parole de la famille fondatrice et garant des traditions ancestrales), le pouvoir républicain (porte parole de l'Etat et deuxième responsable de la communauté communale).

- Le maire de Dianké a saisi le RAFOD sur la nécessité de relancer la coopérative. Dans sa réponse, le RAFOD a demandé à ce dernier de se rapprocher du maire de Léré dont certains villages sont concernés par la restructuration du lac Tanda. Le 19 janvier 2000, les maires de Dianké, de Léré et de Soumpi se sont retrouvés à Dianké. Cette réunion a été l'occasion pour les trois maires d'échanger sur les difficultés des coopératives, les problèmes techniques des agriculteurs des deux lacs.
- Sous la supervision de monsieur Villette, représentant de la région Rhône-Alpes au Mali, une autre réunion a regroupé les trois maires concernés (Léré, Dianké et Soumpi° en vue de relancer la restructuration. A cette occasion, un programme de travail a été arrêté concernant principalement le recensement des problèmes qui bloquent la restructuration au niveau de chaque village. A la suite de cette réunion, le RAFOD a appuyé le maire de Dianké pour l'élaboration d'un document d'analyse de situation que ce dernier doit présenter à la réunion du comité de pilotage du PADL de février 2000. Ce document aurait été modifié en profondeur par le maire qui n'a retenu que les difficultés d'ordre technique liées à la qualité des aménagements du lac. Pour celui-ci, il suffirait de creuser d'autres chenaux pour étendre la zone d'épandage de la crue que tous les conflits entre les villages allaient être dénoués. C'est ainsi que seraient évacuées par lui les difficultés de dialogue entre les villages, les problèmes politiques qui opposent ceux-ci et l'articulation de la coopérative avec la commune.

La situation actuelle au niveau du lac Tanda se présente comme suit :

- Une récupération de la coopérative par la chefferie de Dianké et ses proches ;
- Un maire très peu présent sur place et qui tend à donner l'impression qu'il n'existe pas de problèmes majeurs qui opposent les villages, si ce n'est que le besoin de chacun de bénéficier d'une emprise directe sur la façade du lac. La solution aux litiges entre villages, d'après ce dernier, passe par le creusement d'autres chenaux pour relier chaque village au lac et partant, elle implique un accroissement de la zone d'épandage de l'eau. A ce sujet, la position du président de l'assemblée régionale est formelle : "il n'est pas question d'accroître les étendues des ouvrages des lacs Tanda et Kabara si le peu de terres inondées actuellement est déjà mal géré"
- Selon certains témoignages, le village de Dianké entretient la division entre les villages au point d'empêcher toutes possibilités de rencontre et de dialogue pouvant faciliter la mise en place d'une coopérative forte. La crainte de Dianké réside dans le fait que la mise en place d'organes démocratiquement élus risquent de réduire son emprise sur les autres villages au cas où les élections aux différents postes de responsabilité lui seraient défavorables.

Des versions d'hommes politiques influents de la région, tout laisse penser que le problème de Tanda est d'abord un problème de rivalité politique avant d'être un problème d'organisation du village et de conflit foncier, tout au moins dans les formes d'expression actuelles des antagonismes. Ce fondement du conflit ne peut pas être écarté au regard des problèmes que pose la pénétration du multipartisme dans les villages.

En effet, deux partis politiques coexistent dans la zone des deux lacs : l'Association pour la Démocratie au Mali (ADEMA) qui est le parti au pouvoir et majoritaire à l'assemblée nationale puis le Bloc pour la Démocratie et l'Intégration Africaine (BDIA), l'opposition radicale non représentée à l'assemblée nationale.

La coexistence de ces deux partis politiques crée des antagonismes au sein des villages et entre villages qui, hélas, ne sont pas gérés correctement jusqu'ici.

D'après les témoignages, la commune de Dianké est une nouvelle création territoriale qui a été sur la base de liberté d'affiliation de chaque village et d'alliances politiques entre les villages concernés. Cette commune, à peine naissante, est menacée d'éclatement : certains villages comme Diartou et Tirna cherchent à se désaffilier de la commune de Dianké pour un rattachement à la commune de Léré dont ils dépendaient avant la mise en œuvre des lois sur la décentralisation. Les villages contestataires reprochent semble-t-il deux situations au village de Dianké :

- Une fois la commune de Dianké créée, le village de Dianké fait valoir une convention de propriété au sujet des plaines d'inondation ; du coup, Tirna qui était liée à Dianké par une convention de partage de ces plaines s'est vu exclu de ses privilèges d'occupation des terres ;
- Les alliances politiques qui ont abouti à la création de la commune avaient fonctionné sur la base d'une liste négociée de répartition des postes de responsabilité au sein du conseil communal. Semble-t-il, cette liste de onze conseillers communaux a été modifiée unilatéralement par le chef de village de Dianké qui n'a pas respecté le contrat électoral qu'il a établi avec les autres chefs de village de même bord politique que lui et prévoyant le siège de la commune pour Dianké et le poste de maire pour Diartou. En définitive, Dianké a positionné un responsable de la commission électorale communale, un natif de Dianké comme maire. Cette situation a créé un malaise dans les rapports entre Dianké et plusieurs villages. Sur cette base, Diartou et Tirna ont refusé de s'associer à toute vie communale : refus d'accomplir les actes d'état civil, de participer à la planification communale, de fréquenter le centre de santé communal (CESCOM) de Dianké. En réalité, Dianké est perçu par certains villages comme un village qui veut régner sans partage sur les terres et sans partage du pouvoir de décision de la commune.

Au-delà donc de la question des conflits fonciers et de la gestion litigieuse des vannes, c'est la viabilité de la commune qui est fragilisée et menacée. Il est certain que la restructuration des coopératives de Tanda et de Kabara qui implique la coopération entre les villages et un plan de développement communal ne donneront un bon résultat que si l'entente entre villages devient une réalité et que le fonctionnement des instances de chaque village se démocratise. C'est de ce point de vue, que la question de la gestion des lacs ne saurait être détachée des problèmes politiques qui divisent la zone.

Il y a lieu de reconnaître qu'au regard de ces considérations politiques, le RAFOD s'est laissé piéger en acceptant sur la base d'une décision du comité de pilotage du PADL du 3 février 2000 à Tombouctou d'appuyer les maires dans la sensibilisation et la résolution des conflits entre les villages. Comment un maire comme celui de Dianké dont l'autorité n'est pas reconnue par les villages qu'il est sensé administrer peut-il régler ces conflits dont une partie des faits aggravants est son mode de désignation au poste de maire ? Bien évidemment, le résultat de cette implication du RAFOD est le statu quo : rien n'a pu bouger par rapport au dénouement de la crise. C'est pourquoi, une nouvelle stratégie est en train de se mettre en place au plan politique. A ce sujet, lors de notre entretien avec le bureau de l'assemblée régionale le 1er juin, le président de cette institution a fait savoir qu'il venait de tenir une réunion avec les maires pour connaître la situation autour des lacs Tanda et Kabara. Il est prévu une tournée du haut commissaire de la région à la fin de juin ou début juillet dans la zone de ces deux lacs pour tenter d'amorcer un règlement des conflits qui déchirent les villages. Parallèlement, l'assemblée régionale est en train de prendre l'initiative d'un forum national sur les lacs Tanda et Kabara qui se tiendra à Dianké ; le président de l'assemblée régionale est en pourparler avec le président du tribunal sur la préparation de ce forum dont les dates ne sont pas encore fixées. Ce forum impliquera divers acteurs concernés (villages, administration, partis politiques, ONG, personnes ressources, partenaires au développement....).

d.2 - Concernant le lac Kabara

La restructuration n'a été réellement amorcée qu'au niveau de ce seul lac ; elle a concerné sept villages à savoir Diartou, Sambani, Famsara, Farana, Kokonto, Kawantza et Inassarakine.

Prévue pour être achevée le 20 juin 2000, la restructuration du lac Kabara a été reportée au 20 juillet suite à une réunion des responsables de la coopérative élargie aux chefs de village concernés qui s'est tenue à Famsara le 25 mai. A cette réunion, les élus ont arrêté de demander l'analyse financière de la coopérative ; ils ont également sollicité l'appui du RAFOD pour les mettre en relation avec une structure spécialisée. L'analyse financière de la coopérative n'est pas encore réalisée mais la mise en relation a été faite;

Les différentes étapes suivies sur le terrain pour cette restructuration d'après le représentant local sont les suivantes :

- Lecture expliquée des statuts qui comprenaient 65 articles animée par le représentant local du RAFOD au niveau de chaque assemblée de village
- Recueil des modifications des statuts au niveau de chaque village qui serait assuré par le relais transitoire
- Lecture publique des amendements de chaque village en assemblée de village co-animée par le représentant du RAFOD et le relais transitoire
- La synthèse des corrections de tous les villages en assemblée des relais regroupant les sept villages auxquels se sont ajoutés les anciens administrateurs de la coopérative et le représentant du RAFOD ; un projet de statut en a découlé et comporte une trentaine d'articles
- Une procédure de reformulation de ce projet de statuts a été amorcée sous la supervision du service de la réglementation et du contrôle de Nianfunké ; elle consiste à rediscuter à nouveau de ce projet dans chaque village en réunissant le relais, l'ancien conseil d'administration de la coopérative et le chef de village concerné.

D'après les propos du représentant local du RAFOD, tous les travaux de base sont terminés dans tous les villages de Kabara depuis mars 2000 après onze (11) mois de travail assidu (avril 1999 / mars 2000).

Trois mois après le processus de bouclage des travaux de la restructuration au niveau des villages, la mission se doit de vérifier l'effectivité de cette information ainsi que l'approche méthodologique et l'impact de cette restructuration sur la mobilisation de chaque village. Les principales suppositions de la mission d'évaluation à ce sujet sont les suivantes :

- Si les assemblées de village ont pu avoir effectivement lieu, elles doivent avoir mobilisé le maximum de villageois et facilité la circulation de l'information sur les enjeux de cette restructuration ;
- Une grande participation des villageois à ces assemblées traduirait un intérêt partagé pour la gestion concertée du lac ;
- La tenue de ces assemblées de village révèle une capacité de mobilisation des chefs de village et un fonctionnement concerté du conseil de village ;
- L'assemblée de village permet de réduire les risques que les représentants de la coopérative ne soient désignés uniquement dans le sillage du chef de village ;
- La réussite des assemblées de village pour traiter de la restructuration dépend d'une bonne organisation de la communication et de l'implication de tous les animateurs (chefs de collectivités familiales, chefs de quartier, artistes chanteurs, comédiens, chefs religieux, responsable des jeunes, responsable des femmes, le maître d'école, le griot du village, maire, partis politiques...);
- Des règles du jeu sont définies avec le conseil de village et les sages pour que chaque villageois se sent rassuré de sa liberté de paroles ;

- Le représentant du RAFOD dispose d'un plan de travail avec chaque village qui respecte la disponibilité des villageois et se préoccupe de l'appropriation de la restructuration par les villageois.

Les moyens de vérifications de ces suppositions sont variées :

- La rencontre de la mission avec un nombre d'au moins dix personnes par village en plus du conseil de village pour vérifier la capacité de mobilisation du chef de village, même si ce chiffre ne reflète pas celui d'une assemblée de village
- La facilité de réaction des participants face à des points de désaccord avec le chef de village lors de la réunion d'évaluation externe avec le village ;
- La connaissance des noms et des fonctions des membres de relais qui ont été désignés dans le village : l'évaluateur désigne au hasard des villageois parmi le conseil de village, les anciens, les jeunes, les femmes pour s'assurer que ces membres ont été désignés effectivement en assemblée de village et que l'information a circulé ;
- La vérification au niveau des membres de relais de la connaissance qu'ils ont de leurs missions et des actions menées par eux depuis août 1999 qu'ils ont été élus ;
- Le rappel du processus de révision des statuts dans le village par des villageois.

Impressions Générales qui se dégagent de cette restructuration de la coopérative de Kabara

Le processus de restructuration décrit ci-dessus ne correspond pas à la méthode initialement arrêtée de commun accord avec le RAFOD siège. Rappelons que les modifications apportées à la démarche de restructuration ont été essentiellement à l'initiative du Représentant local puisque le siège ne semble pas avoir été mis au courant de ces modifications.

Rappel de la méthode initiale de restructuration

Les grandes lignes de la démarche méthodologique de la restructuration des coopératives telle qu'elle a été convenue entre le RAFOD siège et sa représentation locale au Mali figurent dans le programme prévisionnel révisé du second semestre 1999 du RAFOD. Au niveau des éléments de détail de cette démarche, la responsable du suivi des actions du RAFOD sur le Nord Mali a mis en exergue les phases suivantes lors de nos entretiens :

Phase préparatoire de la restructuration

Etape 1 : Bilan du passé de la vie de la coopérative telle qu'elle a été vécue dans chaque village

Etape 2 : Présentation et discussion de tous les bilans villageois en assemblée intervillageoise et production d'un document de synthèse

Etape 3 : Mise en place d'un comité de relais dans chaque village tenant lieu d'organe représentatif transitoire de la coopérative

Phase d'exécution de la restructuration

Etape 3 : Réalisation de la restructuration

Sous/Etape 1 : Redéfinition par chaque village en assemblée de ses attentes par rapport à la coopérative en terme de proposition des rôles et fonctions

Sous/Etape 2 : Restitution inter villageoise des tâches de la sous/étape N°1 et synthèse inter villageoise des propositions de rôles, fonctions et objectifs que

majoritairement les villages réunis voudraient assigner à leur coopérative tant au niveau villageois qu'inter villageois

Sous/Etape 3 : Identification des propositions d'organisation de la coopérative dans chaque village en terme de définition des organes et des modalités de fonctionnement des coopératives au niveau villageois et inter villageois

Sous/Etape 4 : Elaboration des statuts à partir des données des Sous/Etape 2 et 3

Sous/Etape 5 : Organisation des élections

Sous/Etape 6 : Elaboration d'un plan de travail pour les organes mis en place

La démarche de restructuration initiale ci-dessus est meilleure à celle mise en œuvre même si elle paraît plus contraignante. L'initiale a l'avantage d'être itérative entre le niveau villageois et le niveau inter villageois pour arriver à faire un travail approfondi qui mobilise le maximum d'acteurs villageois dans l'optique de permettre la circulation de l'information; les modifications introduites dans la démarche a été un raccourci qui a nuit à l'efficacité du processus. Plus gênant, il n'existe pas de procès verbaux de chaque étape pour apprécier l'effectivité des concertations, le niveau de participation, les thèmes débattus, les réactions des participants (ce sur quoi ils se sont entendus et les points de discorde) concernant la démarche qui a été administrée.

Impression sur le lien entre la restructuration et la dynamisation des conseils de village et des assemblées de village

- Concernant le rôle des chefs de village dans cette restructuration, il faut reconnaître que ces responsables locaux sont confrontés à des difficultés de mobilisation des habitants pour des questions d'ordre politique liées au multipartisme et à la démocratie. Les risques d'affrontement entre partisans rivaux poussent les chefs de village à ne plus réunir ni les conseils de village, ni les assemblées de village. Selon le troisième vice président de l'assemblée régionale " le développement au Mali, c'est le système politique même qui l'a tué. On a confié le développement aux chefs de village, mais c'est des gens seuls qui n'incarnent que la tradition. Avec la démocratie et la décentralisation, tout homme qui n'est pas issu de volonté populaire ne peut plus faire le travail de gestion de nos villages". Il est aussi utile que l'accent soit mis sur l'éducation civique et politique car ce n'est pas seulement la confusion du statut de chef traditionnel avec celui de chef de village qui pose des problèmes. En effet, Les chefs de village sont désignés dans la lignée de la famille fondatrice par divers procédés (entente familiale et consultation de l'oracle) ensuite ils sont légitimés par une nomination administrative; les autres membres du conseil de village sont généralement proposés par le chef de village qui soumet leurs candidatures au vote en assemblée de village. La chefferie villageoise se trouve ainsi garante du pouvoir traditionnel (la féodalité) et du pouvoir républicain (la démocratie que le président de l'assemblée nationale du Mali qualifie de "pétrole du Mali"). Dans la plupart des villages, le pouvoir reste néanmoins dominé par le pouvoir traditionnel et se traduit par une tendance très forte du chef de village à vouloir décider seul et à agir sans une obligation de compte rendu à sa communauté. De surcroît, dans certains villages comme par exemple Diartou, les femmes ne sont pas autorisées à assister à une assemblée de village parce qu'elles ne doivent pas suivre les conversations en public des hommes. Dans certains villages, en l'absence du chef de village, celui-ci laisse des instructions pour que l'hôte soit reçu par son frère alors qu'il existe un conseil de village dont celui-ci n'est pas membre. L'analphabétisme est une autre pesanteur sociale qui limite la capacité de planification et de gestion de tous les conseils de village de la zone des deux lacs.

- Un défaut de définition d'une stratégie de communication à la hauteur des enjeux de la restructuration a été noté dans tous les villages; à vrai dire, la restructuration est loin de frayer le chemin d'actions pouvant incarner l'unité du village alors qu'un village doit construire ses propres perspectives sur la mobilisation de tous ses ressortissants .
- La restructuration était déjà mise en mal dès lors que la RAFOD n'avait pas les moyens nécessaires pour régler les questions majeures que soulève la dynamisation des conseils de village et des assemblées de village.
- De même, Il ne paraît pas réaliste de penser chaque village pouvait se doter de projets fédérateurs portés par la communauté villageoise si les assemblées villageoises ne se réunissent pas ou si la possibilité n'est pas donnée à chaque villageois de s'exprimer librement sur ses centres d'intérêt pour le village. Sur ce point le premier vice président de l'assemblée régionale nous affirmait que "seule l'assemblée de village peut permettre d'asseoir des organes autonomes pour gérer les actions de développement dans un village". Il s'ensuit une fois encore qu'une restructuration réussie dépend d'une planification participative élargie à tous les acteurs villageois.

Impression sur l'articulation de la restructuration avec le PADL

- Par ailleurs, le comité de pilotage du PADL-TO du 3 février 2000 à Tombouctou a recommandé au point 6 de ces recommandations que le RAFOD accompagne les maires dans la tâche de restructuration car le problème des lacs est d'abord un problème politique qu'organisationnel. Toutefois, l'implication des maires dans ce processus de restructuration paraît timide ; les tournées du RAFOD avec les maires dans les villages n'ont pu être réalisées dans les villages à cause de pannes de véhicule et de la non disponibilité du maire de Dianké. De même, on cerne difficilement le projet des communes par rapport à ces lacs bien que le maire de Dianké nous ait fait savoir que le lac Tanda figure dans son plan d'action ; il est à craindre que les maires prennent l'habitude d'élaborer le plan de développement communal sans s'appuyer sur un débat démocratique au niveau de chaque village pour recueillir des idées de projet villageois et inter villageois ;
- Dans la démarche de restructuration, il n'apparaît pas clairement comment les coopératives villageoises et inter villageoises s'articulent avec la décentralisation et le plan de développement communal. Pour l'Agence Française de Développement (AFD) au Mali, " la question de la gestion des lacs doit intégrer la gestion communale avec un accent sur la programmation communale, la programmation supracommunale, et que les maires concernés en fassent leur outil de développement local. C'est aux maires de remonter leurs projets sur ces lacs au niveau du PADL qui dispose de lignes de financement pour leur mise en valeur. Mais l'AFD attend un signal fort de la part des communes qui doivent faire de ces lacs une priorité d'action accompagnée d'une volonté locale affichée, car on ne peut pas faire le bonheur des gens à leur place". L'approche d'intervention du RAFOD paraît quelque peu figée sur la ressource (eau) alors que l'AFD prône une approche plus ouverte qui elle est fondée plus sur la commune qui est la seule démarche qui permet d'ailleurs l'accès au financement de l'AFD concernant les lacs. Soulignons qu'il existe au niveau du PADL-TO un volet appui à la programmation communale qui permet aussi de construire l'articulation du village avec la commune dans le cadre de la mobilisation des ressources disponibles au niveau de ce PADL. La mission d'évaluation constate à ce niveau la faiblesse du partenariat entre le RAFOD et le PADL au plan méthodologique ;

Impression sur le paiement des redevances

- La redevance qui, dans le passé, est le système de contribution annuelle de chaque village au fonctionnement de la coopérative ne pourra pas continuer sous cette forme puisque les lacs relèvent du patrimoine communale ;
- Pas de plan de travail mais juste le cahier des charges semestrielles défini avec le RAFOD siège; le cahier des charges est très insuffisant pour apprécier la régularité de l' action du représentant local dans chaque village et en apprécier les efforts déployés ainsi que les résultats obtenus;
- Le responsable local du RAFOD est tout seul depuis 10 mois sans recevoir une mission d'appui qui vient constater la réalité de son action et l'aider à faire les ajustements nécessaires. La Mission de Coopération et d'Action Culturelle (MCAC) trouve assez inquiétante cette longue période d'absence qui ne se justifie pas à ses yeux, car il faut éviter que le partenaire local soit isolé à cause du risque d'immobilisme et de dérives compte tenu des pesanteurs socioculturelles. L'ambassade de France à Bamako est disposée à soutenir la venue plus régulière de la mission d'appui (trois fois par an), s'il est avéré que c'est un problème de manque de moyen qui paralyse l'organisation du suivi.

Les constats de l'évaluation externe coïncident avec le discours de recul de monsieur Counet qui nous confia comme suit ses analyses de la situation :

« Notre expérience dans la zone des lacs a été un échec en ce sens qu'on a pas pris le temps de dialoguer avec les gens. Mais notre action a du mérite parce qu'on sait que c'est difficile, personne ne veut y arriver mais nous y étions nous autres ». Après tant de mois consacrés à la restructuration, la mission se rend également compte qu'on n'a pas su définir une stratégie de mobilisation et de communication pour impliquer tous les acteurs. Le raccourci consistant à privilégier l'information du chef de village et quelques villageois a beaucoup de limite par rapport à la gestion sociale des ressources naturelles et de tous autres patrimoines du villages ;

Monsieur Counet estime qu' « il n'est pas pertinent d'avoir une coopérative intervillageoise si on est pas capable d'avoir des coopératives de base qui fonctionnent ». A ce sujet, l'évaluation externe constate qu'un travail approfondi sur les textes n'avait pas été fait auparavant et partant, il n'est pas opportun de mettre en exergue que le travail de base concernant la restructuration dans les villages est terminé depuis mars 2000. Le manque de missions de suivi n'a pas permis de vérifier plus tôt la consistance de cette appréciation de l'état d'avancement de la restructuration faite par le représentant local du RAFOD.

Conclusion

Les principaux constats de cette évaluation mettent clairement en évidence au niveau du RAFOD une volonté de rupture avec la logique d'urgence. Cette philosophie de l'action porte sur l'émergence de dynamiques locales capables d'entretenir un processus de développement local durable centré sur la mobilisation et la valorisation des ressources locales ainsi que sur le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrages des communautés à la base. De même, le processus de décentralisation qui s'amorce au Mali a été pris en compte par l'implication des maires dans la recherche de stratégie de pacification de la gestion des plaines d'inondation dont dépend essentiellement la production agricole de la zone.

La mission d'évaluation a pu noter par ailleurs l'existence de compétences au niveau du RAFOD siège capables de contribuer au renforcement des capacités des acteurs locaux à mettre en place une planification locale qui cadre avec les préoccupations des communautés. Plusieurs mutations sont perceptibles au niveau des acteurs locaux mêmes si celles-ci ne sont qu'à leur début. Il s'agit en l'occurrence des constats suivants :

- La mauvaise gestion de l'aide extérieure est devenue un sujet de discussion et de préoccupation dans les villages : prise de conscience de l'obligation de résultat et d'impact des aides extérieures ; des villageois ont commencé par dénoncer les responsables indélébiles. C'est une évolution récente mais qui augure d'un bel avenir pour l'efficacité de l'aide extérieure.
- La prise de parole des femmes est remarquable et l'expression de se prendre en charge est plus forte chez elles que chez les hommes : "nous ne demandons pas des cadeaux mais des crédits pour développer nos activités pour mieux nous occuper de nos enfants". On note également le recul progressif de la mentalité d'assistantat même si les tentations de recherche de facilités restent encore manifestement grande.
- La prise de conscience de certains acteurs politiques (bureau de l'assemblée régionale) convaincus de la nécessité de sortir assez rapidement de la spirale des aides d'urgence pour mettre en chantier un processus de développement qui responsabilise les communautés à la base et crée les conditions favorables à la mobilisation et à une gestion saine des ressources.

Malgré ces mutations positives et encourageantes, des dysfonctionnements importants demeurent et elles demandent que des efforts de correction soient entrepris sur le moyen et le long terme, car on ne change pas un mode de fonctionnement structurant la vie d'une communauté du jour au lendemain. Les pesanteurs déterminantes auxquelles il faut s'attaquer sont les suivantes :

a) Pesanteurs d'ordre général

- Un milieu enclavé et désertique confronté aux aléas climatiques et à la précarité des productions végétales et animales
- Un période d'inactivité économique des hommes et des femmes dépassant six mois dans l'année
- Un milieu difficile au plan socioculturel confronté à une mauvaise gestion du multipartisme dans les villages et une gestion autoritaire des villages par les chefs caractérisée par la non tenue d'assemblées et de conseils de village

- Un milieu réceptacle des aides humanitaires, habitué à l'assistanat et la mauvaise gestion dans l'impunité
- un manque de clarté des intentions d'aide des différents partenaires intervenant dans le milieu
- Une incohérence des méthodes et actions des différents partenaires au développement avec une absence de planification locale qui canalise l'ensemble des interventions des ONG et des structures étatiques
- Un milieu à tissu social fragilisé par le dépérissement des structures étatiques d'encadrement du monde rural (absence d'un service minimum de conseil en vulgarisation, en organisation et gestion), les conflits fonciers liés aux plaines d'inondation et l'état d'insécurité engendré par la rébellion
- Un déficit énorme en ressources humaines qualifiées pour entretenir une dynamique de réflexion et d'action de proximité avec les populations et les élus locaux : milieu peu attractif pour les cadres maliens
- Un analphabétisme quasi généralisé
- Aucun dispositif de micro finance susceptible de faire la transition de la logique d'assistanat vers l'accès au crédit
- Très faible prise en compte des potentialités locales dans les stratégies d'appui des ONG : cheptel ovin, caprin et bovin impressionnant, matière organique disponible (déjections animales)
- Faible prise en compte des dynamiques existantes : plusieurs groupes de tontines, bonne organisation pour la mobilisation de ressources locales pour la construction des mosquées...
- Tentation de certains maires de créer un centralisme bureaucratique à la base : élaboration des documents de planification communale sans partir d'un processus de planification villageoise fondée sur un débat sur les perspectives d'évolution de chaque village : danger pour le PADL

b) Pesanteurs héritées de l'ONG EquiLibre concernant les micro réalisations

- Manque de professionnalisme dans le montage et la mise en œuvre des micro réalisations : vérification insuffisante de l'adhésion des actions vulgarisées (magasins villageois, maraîchage)
- Non respect des règles du jeu concernant la méthode d'accompagnement arrêtée de commun accord avec le CIEDEL et centrée sur le renforcement des capacités des villageois pour la maîtrise d'ouvrages. Les conséquences engendrées sont diverses :
 - ☞ abandon de la mobilisation des contreparties villageoises préalables à la création du magasin villageois
 - ☞ accompagnement insuffisant des organes de gestion des micro réalisations, des comités d'approvisionnement, des comités de contrôle notamment en formation, et relâchement de la rigueur de contrôle imprimée au départ (1997/1998) au travers des missions trimestrielles de suivi – contrôle du CIEDEL
 - ☞ pas assez de sensibilisation sur la nécessité et l'importance des assemblées villageoises pour la survie et la viabilité des actions

- ☞ pas de mise en œuvre du plan de formation des organes de gestion et absence d'alphabétisation des organes de gestion
- ☞ pas de bilan de campagne pour faire le point des activités de micro réalisations pour définir des stratégies de consolidation des acquis, corriger les insuffisances et définir un plan d'actions nouveau
- ☞ confiscation de la gestion des magasins par les chefs de village et les magasiniers avec le détournement des biens
- ☞ intéressement des femmes au maraîchage au moyen des distributions de vivres PAM, ce n'a pas permis d'apprécier en son temps la motivation des femmes et du village pour cette activité
- ☞ résultats des micro réalisations satisfaisants dans quatre villages sur les quinze concernés : absence d'appropriation, épuisement du fonds de roulement et cessation ou maintien timide de l'activité

c) Pesanteurs dues à l'absence d'un système décisionnel et d'un mécanisme d'arbitrage du partenariat EquiLibre / CIEDEL

- Absence de stratégie de la Région Rhône-Alpes (RRA) concernant la coordination des interventions sur le terrain et l'arbitrage des priorités des ONG partenaires. La volonté de susciter un partenariat entre les ONG a prévalu en 1995 au niveau de la RRA avec la signature d'une charte définissant des règles méthodologiques et déontologiques impliquant les ONG suivantes : Comité Pour Léré, EquiLibre, Vétérinaires Sans Frontière, Santé Mali Rhône-Alpes et CIEDEL.. Des programmes concertés assortis de fiches de projet de chaque ONG ont été élaborés et mis en œuvre jusqu'en 1997. Les contraintes de la charte déplaisaient certaines ONG. Ce faisant, les ONG non signataires contournaient les dispositions de la charte pour accéder au financement de RRA. Cette situation a découragé les ONG signataires qui ont fini par adopter chacune une démarche personnelle et ce fut la fin de la charte.
- Une tendance humanitaire forte dans le système de financement de la RRA qui s'est traduite par une absence d'exigence de résultats pouvant servir de base à l'appréciation de l'efficacité de l'ONG et des impacts de son action sur le terrain
- Au nom de la confiance et du souci de respecter l'autonomie des ONG, la RRA recevait les rapports d'activités de chaque ONG sans les confronter à la réalité sur le terrain par ses propres missions d'observation sur le terrain
- Absence de perspectives d'actions à moyen terme à cause du type de financement de la RRA qui a une base essentiellement annuelle.

d) Origine des dysfonctionnements dans l'approche d'accompagnement durant la période EquiLibre / CIEDEL

- EquiLibre n'a affiché aucune attitude sur le terrain mettant en évidence les préoccupations de la RRA en terme d'obligation de résultat et d'impact
- CIEDEL / EquiLibre, une alliance pleine d'ambiguïté : dualité entre logique de responsabilisation et logique interventionniste et de tutorat se traduisant par l'échec de la tentative de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrages des communautés villageoises
- Le CIEDEL n'avait reçu aucun mandat de RRA pour contrôler l'efficacité de Equilibre sur le terrain, encore moins pour dénoncer les dysfonctionnements au niveau de la méthode d'approche, bien que son rôle soit celui d'appuyer EquiLibre au plan méthodologique

- Une dualité détectée et exploitée intelligemment par les chefs de village et les magasiniers qui ont compris que EquiLibre déborde de générosité et qu'il pourra freiner le CIEDEL dans sa démarche de rendre la gestion des micro réalisations plus participative et transparente. Il s'en est suivi une généralisation de la stratégie des ventes fictives et à crédit, de non reconstitution des fonds de roulement, et d'absence de tenue des documents de gestion. La préoccupation du RAFOD de continuer l'accompagnement des micro réalisations par l'assainissement de la gestion des magasins est loin d'aboutir ; les villageois souhaitent plutôt un redémarrage avec une croix sur le passé.

e) Période RAFOD opérateur (mars 1999 / juin 2000) : existence d'une bonne base méthodologique mais des dysfonctionnements importants par rapport à l'application

Du succès pédagogique

- Volonté affichée de responsabiliser les villageois et de s'appuyer sur des prestataires de services locaux.
- Bonne capitalisation de l'information au niveau du siège du RAFOD sur l'évolution de la zone des lacs Tanda et Kabara au cours des dix dernières années avec une reconstitution du profil historique du conflit foncier qui remonte à un siècle
- Bilan financier de tous les magasins réalisés et les responsabilités sont situés : les responsables de l'échec de ces micro réalisations sont bien connus des villageois ; un contrôle social plus fort des futures actions d'intérêt communautaire est perceptible
- Position de fermeté du RAFOD pour ne pas relancer l'appui aux micro réalisations sans un effort d'assainissement et de reconstitution du fonds de roulement sur ressources propres de chaque village : position ayant permis aux villages de déceler la mauvaise gestion des biens de la communauté par certains notables.

Des problèmes de suivi

- Les ressources financière disponibles très insuffisantes
- La question de l'articulation de la restructuration des coopératives avec la planification villageoise et celle de l'adossement de la planification communale sur les planifications villageoises n'ont pas été clairement posées et traitée.
- Le RAFOD a été surpris et limité dans sa démarche d'appui à la restructuration des coopératives par les problèmes politiques (absence de gestion du multipartisme dans les villages) qui fragilisent la cohésion sociale dans les villages et entre les villages. Partant, il est difficile d'organiser des assemblées de village à cause des risques d'affrontement
- Les suivis par le personnel du RAFOD siège sont devenus très rares faute de financement
- Le Représentant local est livré à lui – même, ce qui s'est traduit par le non respect de la démarche de restructuration et un travail escamoté.

f) Eclairage qu'apporte le RAFOD au PADL-To

L'action du RAFOD dans les villages et le dialogue avec les maires permettent d'alerter sur certains dysfonctionnements qui risquent de nuire au Programme d'Appui au Développement Local de la région de Tombouctou ouest (PADL-To) si les maires ne s'engagent pas à travailler étroitement avec les villages :

- Pas de stratégie claire par rapport à la planification villageoise : planification communale sans adossement sur une planification villageoise : risque de soumission de projets conçus au nom des villages qui vont générer par la suite des difficultés d'appropriation
- Pour le moment, les capacités des maires à manager une dynamique de développement local sont assez limitées : peu d'initiatives de mobilisation des ressources locales comme moyen de pérennisation des actions entreprises, logique d'assistantat encore trop présente dans le mode de fonctionnement des villages et des communes.

Malgré toutes ces pesanteurs, l'intervention du RAFOD a du mérite. L'affichage de sa volonté de rompre avec une démarche d'assistantat pour promouvoir la maîtrise d'ouvrages et la rigueur imprimée à l'analyse de la situation des micro réalisations n'ont laissé aucun village indifférent. La nécessité de sortir de la spirale des aides d'urgence pour amorcer un processus de développement local durable est fortement exprimée par les responsables politiques et les administrations publiques locales et régionales. Par ailleurs, la situation de l'animation rurale serait plus déplorable avec le manque cruel d'agents de vulgarisation et de promotion rurales si après le retrait de l'ONG EquiLibre, le RAFOD n'était pas sur le terrain pour accompagner le processus de restructuration des coopératives des deux lacs.

Il est juste de souligner qu'il y a un début de prise de conscience des erreurs du passé chez les acteurs locaux et régionaux concernant la gestion des aides extérieures. De ce point de vue, il est recommandable que soit poursuivi l'appui aux communautés villageoises et à la commune dans le cadre d'un programme plus ambitieux de développement local à moyen terme dont les axes d'orientation ont été exposés dans le résumé du présent document.

BIBLIOGRAPHIE

- CIEDEL, Note de synthèse des principaux axes de la mission pour l'étude des aménagements des lacs Tanda et Kabara, juillet 1995
- CIEDEL et al, Charte des membres du programme concerté ONG Rhône-Alpes – 6^{ème} région du Mali, CIEDEL, CPL, EquiLibre, SMARA, Vétérinaires sans Frontière, octobre 1995
- CISSE (Mahamane), La démobilisation des coopérateurs maliens, le cas de la coopérative agricole du lac Tanda dans la zone de Léré du Mali, Dossier de synthèse, CIEDEL, juin 1992, 64p
- CISSE (Mahamane), Diagnostic d'une situation : l'exemple de la coopérative du lac Tanda dans la zone de Léré au Mali, CIEDEL, 1988-1991
- COULIBALY (Cheick) et VINCENT (Pascale), Rapport de mission sur les lacs tanda et kabara, novembre 1996, 16p
- Coopération décentralisée entre la région Rhône-Alpes et la 6^e région du Mali, 1996
- Comité Pour Léré, Projet de remise en eau des lacs Tanda et Kabara, rapport au 31 décembre 1989, juillet 1990
- GRAUGNARD (Gilbert) et VINCENT (Pascale), Micro-réalisations sur la zone des lacs Tanda et Kabara, Programme 1998, Note d'étape 1, RAFOD, CIEDEL, mai 1998
- GRAUGNARD (Gilbert) et VINCENT (Pascale),), Micro-réalisations sur la zone des lacs Tanda et Kabara, Programme 1998, Note d'étape 2, RAFOD, CIEDEL, juin 1998
- MARCHESI (Alain), Projet micro-réalisations dans les lacs Tanda et kabara, février 1997
- MARCHESI (Alain) et VINCENT (Pascale), Micro-réalisations sur la zone des lacs Tanda et Kabara, Programme 1998, Note d'étape 3, RAFOD, CIEDEL, septembre 1998
- MARCHESI (Alain), rapport d'exécution N°2 programme maraîcher, Lacs Tanda et Kabara, 1999, 24p
- RAFOD, Appui institutionnel et organisation des opérateurs locaux des lacs Tanda et Kabara, Rapport d'activités, avril-mai 1997, 17p
- RAFOD, Rapport d'activités juillet-août 1997
- RAFOD, Programme prévisionnel annuel 1999
- Région Rhône-alpes, Note sur l'opération Léré, remise en eau des lacs Tanda et Kabara, octobre 1987
- Remise en eau des lac Tanda et Kabara, Rapport annuel 1990, juillet 1991, 12p + annexes

- République du Mali, Lois et décrets sur la décentralisation, Octobre 1998, 3^{ème} Edition
- VINCENT (Pascale), Micro-réalisations sur la zone des lacs Tanda et Kabara. Evaluation du programme d'actions mars-juin 1997, CIEDEL, EquiLibre, Equipe Mobile d'Appui de Tombouctou, septembre 1997, 52p
- VINCENT (Pascale), Micro-réalisations sur la zone des lacs Tanda et Kabara. Evaluation du programme d'actions mars-juin 1997, annexes techniques, CIEDEL, EquiLibre, Equipe Mobile d'appui de Tombouctou, septembre 1997, 154p

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Nom et Prénoms	Institution
Mr. Gilbert GRAUGNARD	Président du RAFOD, Lyon
Mme Pascale VINCENT	Chargée de mission RAFOD, Nord Mali, Lyon
Mr Christophe MESTRE	Directeur du CIEDEL, Lyon
Mr Marc NOAILLY	Région Rhône-Alpes, Lyon
Mr Michel VILLETTE	Coordonnateur du Programme Rhône-Alpes, 5 ^{ème} Région Mali, Bamako
Mr Mahamane CISSE	Représentant local du RAFOD dans la zone des lacs Tanda et kabara
Mr Dédéou TRAORE	Chef de projet d'appui au développement local, Tombouctou, conseiller élu du cercle de Nianfunké
Mr Mahamane I. BABY	Directeur du corps des volontaires maliens, Bamako
Dr Moussa Balla DIAKITE	Chargé de mission au ministère de la promotion de la jeunesse, président du conseil d'administration du corps des volontaires maliens, Bamako
Mr Souleymane DIALLO	Vice président du conseil d'administration du corps des volontaires maliens, Bamako
Mr Victor TIOLLIER	Mission de Coopération et d'Action Culturelle, ambassade de France, Bamako
Mr Oumarou Ag Mohamed IBRAHIM	Président de l'assemblée régionale de Tombouctou
Mr Mohamed Ag Sindibla	1 ^{er} Vice Président de l'assemblée régionale de Tombouctou
Mr Mahamane Zéidi CISSE	2 ^{ème} Vice Président de l'assemblée régionale de Tombouctou
Mr Bacari DOUMBIA	Chef de division conseil rural et vulgarisation agricole, directeur par intérim de la Direction régionale de l'appui au monde rural, Tombouctou
Mr Lansina DIARRA	Coordinateur ONG "APROMORS"(association pour la promotion du monde rural au Sahel, Tombouctou
Mr Emmanuel POUSSE	Consultant en décentralisation et développement local, I&D, Bamako
Mr Dominique De LACROIX	Responsable du secteur du développement rural et local, Agence française de développement, Bamako
Mr Mohamed aly Ag ILAHDA	Informaticien à l'Assemblée régionale , Tombouctou
Mr Boubacar Mamadou DICKO	Maire de Dianké
Dr Niaraga KEITA	Directeur régional de la conservation de la nature, Directeur du programme de lutte contre l'ensablement, Tombouctou
Mr Acheick YATARA	Guide traducteur de la mission d'évaluation
Mr Ibrahim MAÏGA	Délégué du gouvernement des communes de Dianké et Léré
Mr Mohamed Oul MESSAOUD	Maire adjoint de Léré
Mr Mory Abba TANGARA	Secrétaire général, commune de Léré
Mr Abdoulaye DICKO	3 ^{ème} adjoint au maire, commune de Léré
Mr Baba Fatoma TRAORE	Président de la chambre d'agriculture de Léré
Mr Sal Ha Dine DICKO	Chef de village de Léré
Mr Aïda Ould ABDOULAH	Maire de la commune de Aljounoub
Mr Sidi Ba KAÏNA	Chef de village de Gati-Djirma

Mr Hami FARADJI	Conseiller de Gati-Djirma
Mr Ida DIALLO	Magasinier de Gati-Djirma
Mr Poussia GANAME	Agent technique d'agriculture et du génie rural, Dianké
Mr Bocar SANGARE	Grainetier, Dianké
Mr Samba TOURE	Chef de service local de la réglementation et du contrôle du secteur de développement rural de Nianfunké
Mr Augustin Pérou OGOBARA	1 ^{er} Adjoint du délégué de l'arrondissement de Nianfunké
Mr Daniel DEMBELE	2 ^{ème} Adjoint du délégué de l'arrondissement de Sobboundou
Mr Salihou CISSE	Coordonnateur de l'association malienne de recherche action pour le développement (AMRAD)
Mr Ali Farka TOURE	Chanteur de renommée internationale, natif de Nianfunké
Mr Diambély ALDIANABANGOU	1 ^{er} adjoint au maire de Soumpi
Mme Kadia OULARE	Présidente de l'association féminine "Alla Hidou", Léré
Mme Youma YATTARA	Présidente de l'association féminine "Tassok", Léré
Mme Fatouma Mint BOUHAYA	Présidente de l'association féminine "Lijoïd", Léré
Mme Sannou TRAORE	Présidente de l'association féminine " Fofa Doboéi", Léré
Mme Haïna TRAORE	Présidente de l'association féminine "Fami De Louba"
Mr Mohamed Ajoumat CISSE	Vice Président de l'association masculine WAFOKOYE
Mr Yaya Ag HAMALOU	Chef de fraction de Serra
Mr Hassana Amadou KAYA	1 ^{er} conseiller du village Dari
Mme Fatoumata CISSE	Epouse du chef de village de Dari, Présidente des femmes du village
Mr Kaoudo YATARA	Cultivateur, Dari
Mme Gouri WANGARABA	Présidente des femmes du village de Dialamakan
Mme fatoma DIARA	Vice Présidente des femmes du village de Dialamakan
Mr Saloum KAYA	1 ^{er} conseiller de village de Dialamakan
Mr Bilaly YATARA	Magasinier, conseiller du village de Dialamakan
Mr Gara TRAORE	Membre du comité des sages du village de Dialamakan
Mr kola Boubacar TRAORE	Chef de village de Sambani
Mr Oumar TRAORE	Magasinier, 3 ^{ème} conseiller du village de Sambani
Mr Bouraïma YATARA	Membre du comité des sages du village de Sambani
Mme Péenda SOUBOUN'NIN	Présidente des femmes du village de Sambani
Mme Djénaba KONARE	Secrétaire à l'organisation du village de Sambani
Mr Ali Hosséni A. WANGARABA	3 ^{ème} conseiller de village de Diartou
Mr Amadou Bocar dit de Samba	Président de la coopérative de Kabara, Village de Diartou
Mr Mahamadou SAMAKE	Trésorier de la coopérative de kabara, Village de Diartou
Mr Aboubacar TANGARA	Magasinier du village de Diartou
Mr Idrissa BADRA	Chef de village de kawatanza
Mr Amadou Al Bocadre	1 ^{er} conseiller du village de kawatanza
Mr Hassana El Hadj	Membre du comité d'administration du lac Kabara, Kawantza
Mr Housséni TANGARA	Chef de village de Famsara
Mr Boubacar TANGARA	Délégué à l'approvisionnement du lac Kabara, Famsara
Mme Arai'hana CAMARA	Vice Présidente des femmes de Famsara
Mr Hamadoun bocar Coulibaly	Chef de village de kokonto
Mr Issa BOCARY	1 ^{er} conseiller du village de Kokonto
Mr Bandi COULIBALY	Magasinier du village de Kokonto
Mr Bah Salaman TRAORE	Chef de village de Mankéné
Mr Sèna YATARA	1 ^{er} conseiller de village de Mankéné, magasinier

Mr Alkamissa KAYA	Membre du groupement maraîcher des femmes du village de Mankéné, 2eme magasinier
Mr El Hadj BILAL	Notable du village de Mankéné
Mme Coumba TANGARA	Présidente du Groupement maraîcher N°1, Village de Tirna
Mme Fatoumata TRAORE	Secrétaire du Groupement maraîcher N°1, Village de Tirna
Mme Souraka COULIBALY	Présidente du Groupement maraîcher N°2, Village de Tirna
Mme Fatoumata DIARA	Membre du Groupement maraîcher N°2, Village de Tirna
Mr El Hadj demba TANGARA	Chef de village de Tirna
Mr Koumbia DIARA	1 ^{er} conseiller du village Tirna
Mr Moussa BORE	2 ^{ème} conseiller du village Tirna
Mr Bélo Amadou DIALLO	Représentant le chef de village de Nassadji (fils du chef de village)
Mr Ibrahim Abdoulaye CISSE	Imam de Tirna
Mr Issa Abdoulaye CISSE	Marabout du village Tirna
Mr Ousmane Kély	Eleveur du village Tirna
Mr Aboubacary DIALLO	Notable du village Tirna
Mr Hamadou Aldiana BANGO	Chef de village de Farana
Mr Diourgal COULIBALY	Membre du conseil d'administration de la coopérative de Kabara, Farana
Mr Abou Ag HANSA	Chef de village de Saourassane
Mr Mamoudou Maga SAGO	Chef de village de Dianké, Président de la coopérative agricole du lac Tanda,
Mme Mariama DJADJE	Présidente groupement des femmes de Dianké, présidente du groupement maraîcher
Mme Fanta BOURAÏMA	Membre du groupement maraîcher des femmes de Dianké
Mme Corinne LAJARGE	Représentante du Réseau d'Appui à la Coopération (RESACOOP)
Mme Sarah CHABOUD	Chargée de mission, direction des relations internationales, Région Rhône-Alpes
Mme Annabel INSUA	F3E

CALENDRIER DE MISSION

Dates	Itinéraires et Rendez-vous
21 mai 2000	Départ de Cotonou pour Lyon via Paris
22 mai 2000	Arrivée à Lyon <ul style="list-style-type: none"> - Séance de travail avec Mme Pascale VINCENT, Chargée de mission RAFOD dans le Nord Mali - Visite de courtoisie à l'équipe du CIEDEL - Récupération de la documentation
23 mai 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la réunion du réseau d'appui à la coopération en Rhône-Alpes à l'intention des élus maliens de la région de Tombouctou sur le thème « Articulation des relations entre région, collectivités locales, groupes d'opérateurs privés, les ONG d'appui et les associations de la société civile dans la 6^{ème} région du Mali » - Première prise de contact avec le Président de l'assemblée régionale de Tombouctou - Cadrage de la mission d'évaluation par Mr Gilbert GRAUGNARD, Responsable du RAFOD - Documentation
24 et 25 mai 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation de la documentation - Elaboration des hypothèses de l'évaluation - Formalités administratives relatives à l'évaluation
26 mai 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Séance de travail avec Mr Michel Villette sur les attentes de la coordination du Programme Rhône-Alpes en 6^{ème} région - Séance de travail avec Mr Marc Noailly, Chargé du suivi du Programme Rhône-Alpes en 6^{ème} région du Mali à Lyon - Entretien téléphonique avec Mr Counet
27 mai 2000	- Départ de Lyon pour Bamako avec nuit à Cotonou
28 mai 2000	- Départ de Cotonou pour Bamako via Abidjan
29 mai 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Arrivée à Bamako / Accueil et installation - Programmation des rendez-vous avec Mr Mahamane Cissé, représentant local du RAFOD
30 mai 2000	- Départ de Bamako avec nuit à Mopti
31 mai 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Séance de travail avec le maire de Dianké - Séance de travail avec le Directeur régional de la conservation de la nature de la 6^{ème} région - Départ pour Léré
1 ^{er} juin 2000	Séances de travail avec : <ul style="list-style-type: none"> - le délégué du gouvernement des communes de Dianké et Léré - La mairie de Léré - La chambre d'agriculture de Léré - Le chef de village de Léré - Le maire de la commune de Aljounoub - Village Gati-Djirma - Grainetier à Dianké - Agent polyvalent de vulgarisation à Dianké
2 juin 2000	Séances de travail à Nianfunké avec : <ul style="list-style-type: none"> - Service local de la réglementation et du contrôle du secteur du développement rural - Délégué de l'arrondissement de Nianfunké - Association malienne de recherche action pour le développement (AMRAD)

	<p>Séances de travail à Léré avec des associations locales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Association féminine Alla Hidou - Association féminine Tassok - Association féminine Lijoïd - Association féminine Fofa Doboéi - Association féminine Fami de Iouba Albarca - Association masculine Wafokoyé
3 juin 2000	Séance de travail avec le chef de fraction de Serra à Léré
4 juin 2000	<p>Séances de travail dans les villages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dari - Dialamakan
5 juin 2000	<p>Séances de travail dans les villages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diartou - Sambani - Kawantza
6 juin 2000	<p>Séances de travail dans les villages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Famsara - Kokonto - Inassarakine
7 juin 2000	<p>Séances de travail dans les villages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mankéné - Tirna - Nassadji
8 juin 2000	<p>Séances de travail dans les villages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Farana - Coopérative du lac Kabara, Diartou
9 juin 2000	<p>Séances de travail dans les villages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saourassane
10 juin 2000	<p>Séances de travail dans les villages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dianké
11 juin 2000	Départ pour Tombouctou
12 juin 2000	<p>Séances de travail à Tombouctou :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assemblée régionale - Direction régionale de l'appui au monde rural - ONG APROMORS - PADL-To
13 juin 2000	<p>Séances de travail dans les villages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retour sur Léré
14 juin 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation de l'atelier de restitution de l'évaluation aux acteurs locaux - Séance de travail avec le représentant local du RAFOD
15 juin 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Restitution de l'évaluation à l'ensemble des chefs de villages, des maires et responsables des organisations paysannes à Léré
16 juin 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction du rapport de l'atelier de restitution avec le secrétaire de l'atelier - Séance de travail avec le représentant local du RAFOD
17 juin 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Départ pour Bamako avec nuit à Tombouctou
18 juin 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Départ de Tombouctou pour Bamako
19 juin 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation documentation - Echanges avec Emmanuel POUSSE sur la décentralisation au Mali
20 juin 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Point de la mission avec le coordinateur du Programme Rhône-Alpes en 6^{ème} région - Dépouillement des enquêtes de terrain
21 juin 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Dépouillement des enquêtes de terrain

22 juin 2000	- Séance de travail avec le Corps des volontaires maliens - Dépouillement des enquêtes de terrain
23 juin 2000	- Exploitation des données de terrain - Point de la mission avec MCAC
24 juin 2000	- Point de la mission avec AFD
25 juin 2000	- Départ de Bamako pour Cotonou
26 juin au 06 juillet 2000	- Rédaction du rapport provisoire de mission
06 juillet 2000	- Départ pour Lyon pour la restitution et la finalisation du rapport
07 au 08 juillet 2000	- Séance de travail avec le RAFOD et préparation de la restitution à Lyon
10 juillet 2000	- Restitution de la mission à Lyon
11 au 13 juillet 2000	- Finalisation et dépôt du rapport de mission

ANNEXE

COMPTE RENDU DE LA RESTITUTION A LERE DE L'EVALUATION EXTERNE DES
ACTIONS DU RAFOD DANS LA ZONE DES LACS TANDA ET KABARA DANS LA REGION
DE TOMBOUCTOU AU MALI

L'an deux mil et le jeudi 15 juin s'est tenue à la base de vie du RAFOD à Léré la réunion de restitution de l'évaluation externe des actions du RAFOD dans la zone des lac Tanda et Kabara.

Ladite réunion a été présidée par Monsieur Fatoma YATTARA, maire de la commune de Léré assisté de monsieur Samba TOURE, Chef de Service Local de la Réglementation et du Contrôle qui en a assuré le secrétariat de séance.

Ont pris part à cette réunion cinquante cinq (55) personnes représentant :

- Trois (3) communes : Soumpi, Léré et Dianké
- Dix sept villages et fractions de la zone des deux lacs dont par village : le chef, le représentant de la coopérative, la présidente des femmes
- Des agents de vulgarisation agricole et zootechnique opérant dans les trois communes
- Deux organismes d'appui : le RAFOD et le Service Local de la Réglementation et du Contrôle.

Démarrée à 14H47mn, la séance de restitution a pris fin à 18H22mn suivant l'ordre du jour ci-après :

1. Impacts des micro-réalisations
2. Restructuration des coopératives de Tanda et de Kabara
3. Opinions des acteurs locaux sur la démarche d'intervention du RAFOD

Après les propos de bienvenue à l'endroit des participants, le maire de Léré a aussitôt donné la parole à Monsieur Simon TOMETY, consultant du RAFOD chargé de l'évaluation externe pour exposer les résultats de sa mission dont les grands traits sont présentés dans les points qui suivront.

I – Objectifs de la mission

Il s'agit de faire le bilan des actions du Réseau d'Appui aux Formations et aux Actions de Développement (RAFOD)

- Concernant les micro réalisations qui est un volet auquel le RAFOD s'est associé avec l'ONG EquiLibre, l'évaluation permettra d'identifier les forces, les faiblesses et les leçons pour l'avenir relatives :
 - ☛ à la **méthode d'introduction** de chaque activité pour comprendre comment la décision de mener celle-ci dans le village a été prise
 - ☛ au **mode d'organisation sociale** qui a été mis en place pour que l'action entreprise soit portée par les villageois et conduite de façon à ce que toutes les personnes concernées aient un droit de regard sur la gestion
 - ☛ aux **types d'initiations** qui ont été entrepris pour permettre aux communautés villageoises concernées d'acquérir les aptitudes nécessaires à la bonne conduite et à l'appropriation des actions, en d'autres termes s'enquérir de la démarche de maîtrise d'ouvrages
 - ☛ et aux **solutions** que semblent représenter les actions menées par rapport aux problèmes et attentes des communautés villageoises.
- Concernant l'état d'avancement de la restructuration des coopératives de Tanda et de Kabara, l'évaluation doit vérifier si :
 - ☛ tous les acteurs concernés participent effectivement à cette restructuration au niveau de chaque village et de chaque groupe de villages riverains concernés
 - ☛ la restructuration est mobilisatrice et vécue comme un événement important dans le milieu, notamment dans les villages concernés

- ☞ les personnes désignées pour former le bureau de relais de la coopérative dans chaque village ont été désignées démocratiquement, bien imprégnées des enjeux de la restructuration et de leur mission
 - ☞ le relais est dynamique en matière de mobilisation et de circulation de l'information entre la coopérative inter villageoise et la communauté de chaque village
 - ☞ les conseils de village s'impliquent suffisamment en soutenant l'action des relais sans pour autant constituer un frein à l'accomplissement de leurs missions
 - ☞ les statuts de la coopérative sont révisés de façon participative en y associant dans chaque village, le maximum d'agriculteurs dont les propositions ont été prises en compte
 - ☞ les obstacles à une gestion consensuelle et fraternelle de chaque lac sont levés ou du moins les efforts qui sont déployés actuellement augurent d'une bonne issue dans un proche avenir
- Concernant les opinions sur le RAFOD, il s'agit de recueillir quelques réactions à chaud sur les appréciations des différents acteurs rencontrés à propos de leurs perceptions du RAFOD, surtout par rapport à son approche d'intervention dans la zone des lacs et de tirer les leçons nécessaires pour corriger les insuffisances.

II – Approche méthodologique de l'évaluateur

Le consultant dans son propos introductif a souligné que l'évaluation n'est pas un procès, encore moins une occasion de sanctionner ou de dénigrer. Son travail n'est rien d'autre que la recherche de l'état de marche des actions, de la satisfaction qu'éprouvent les villages par rapport à ces actions et du mode d'utilisation des moyens qui sont mobilisés pour satisfaire les préoccupations définies dans le cadre des interventions du RAFOD dans la zone des lacs Tanda et Kabara.

Ainsi a-t-il ajouté, l'évaluation doit être un moment fort de la conduite de l'action qui permet d'instaurer un dialogue direct et franc entre tous les acteurs concernés sur non seulement le résultat mais sur les conditions qui ont engendré ce résultat ainsi que les analyses et les enseignements à tirer pour consolider les acquis, corriger les insuffisances et définir des perspectives nouvelles.

C'est pour cela, que le rôle du consultant évaluateur doit être vu plus comme celui de quelqu'un qui aide les acteurs concernés à s'interroger sur leurs actions et comportements. Dans ce cadre, la démarche d'évaluation qui a été privilégiée est celle d'une part, d'écouter un grand nombre de personnes en entretiens individuels et en réunions à différents niveaux et d'autre part, de favoriser une confrontation d'idées entre ces acteurs lors d'un atelier de restitution.

Le bilan méthodologique de cette évaluation au jour de la restitution se présente comme suit :

- En plus de la zone des deux lacs, la mission d'évaluation a connu plusieurs étapes de réalisation :
 - ☞ le séjour de préparation et d'imprégnation à Lyon sur les actions du RAFOD dans le Nord Mali et de prise de premiers contacts avec les élus de la région de Tombouctou en visite en France
 - ☞ les séances de travail à Bamako, à Nianfunké et à Tombouctou.
- 24 réunions tenues et 25 entretiens individuels pour un total de 180 personnes dont 24 femmes rencontrées comprenant entre autres :
 - ☞ 14 chefs de village pour 15 villages visités
 - ☞ 2 présidents de coopératives (Tanda et Kabara)
 - ☞ 3 maires dont 1 maire adjoint
 - ☞ 2 chefs religieux

- ☛ 1 artiste chanteur d'envergure internationale natif du cercle de Nianfunké
 - ☛ 3 délégués de gouvernement
 - ☛ 4 services déconcentrés de l'Etat dont 1 projet d'envergure régional (Projet d'appui au développement local)
 - ☛ 4 responsables régionaux de partis politiques, tous membres de l'assemblée régionale du peuple dont le président de l'assemblée
 - ☛ 3 ONG dont le RAFOD
 - ☛ 1 bailleur de fonds (Région Rhône-Alpes)
 - ☛ des visites de magasins, de jardins maraîchers et des lacs assorties d'une observation du paysage pour s'enquérir de quelques repères de structuration et d'aménagement de l'espace ainsi que des potentialités locales.
- Les entretiens dans les villages ont bénéficié des services d'un interprète recruté localement pour la circonstance
 - Enfin, la mission a rencontré sur leurs demandes des chefs de village et des organisations de femmes ne faisant pas partie des villages cibles du RAFOD.

La mission s'est bien déroulée dans tous les villages avec une moyenne d'une dizaine de participants par réunion, sans aucun incident. Et mieux, la séance de restitution a mobilisé tous les villages au siège du RAFOD à Léré en présence de tous les chefs de village. Il faut souligner, que les chefs de villages et les responsables de coopératives en conflit ont pu se rencontrer, discuter, blaguer, prier ensemble sur la même natte et manger dans le même récipient au vu et au su de tous les participants. La restitution a été une mobilisation de tous les responsables de village dont la délégation par village comprenait le chef de village, le responsable de la section coopérative et une femme impliquée dans le maraîchage. Cette restitution a, par ailleurs, été un moment de communication sociale dont la parfaite organisation et la réussite ont surpris de nombreuses personnes dont des autorités politiques et administratives aux niveaux régional et local. Le risque de dégénérescence en affrontement de cette restitution entre les villages de Diartou, Tirna et Dianké ne s'est donc pas produit. Ainsi, le but pédagogique de cette évaluation participative demandée par le RAFOD est atteint puisqu'il met en évidence qu'il est possible d'amorcer un dialogue de paix entre les parties en conflit.

III – Principaux constats de la mission

3.1 – Rappel des principales missions du RAFOD dans la zone des lacs

Concernant les micro réalisations

Avant que le RAFOD ne devienne à partir de 1999 un opérateur dans la zone des lacs Tanda et kabara, il avait été impliqué dans les interventions de l'ONG Equilibre pour le suivi des micro réalisations qui ont été conduites par cette ONG. A ce sujet, les actions à évaluer concernent :

- Le point de la **récupération des remboursements du crédit "semences"** de mil et sorgho par village. Cette tâche est supposée être terminée en novembre 1998. Le remboursement doit se faire en nature avec un intérêt de 10%.
- Le **suivi du fonctionnement et de la gestion des magasins**
- Le **recensement des groupements existants et l'inventaire des ressources supposées disponibles** soit 30% de l'appui financier.

Concernant la gestion sociale de l'eau

Le RAFOD est en position d'opérateur pour la restructuration des coopératives et à ce titre, il devrait aider les villages des deux lacs à faire renaître l'union coopérative de chacun de ces lacs en faisant émerger des coopératives de base à large mobilisation des agriculteurs et à fonctionnement démocratique. Pour redonner vie au mouvement coopératif autour de la gestion de ces lacs, le RAFOD devrait aider les villages dans les tâches suivantes :

- Organisation de réunions d'information et de sensibilisation dans tous les villages à l'endroit des chefs de village et des agriculteurs ; cette tâche associe chaque maire concerné qui doit s'impliquer dans la restructuration pour les questions de clivage politique et de conflits fonciers entre les entre les villages d'une part, et pour celles relatives aux rapports entre la mairie et la commune notamment sur la fixation, la récupération et le mode d'affectation des redevances de pêche et des redevances foncières dans les plaines d'inondation
- Faire légitimer le comité de gestion actuel du lac Kabara pour qu'au niveau de chaque village, ce comité assure de façon transitoire la gestion des affaires du lac jusqu'au renouvellement des organes
- Appui à l'actualisation de la liste des coopérateurs par village
- Actualisation des statuts des coopératives
- Appui à la réalisation d'un bilan financier des anciennes coopératives Tanda et Kabara
- Appui en organisation avec la reprise des assemblées de village et la mise en place d'organes de gestion du lac au niveau de chaque village et au niveau inter villageois.

Quel bilan se dégage de ces missions notamment depuis mars 1999, date de mise en place d'un représentant local du RAFOD basé à Léré?

3.2 – Principaux constats sur les micro réalisations

Tous les villages ont bénéficié de l'installation d'un magasin d'approvisionnement, de crédit en semences de mil et sorgho et de l'installation de jardin maraîcher.

a) Concernant l'opération « magasin »

Points forts

Un magasinier a été formé par village sur l'organisation et la gestion d'un magasin villageois : technique de pesée, l'enregistrement des variations de stock, le système de vente et de récupération des créances, le statut du magasin.

Un comité de gestion du magasin semble avoir été mis en place comme organe électif du magasin qui doit contrôler l'action du magasinier et rendre compte à la communauté villageoise.

Quatre magasins villageois continuent de façon plus ou moins satisfaisante à fonctionner.

Points faibles

A ce jour, aucun magasin n'est véritablement bien géré. La tendance dominante peut se résumer aux insuffisances suivantes :

- Magasiniers désignés par le chef de village la plupart du temps et bien souvent dans son voisinage familial immédiat
- Magasiniers formés sur les notions de base de la gestion de magasins villageois sans la prise en compte de l'alphabétisation de certains d'entre eux ne sachant ni lire ni écrire qui sont obligés de recourir aux alphabétisés en arabe du village pour les aider dans la transcription
- Magasins mal situés dans certains villages, alors que la préférence habituelle est un lieu proche du lieu où les villageois se réunissent habituellement afin de garantir la surveillance par l'ensemble de la communauté
- Non prise en compte par EquiLibre des magasins villageois déjà existants dans certains villages d'où difficulté de cohabitation de deux magasins pour une clientèle limitée
- Approvisionnement des magasins du temps de Equilibre assuré par l'Assistant technique sans implication des magasiniers engendrant une absence de renforcement des capacités des villageois dans ce domaine et une situation de manque de confiance à l'endroit de cet Assistant technique
- Contestations sur les quantités de produits livrés par l'Assistant technique notamment concernant le manque de poids atteignant 20 à 30% des approvisionnements : tous les villages ont dénoncé que le tiers des sacs de mils ou de sorgho étaient du sable et des petites pierres : les produits étaient achetés sans vérification de la qualité alors qu'ils doivent être vendus obligatoirement à la pesée, selon les prescriptions de l'ONG EquiLibre
- Prix pratiqués par les magasins sont partout supérieurs aux prix des mêmes produits sur les marchés locaux notamment celui de Léré, d'où une faible rotation des stocks
- Documents de gestion mal tenus ou inexistant
- Détournement généralisé des recettes par la plupart des chefs de village avec la complicité des magasiniers
- Pas d'assemblée de village pour faire le point de l'état de marche : pas de bilan d'activités, pas de publication des noms des débiteurs insolvable, pas de vérification des attentes des villageois par rapport aux produits désirés et à la politique de prix du magasin
- Non implication des femmes dans la gestion des magasins : leurs rapports avec les magasins se limitent à une position de clientes
- Situation conflictuelle au sein du village du fait de l'emprise trop grande du chef de village et du magasinier sur la gestion du magasin
- Depuis le début des magasins, aucun comité d'approvisionnement n'a été mis en place pour constituer un contrepoids au magasinier face aux tentations de détournement
- Faillite généralisée des magasins
- En juillet 1999, à la suite d'une réunion de clarification avec le RAFOD qui souhaite un assainissement de ces magasins, les représentants des comités de gestion qui, en réalité, n'ont jamais fonctionné, ont décidé d'abandonner l'expérience de magasin d'approvisionnement amorcée avec EquiLibre. Actuellement, onze (11) des quinze (15) magasins villageois installés sont fermés.

Avis de l'évaluateur

De l'analyse des faits et de l'état des magasins, il transparaît nettement que l'opération "magasin villageois" obéissait plus à une démarche d'offre de services relevant soit du choix délibéré de l'ONG de vulgariser un tel outil, soit d'une demande villageoise mal élucidée. Car, il paraît tout de même curieux de voir une généralisation de cette opération dans les villages avec les mêmes produits, les mêmes dispositifs de gestion, les mêmes mécanismes d'approvisionnement et les mêmes systèmes de prix.

De même, ce sont pratiquement pour les mêmes causes que partout cette opération a échoué. Ce qui est quelque peu gênant c'est que les responsabilités concernant cet échec ont plus pointé de doigt les chefs de villages et les magasiniers alors que Equilibre n'a pas cru devoir transférer aux villageois la responsabilité de l'approvisionnement qui, du reste, représente un aspect important de l'initiation à la maîtrise d'ouvrage. En matière d'alphabétisation pour garantir la tenue des documents de gestion, rien a été fait. L'ONG a perdu de vue sa mission par rapport au fonctionnement démocratique de ces magasins et n'a développé aucun outil de communication pour convaincre les villageois du bien-fondé des assemblées de villages et de leurs rapports avec les comités de gestion. Ce vide organisationnel a été récupéré par les chefs de village qui en ont profité pour en faire une affaire familiale qui neutralise toutes les possibilités de contrôle social par le village.

Cette erreur d'appréciation des causes d'échec de la part de EquiLibre s'est aggravée par le désengagement du RAFOD de la poursuite de l'appui aux micro réalisations. On comprend aisément pourquoi le recouvrement des crédits "semences de mil et sorgho" et les tentatives de retrait d'espèces n'ont abouti qu'à un refus d'exécution dans l'ensemble des villages. Les responsables villageois estiment que si la transparence dans les approvisionnements avait été effective dès le départ avec un souci de l'ONG EquiLibre d'avoir une équipe d'approvisionnement responsabilisée, les erreurs de gestion commises auraient pu être atténuées de part et d'autre.

Le moins qu'on puisse dire c'est que l'opération "magasin" n'a nullement contribué à l'instauration d'un dialogue social villageois, encore moins elle n'a profité aux villageois en terme d'apprentissage de la gestion de biens collectifs.

En définitive, derrière cette opération, on ne voit pas clairement les préoccupations en matière d'obligations de résultats d'appropriation que s'imposait l'ONG opératrice. On est donc en droit de considérer que cette opération n'est que le prolongement du système d'aide humanitaire auquel les villages ont été habitués et qui constituent un handicap pour un changement d'attitudes en faveur de la mobilisation des capacités locales pour enclencher un développement réel dont les actions, les efforts et les fruits seront portés par les villageois eux-mêmes.

b) Concernant l'opération « maraîchage »

Cette opération a touché tous les villages des deux lacs et concerné uniquement les femmes constituées en groupements pour la circonstance. Le nombre de groupements est passé de 15 à dix neuf (19) sous l'effet de l'éclatement par manque d'activités pour occuper toutes les femmes membres ou par conflits.

Points forts

Dans la plupart des villages, le maraîchage est une activité nouvelle qui participe de la diversification des activités génératrices de revenus des femmes.

Les femmes peuvent s'y adonner en saison sèche, une période de l'année caractérisée habituellement par l'inactivité ou la baisse d'activité productive.

Les mois de décembre à février sont frais et offrent des opportunités de production des cultures maraîchères avec une moindre activité parasitaire sur les plantes.

Dans les rares villages où cette opération a été poursuivie, certains groupements ont pu dégager des excédents qui leur ont permis d'entreprendre l'embouche ovine.

L'appui apporté par le RAFOD à l'installation d'un grainetier villageois a permis à ce dernier d'étendre ses activités à d'autres villages que ceux visés au départ. Grâce à son action commerciale, certains pêcheurs s'adonnent maintenant au maraîchage en période de hautes eaux où les captures sont faibles.

La situation de la trésorerie des groupements maraîchers est partout mauvaise, à l'exception de Sambani et Dianké, Tirna et Mankéné qui poursuivent sur fonds propres cette activité.

Points faibles

La discussion avec la plupart des femmes a clairement ressorti un défaut d'analyse des demandes des femmes : le maraîchage est presque partout abandonné sauf dans trois villages. Les raisons de cet échec sont nombreuses :

- L'opération a été lancée avec un soutien d'aide alimentaire qui ne peut que fausser les résultats de l'étude de faisabilité
- Les légumes exotiques comme la pomme de terre, la laitue, la betterave, la carotte, le concombre ont été imposés aux femmes sans tenir compte des habitudes alimentaires locales et les opportunités d'écoulement
- La demande des femmes a été mal identifiée car elles estiment qu'en son temps leur vrai problème était l'eau donc le fonçage d'un puits dans le village. Le maraîchage n'a été donc qu'un prétexte dans la mesure où il se pratique en saison sèche, une période de l'année qui connaît une baisse importante du niveau de la nappe. Pour cette raison, il est impensable pour les femmes qu'un projet les initie au maraîchage en leur demandant de sacrifier leur eau de boisson déjà insuffisante au profit d'une activité de production légumes
- Dans certains cas, les sites d'implantation ont été mal choisis : ils sont éloignés des points d'eau et des cases servant de brise-vent et les femmes sont démotivées par les distances à parcourir ainsi que par les dégâts causés par le vent
- Le manque de fonds de roulement pour la poursuite de l'opération sur ressource propre notamment pour les achats des facteurs de production (semences, produits phytosanitaires...)
- Des difficultés d'écoulement dues à la concurrence des légumes venant des maraîchers de Niono
- Certains notables ont tenté d'imposer des proches aux postes de trésorière, ce qui a engendré l'éclatement de certains groupements à la suite de conflits entre les femmes
- Le volume d'activités est largement en dessous de l'effectif de membres de chaque groupement
- Le maraîchage est plus une affaire des femmes que du village et on ne voit pas très bien comment il s'insère dans les préoccupations du village

Avis de l'évaluateur

L'opération "maraîchage" a été plus une aventure qu'une opération professionnelle d'appui au développement des activités des femmes et de contribution à l'amélioration de l'état nutritionnel des enfants et de leurs mères. Les conditions de viabilité de cette opération n'ont pas été prises en compte par l'ONG.

On note une étude de faisabilité biaisée qui n'a pas tenu compte des problèmes d'eau des villages et des habitudes alimentaires. En arrière plan, cette opération répond plus à une offre de l'ONG d'appui qu'à une véritable demande des femmes.

En définitive, l'opération maraîchage est une approche "Genre" qui a la faiblesse de n'avoir pas défini une articulation avec la problématique globale de développement du village. En clair on ne voit véritablement pas en quoi cette opération a-t-elle contribué à l'amélioration du statut des femmes et de leur condition de vie. La généralisation de cette opération dans tous les villages a été faite systématiquement avec de très faibles moyens d'action faisant penser beaucoup plus à une opération de saupoudrage portée par une approche interventionniste insuffisamment élaborée pour enclencher une dynamique de développement villageois à travers la mobilisation et l'engagement des femmes et des hommes.

3.3 – Principaux constats sur la restructuration des coopératives

a) Concernant l'opération

Points forts

- Le RAFOD a réalisé un travail d'information dans tous les villages du lac KABARA pour expliquer le bien-fondé de la restructuration et les différentes tâches qui incombent aux villages. Au préalable, ce travail a été fait au niveau des maires pour les impliquer dans le processus de restructuration afin qu'une réflexion s'enclenche sur l'articulation de la dynamisation des coopératives avec la décentralisation et le développement local dans les communes de Léré, Dianké et Soumpi. Par ailleurs, le recours aux maires visait à responsabiliser ces derniers dans la gestion des problèmes de conflits fonciers qui opposent certains villages.
- Un bureau provisoire de cinq membres a été installé dans chaque village du lac Kabara pour conduire l'animation dans le cadre de la restructuration et servir de lien entre le conseil d'administration de l'ancienne coopérative du lac et l'ensemble des coopérateurs du village
- La révision des statuts de la coopérative a démarré dans chaque village après un travail de lecture expliquée, de simplification et d'adaptation
- La révision des listes de coopérateurs est très avancée dans tous les villages et ce travail a même permis de déceler de nombreux coopérateurs fictifs dans certains villages
- La tendance dominante actuellement est la création d'une coopérative à sections : les sections étant les coopératives autonomes de base au niveau des villages chapotées par une union dont les différents organes seront étoffés par des membres venant des sections. Les coopératives à section ont l'avantage de décentralisée la gestion des plaines d'inondation, la récupération et la gestion des redevances d'exploitation du lac jusqu'au niveau du village avec une obligation de contribuer à un fonds commun au niveau de l'union qui permettrait de faire face aux charges d'intérêt commun aux villages et liées à la gestion du lac
- Le Haut commissaire et le bureau de l'Assemblée régionale prennent depuis peu au sérieux la recherche de solutions aux conflits sur les lacs Tanda et Kabara : une tournée des intéressés ainsi que l'organisation en concertation avec le RAFOD d'un forum national sont perspective

- Malgré la désorganisation des coopératives, l'entretien des vannes et la mise en eau se sont poursuivis.

Points faibles

- La restructuration n'a pas été amorcée au niveau des villages du lac Tanda à cause des conflits fonciers à forte connotation politique
- L'attention du RAFOD et des responsables administratifs de la zone est trop focalisée sur le conflit foncier entre les villages alors qu'il a beaucoup à faire dans chaque village : on note en réalité une absence d'espace de concertation sociale où chaque villageois homme et femme peut librement s'exprimer et contribuer à l'avènement d'un projet social fédérateur ; personne ne suscite et n'entretient une réflexion sur les potentialités locales et la mobilisation des ressources villageoises et inter villageoises ; aucun système de financement décentralisé n'existe dans le milieu pour encourager la mobilisation de l'épargne locale pour promouvoir le crédit solidaire
- Le bureau provisoire de cinq personnes désigné dans chaque village pour représenter celui-ci au niveau de l'ancienne instance dirigeante de la coopérative de Kabara est loin d'avoir été fait en assemblées de village compte tenu des clivages politiques : les sondages de l'évaluation ont révélé que dans certains villages ces personnes ont été désignées par le chef de village en présence de quelques proches, soit certains conseillers, soit des sages qui lui sont proches
- La plupart des responsables du bureau provisoire de la future section ne connaissent pas les postes pour lesquels ils sont désignés ainsi que leur mission exacte pourtant, il semble que les intéressés ont été désignés depuis août 1999. Il est certain qu'aucune formation sur l'organisation coopérative n'a pu être donnée aux intéressés, par conséquent, ils ne mènent aucune activité liée à leur mission dans leurs villages respectifs.
- Malgré la responsabilité des partis politiques dans la désagrégation du tissu social local, ceux-ci n'ont mené jusqu'ici aucune action concrète et engagée pour rassembler les populations pour débattre de la question d'appropriation des plaines d'inondation des lacs
- L'activité des partis politiques dans les villages se limite aux stratégies électorales et celle-ci ne se penche presque pas sur l'appui nécessaire aux villages pour définir et conduire un programme de développement aux niveaux village et commune. Le multipartisme devient ainsi un obstacle à la cohésion sociale des villages et pour la réussite de tous les projets d'appui, si les politiciens ne s'investissent pas dans l'éducation civique de leurs membres dont la grande majorité est constituée de personnes illettrées.

Avis de l'évaluateur

Le RAFOD s'est engagé dans un processus de restructuration des coopératives très difficile et sûrement qui demande du temps dont il n'a peut-être pas mesuré toutes les implications concernant les difficultés de rétablissement d'un dialogue social au sein des villages.

A part son cahier des charges semestrielles défini par son employeur, le représentant local du RAFOD n'a pas de plan de travail où on pourrait voir comment il organise concrètement son temps de travail ; il ne dispose d'aucun fichier tenu par village (Information-Education-Communication-Capitalisation) qui renseigne sur l'action concrète menée par village et qui pourrait être transféré à la mairie et aux villages concernés à la fin de l'appui du RAFOD . En matière d'outils de communication et de formation, rien de concret n'est perceptible à la base de vie du RAFOD à Léré, où on ne retrouve aucun symbole institutionnel mettant en évidence la structure et son modèle d'organisation du travail avec les villages. Cet excès de discrétion, de simplicité ou cette absence de l'affichage professionnel du RAFOD dans un

milieu où les villageois côtoient depuis plusieurs années des interventions extérieures peut nuire à son image professionnelle

Nul part, la restructuration n'est apparue comme un événement majeur et une occasion de définir un projet commun autour du lac

Absence de dispositifs de communication et de stratégie de mobilisation des habitants permettant à chaque village de définir son propre projet de société et ses rapports avec ses voisins. Sur ce point, on ne voit pas concrètement quel a été le travail abattu par les différents opérateurs d'appui

Le travail d'information et de sensibilisation mené par le RAFOD s'est heurté presque partout à des difficultés de mobilisation des populations en assemblée de village. A cela s'ajoute, le non fonctionnement des conseils de village qui rend dans bien des cas difficile la mobilisation des élus du village. Aux dires de nombreux chefs de villages, les assemblées de village sont plus des occasions d'affrontement et d'engueulades à cause des divisions qu'entretiennent d'une part le multipartisme et d'autre part, la répercussion des courants au sein d'un même parti politique se traduisant sur le terrain par des trahisons dans la conquête des postes de responsabilités politiques notamment ceux de maires

L'évaluateur a regretté qu'on est pas mis en place dans chaque village une équipe mixte constituée une dizaine de villageois alphabétiseurs qui auraient la responsabilité de prendre en charge l'éducation des adultes analphabètes désireux de s'investir dans l'appropriation de la lecture et de l'écriture de leurs langues

Concernant les statuts en révision, l'évaluateur a révélé leur irréalisme en soulignant qu'ils comportent 65 articles, ce qui est démesuré même pour un intellectuel. Il estime que le travail de révision des textes doit aller à l'essentiel pour que ne restent que les points indispensables concernant :

- Ce qu'est une coopérative agricole
- Les principales missions de la coopérative
- Les différentes organes de la coopérative, leurs missions respectives et leurs rapports de collaboration
- Les devoirs du coopérateur par rapport au paiement des parts sociales et des cotisations, à la participation aux activités de la coopérative et à la bonne gestion des biens de celle-ci
- Les droits des coopérateurs notamment :
 - le droit de participer à l'élection des responsables
 - le droit de participer à l'examen des programmes d'activités et des bilans de la coopérative
 - la jouissance des services offerts aux membres
 - la possibilité de faire des propositions et d'interpeller les élus et les salariés pour rendre compte
- Les droits et devoirs de la section coopérative par rapport à l'union coopérative.

Ces textes en plus de la version française doivent être traduits dans les langues nationales pour servir de support aux activités de post alphabétisation dans chaque village. Mieux, on pourrait recourir aux artistes pour les mettre en chansons qui seraient diffusées par les différents groupes folkloriques des villages. On pourrait même instituer un jeu concours à ce sujet à travers une fête tournante dans les villages et qui sera clôturée par la distribution de prix à la meilleure composition retenue par les villages.

IV – Opinions sur le RAFOD

Les opinions exprimées sur le RAFOD proviennent de trois catégories d'acteurs à savoir les services de l'Etat malien, les villageois et les structures françaises d'appui intervenant dans la zone. Trois idées forces résument les propos enregistrés sur la perception de l'image du RAFOD :

- ☛ Une organisation qui veut travailler mais n'a pas les moyens de ses ambitions supposent les services déconcentrés de l'Etat qui, en filigrane, souhaitent plus d'actions concrètes de la part du RAFOD
- ☛ Une organisation qui vient discuter avec les paysans pour comprendre leurs problèmes mais qui ne réagit pas comme Madame Mariam Diallo, cette généreuse volontaire suisse qui aurait fortifié chez les villageois de la zone une conscience structurelle de main tendue
- ☛ Pour les coopérants rencontrés, le RAFOD est une organisation trop intellectuelle qui passe trop de temps sur les études et qui, en définitive, n'aide pas assez à résoudre les problèmes concrets qui se posent sur le terrain.

Il faut reconnaître que les villageois n'ont pas apprécié le désengagement du RAFOD de la poursuite des micro réalisations amorcées avec l'ONG EquiLibre. Selon eux, il fallait situer les responsabilités de l'échec des opérations, définir de nouvelles règles de gestion qui associent tous les villageois et relancer les activités.

Les services déconcentrés de l'Etat affirment avoir du mal à savoir le travail que fait le RAFOD sur le terrain dont certains lui reprochent de ne pas diffuser son programme annuel et ses rapports d'activités.

On parle beaucoup plus de EquiLibre et de Monsieur Alain qui a représenté cette ONG dans la Zone puis de Cissé. On parle peu de RAFOD pour l'instant. mais en réalité, les paysans ont l'habitude de parler plus de ce qu'il voit, donc en citant Cissé, référence est faite indirectement au RAFOD.

IV – Réactions des participants à la réunion de restitution à Léré

Les constats et les analyses faits par l'évaluateur ont été dans leur ensemble approuvés par les participants à la réunion. Pour le maire de Léré, président de séance, les résultats de l'évaluation reflètent bien la réalité du terrain et il appartient à chacun de le reconnaître et de faire en sorte que les problèmes exposés ici trouvent des solutions.

a) Concernant les magasins

L'analyse de l'évaluateur sur les micro réalisations a été validée par les participants à l'unanimité. Cependant, certains chefs de village estiment que la décision de fermeture des magasins était prise sans eux, et plus entre le RAFOD et les comités de gestion desdits magasins après un état des lieux des ressources.

b) Concernant le maraîchage

Les différentes réactions des participants étaient essentiellement pour confirmer les constats de l'évaluateur. Celles-ci ont insisté sur :

- ☛ la mauvaise identification des besoins des femmes
- ☛ la non prise en compte des demandes de fonçage de puits et du système d'exhaure de l'eau
- ☛ l'éloignement des sources d'eau par rapport aux jardins maraîchers
- ☛ les difficultés d'écoulement de la pomme de terre face à la concurrence des maraîchers de Niono

- ☛ le fait que l'activité de maraîchage n'a eu aucun impact sur les femmes en milieu nomade qui préfèrent plutôt être appuyées pour le petit commerce, l'embouche de petits ruminants et l'artisanat

c) Concernant la restructuration des coopératives de Tanda et Kabara

Les chefs de village et les deux présidents de coopérative ont affirmé que le RAFOD a réalisé des missions d'information et de sensibilisation dans les villages pour amorcer la restructuration des coopératives. Ils ont rappelé la réunion des délégués des villages tenue à Famsara le 25 mai 2000 au cours de laquelle les statuts des coopératives ont été examinés avec l'enregistrement des réactions de chaque village. A l'occasion de cette réunion de Famsara, les décisions suivantes ont été prises :

- ☛ Le maintien des relais villageois mis en place en août 1999 représentant provisoirement le bureau de la section coopérative villageoise
- ☛ La définition des missions assignées aux relais notamment, la récupération des redevances
- ☛ La désignation à l'occasion de l'assemblée générale constitutive des coopératives de section d'un membre par village pour faire partie de la commission de gestion des vannes (ouverture et fermeture) ; cette commission sera chargée de définir chaque année les points de limite où l'eau doit atteindre dans chaque village avant que n'intervienne la fermeture des vannes
- ☛ La révision des statuts avec le concours conjoint du RAFOD et du Service local de la réglementation et du contrôle de Nianfunké

En clôturant la séance, le maire de Léré a tenu à remercier le RAFOD d'avoir donné cette occasion de concertation entre les villages qui s'est révélée une réussite car aucun incident ne s'est produit et que chacun s'est librement exprimé.

Il a rappelé que le bilan qui vient d'être présenté par l'évaluateur et discuté reflète bien la réalité du terrain et qu'il ne sert à rien de chercher à cacher les insuffisances, mais plutôt il y a lieu de réfléchir à partir d'elles pour avancer.

Il a levé la séance en souhaitant bon retour aux uns et aux autres.

Le Président de séance

Le Secrétaire de séance

Fatoma YATTARA
Maire de Léré

Samba TOURE
Chef de Service de la local
de la réglementation à Nianfunké

Liste des personnes présentes à la séance de restitution

Village Diartou

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1 – Drissa Samaké, | Chef de village |
| 2 – Afo Samaké, | Trésorier de la coopérative |
| 3 – Moussa Samaké, | Président du relais |
| 4 - Samba Borari Coulibaly, | Président de la coopérative de Kabara |
| 5 – Boïba Coulibaly, | Vice-présidente des femmes |
| 6- Abdoulaye Mamoudou Sogoba, | Conseiller du village |

Village Saourassane

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| 7 – Abou Ag Samsa, | Chef de fraction |
| 8 – Alhalifa Ag Mohameg Ali, | 1 ^{er} conseiller |
| 9 – Bédaïcha Walett Mamalou, | Présidente des femmes |

Fraction Inassarakine

- | | |
|---------------------|------------------|
| 10 - Arab Ag Ahmed, | Chef de fraction |
|---------------------|------------------|

Village Farana

- | | |
|--------------------------------|----------------------------|
| 11 – Boubacar Aldjenna bangou, | 1 ^{er} conseiller |
| 12 – Sadaou Cissé, | Magasinier |
| 13 - séry Tamma Coulibaly, | Présidente des femmes |

Commune de Soumpi

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 14 - Diambely Aldjenna Bangou, | 1 ^{er} adjoint au maire |
|--------------------------------|----------------------------------|

Village Tirgna

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 15 – Alhadji Demba Tangana, | Chef de village |
| 16 – Siungalo Doulaye tangana, | Magasinier |
| 17 – Siraka Baba Coulibaly , | Présidente des femmes (groupe 1) |
| 18 – Goumba Kola Tangara, | Présidente des femmes (groupe 2) |
| 19 – Siranga Dado, | Membre de groupement de femmes |

Village Dari

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| 20 – Alhassane Kaya, | 1 ^{er} conseiller |
| 21 – Kadia Macinanké, | Membre de groupement de femmes |

Village de Sambani

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 22 – Kola Boubacar Traoré, | Chef de village |
| 23 – Oumar Moudou Traoré, | Conseiller et magasinier |
| 24 – Afo Coulibaly, | Conseiller et membre du CA de Kabara |

Village Kokonto

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| 25 – Issa Bocari Coulibaly, | 1 ^{er} conseiller |
| 26 – Ali Yattara, | Membre du relais |
| 27 – Anna Koundou Coulibaly, | Présidente des femmes |

Village Famsara

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| 28 – Boubacar Tangara, | Membre CA coopérative Kabara |
| 29 – Aréihana Camara, | Vice - présidente des femmes |

Village Kawantza

- | | |
|------------------------------|------------------|
| 30 – Idrissa Badara kaya, | Chef de village |
| 31 – Abdoulaye Garba Traoré, | Membre du relais |

Village Mankéné

32 – Sana Alhadi *Magasinier*

Village Dianké
 33 – Mamadou Magassalou *Chef de village*
 34 – Bocar Sankaré *Grainetier*
 35 – Bocari Moussa *Magasinier*
 36 – Magantjé tangara *Présidente des femmes*
 37 – Poutia Ganamé *Agent de vulgarisation de base*

Fraction Serra
 38 – Yéya Ag Halaou *Chef de village*
 39 – Mohamed Ag *1^{er} conseiller*
 Abdourahamane
 40 – Mariama Walott Bolla *Présidente des femmes*

Village Djélimaka
 41 – Artia Tangara *Chef de village*
 42 – Billali Yattara *Magasinier*

Village Gati - Djirma
 43 – Sidi Bakaina *Chef de village*
 44 – Hamet Faradji *Membre coopérative Tanda*
 45 – Bokari Sidi *Adjoint au magasinier*

Village Nassadji
 46 – Amadou Bello *Chef de village*
 47 – Demboura Bocar Diallo *Conseiller de village*
 48 - Bello Amadou *Notable*
 49 – Farikoum Amadou *Membre CA coopérative Tanda*
 50 – Coumba Sori *Membre groupement de femmes*

Commune de léré
 51 – Fatoma Yattara *Maire le Léré*

Personnes ressources
 52 - Hamadi Maïga *Chef poste de contrôle par intérim au Service de développement rural à Léré*
 53 – Samba Touré *Chef de service local de la réglementation et du contrôle à Nianfunké*
 54 – Mahamane Cissé *Représentant local du RAFOD*
 55 – Simon-Narcisse Tomety *Consultant du RAFOD*