

**UNION DES COOPERATIVES AGRICOLES
DE LA VALLEE DU SOUROU
(UCAVASO)**

**PLAN D' ACTIONS QUINQUENNAL
2012 – 2016**

Juillet 2012

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
PREMIERE PARTIE.....	3
I. RAPPEL DES OBJECTIFS.....	4
II. METHODOLOGIE	5
III. RAPPEL DES ELEMENTS DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF.....	6
3.1. IDENTIFICATION ET CARACTERISATION DES ORGANISATIONS MEMBRES DE L'UCAVASO...	6
3.2. SITUATION ORGANISATIONNELLE DES STRUCTURES DE LA PLAINE.....	8
3.3. FORMATION EDUCATION DES MEMBRES DES ORGANISATIONS EXISTANTES.....	9
3.4. LES ACTIVITES ECONOMIQUES CONDUITES	10
3.5. PARTENAIRES DE L'ORGANISATION.....	11
3.6. LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES	12
DEUXIEME PARTIE : PLAN D'ACTIONS.....	15
INTRODUCTION.....	15
I. CONTEXTE D'ELABORATION DU PLAN D'ACTIONS	16
II. VISION ET DEFIS	19
2.1. La vision.....	19
2.2. Les défis	19
III. OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DU PLAN D'ACTIONS	19
3.1. Les objectifs.....	19
3.2. Les résultats attendus.....	21
IV. PRINCIPES DIRECTEURS DU PLAN D'ACTIONS	22
V. AXES D'ACTIONS OPERATIONNELLES.....	23
VI. FINANCEMENT	29
6.1. Budget estimatif du plan d'actions (en milliers de FCFA)	29
6.2. Plan de financement du plan d'actions (en milliers de FCFA)	31
VII. MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTIONS.....	34

INTRODUCTION

Le secteur agricole, pilier de la croissance économique du Burkina Faso reste encore aujourd'hui une réalité, malgré une forte vulnérabilité et une instabilité du taux de croissance interannuel, fortement tributaire des conditions pluviométriques et de la dégradation accélérée des ressources naturelles.

En effet, l'agriculture burkinabé, malgré les importantes ressources/potentialités du pays et les efforts fournis jusqu'ici, n'est pas en mesure de satisfaire la demande alimentaire de la population, encore moins d'assurer une sécurité alimentaire durable. Au cours de ces dix dernières années, la contribution du secteur agricole, à la croissance économique, est passée de 6,8% en 2001, à 5,42% en 2007 (PISA 2007).

C'est pourquoi le Gouvernement a élaboré et adopté la stratégie de développement de l'agriculture irriguée comme moyen de réduire l'influence négative des aléas climatiques et de sécuriser un tant soit peu les productions agricoles. En cohérence avec cette option, le Gouvernement a entrepris d'améliorer la gouvernance des organismes publics en charge de la gestion de la mise en valeur des grands aménagements dont l'Autorité de Mise en valeur de la Vallée du Sourou.

Cette restructuration de l'AMVS s'accompagnant d'une définition d'une nouvelle vision pour les organisations des producteurs en phase avec les missions attendues d'elles, il a été retenu la réalisation d'un diagnostic organisationnel de ces dernières.

Le diagnostic a révélé un certain nombre de forces mais aussi des faiblesses qu'il importe de corriger. C'est dans ce cadre qu'il convient de situer l'importance du présent document qui comprend deux parties.

La première partie revient sur les résultats du diagnostic pour mettre en exergue les forces et les faiblesses des organisations coopératives existantes. La deuxième se focalise sur le plan d'actions quinquennal. Dans un premier temps, il a été défini la vision nouvelle de l'UCAVASO et les objectifs ainsi que les résultats attendus du plan. Il est ensuite question des actions à mener et de la stratégie de mise en œuvre du plan d'actions.

I. RAPPEL DES OBJECTIFS

Conformément aux indications des termes de références, la présente mission a pour objectif principal de conduire un diagnostic organisationnel et de doter l'UCAVASO d'un plan d'actions qui prenne en compte la nouvelle vision de l'AMVS pour faire de la vallée du Sourou un pôle de croissance économique régional à travers les objectifs spécifiques suivants:

1. faire un diagnostic institutionnel et organisationnel des coopératives membres de l'UCAVASO,
2. redéfinir la nouvelle vision de l'UCAVASO, son mandat et un nouveau statut d'organisation de l'UCAVASO ;
3. élaborer des projets de textes portant réorganisation, restructuration et fonctionnement de toutes les coopératives en adéquation avec la nouvelle vision ;
4. définir le rôle des différents acteurs (Etat et ses démembrements, producteurs, opérateurs privés, partenaires au développement) dans la mise en œuvre du plan d'actions ;
5. évaluer les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre du plan d'actions de l'UCAVASO ;
6. identifier et évaluer les facteurs de risques, y compris les risques de conflit d'intérêt et proposer des mesures d'accompagnement nécessaires.
7. élaborer un plan d'actions opérationnel visant à lever les contraintes majeures de tous ordres (institutionnel, juridique, organisationnel, technique, sociologique, environnemental, économique et financier),
8. élaborer un plan opérationnel de la première année basé sur un le renforcement des capacités de l'organisation,
9. définir les stratégies de mise en œuvre et de financement du plan d'actions et proposer les mesures d'accompagnement nécessaires.

II. METHODOLOGIE

La méthodologie de travail adoptée a été participative et s'est déroulée en trois phases principales, à savoir :

- la phase préparatoire qui s'exécute en deux étapes, à savoir la conclusion du contrat et l'harmonisation des points de vue sur les TDR, la méthodologie de travail et les outils de collecte des données ;
- la phase de planification et d'investigation, auprès de l'ensemble des acteurs élaborée et arrêtée avec le comité de suivi de l'étude mis en place à cet effet.

Elle a permis d'analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces et de proposer des actions permettant de réduire les points de blocage, pour tirer le meilleur profit, et de formuler des objectifs pertinents. Cette analyse SWOT a, en outre, permis d'identifier les pistes de mesures/actions de promotion et de renforcement des capacités des acteurs concernés par le plan d'actions ;

- la phase de rédaction des différents rapports successifs que sont les quatorze (14) rapports diagnostics de l'UCAVASO et des 13 organisations coopératives et le plan d'actions. Ces rapports sont chronologiques et chacun d'eux s'élabore en trois étapes, qui sont : la rédaction de la version provisoire, la restitution du rapport provisoire au comité de suivi, la production de la version définitive en intégrant les suggestions et recommandations de la rencontre de restitution.

L'équipe de la DOPAIR, qui a parcouru toute la plaine de la Vallée du Sourou, a utilisé comme outils de travail, des fiches de collecte de données de base et effectué des interviews semi-structurées pour complément d'information.

Au-delà de la faible disponibilité de la majorité des acteurs sur le terrain (services techniques, responsables des organisations...), l'indisponibilité des documents de gestion des organisations et ceux liés aux passations de service, l'indisponibilité de certains anciens dirigeants de ces organisations et les avis, quelques fois contradictoires, ont constitué quelques limites dans la collecte des données du diagnostic. Le grand nombre des acteurs identifiés et l'organisation de groupes d'acteurs pour certains échanges ont constitué les solutions palliatives à ces limites.

III. RAPPEL DES ELEMENTS DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF

3.1. IDENTIFICATION ET CARACTERISATION DES ORGANISATIONS MEMBRES DE L'UCAVASO

✓ LE MEMBERSHIP

L'Union des Coopératives Agricoles de la Vallée du Sourou (UCAVASO) est le regroupement de treize (13) coopératives qui totalisent de nos jours 3273 membres.

Depuis 1967, les effectifs ont évolué dans la majeure partie des coopératives. L'évolution la plus importante se retrouve au niveau de la plus ancienne coopérative (COPROMAG) avec une augmentation de plus de 75 % de l'effectif de départ. Le revers de l'évolution est présenté par la Coopérative Agricole de Niassan (CANI) où la diminution atteindrait 33,40 % de l'effectif initial. Les raisons de l'évolution des effectifs sont diverses :

- Augmentation des superficies aménagées entraînant de nouvelles adhésions
- Défauts d'aménagements rendant l'irrigation difficile voire impossible et tailles réduites des parcelles entraînant des départs.

On constate aussi que le nombre de femmes membres des coopératives est très réduit. Près de la moitié des coopératives sont exclusivement masculines tandis que sur l'ensemble des coopératives on ne compte qu'une cinquantaine de femmes. Les conditions utilisées dans l'attribution des parcelles dont la plus dominante était celle d'être chef de ménage pourrait expliquer en partie les effectifs réduits des femmes. Les femmes sont cependant très actives dans les périmètres et jouent un grand rôle dans la transformation des produits agricoles, en témoigne la renommée de l'organisation des étuveuses de Niassan qui a dépassé les frontières de la vallée du Sourou.

✓ POTENTIALITES

Les périmètres exploités par les coopératives sont présentés dans le tableau suivant.

N° D'ORDRE	DENOMINATION DE LA COOPERATIVE	SUPERFICIES AMENAGEES	SUPERFICIES EXPLOITEES CAMPAGNE ACTUELLE (11/12)	ECARTS
1.	SOCADI	396	396	0
2.	HERESIRA	70	70	0
3.	CRT0	70	45	-25
4.	CAPSO	70	70	0
5.	CANI	500	488	-12
6.	SOCAMAD	520	520	0

7.	CAPIN	47	47	0
8.	BADENYA	200	198	-2
9.	CAD	447	389	-58
10.	SOGCAM	134	133	-1
11.	FASO KADI	133	133	0
12.	SABABOUGNOUMA	206	206	0
13.	COPROMAG	300	158	-142
	TOTAL	3093	2853	-240

Source : nos enquêtes

Sur une superficie totale aménagée de 3093 hectares, ce sont 2853 hectares qui sont exploités en cette campagne sèche 2011-2012. Dans la majeure partie des périmètres, l'intensité de l'activité agricole est la même aussi bien en saison pluvieuse qu'en saison sèche. En effet, la totalité de la superficie aménagée est emblavée à chaque campagne. On constate tout de même des écarts importants au niveau de certaines coopératives. C'est notamment le cas de :

- COPROMAG avec une diminution de près de 50% due essentiellement à la longue période de léthargie et à l'état défectueux du réseau d'irrigation. Cette coopérative est en train de reprendre les activités de saison sèche.
- CRTO avec 35,7 % de la superficie aménagée qui est inondée.
- CAD avec une réduction d'environ 13% pour des problèmes de planage.

✓ LES PRINCIPALES SPECULATIONS EXPLOITEES

Les activités conduites par les coopératives de la vallée du sourou sont constituées pour l'essentiel de la production de céréales (riz, maïs), de légumes (oignons, tomates, chou, pomme de terre, etc.). La campagne pluviale est exclusivement réservée au maïs et au riz tandis que les légumes viennent se joindre au riz en campagne sèche. Depuis quelques années, le maïs est également produit en campagne sèche.

✓ SITUATION FONCIERE

Les terres dans les périmètres de la Vallée du Sourou sont officiellement exploitées par les exploitants attributaires. Les informations faisant état de location ou des pratiques de métayage n'ont pu être vérifiées par les investigations.

3.2. SITUATION ORGANISATIONNELLE DES STRUCTURES DE LA PLAINE

✓ LA GESTION ADMINISTRATIVE AU SEIN DES ORGANISATIONS

Conformément à la loi 014/99/AN, les membres des coopératives ont mis en place les principaux organes de fonctionnement des coopératives, à savoir, le conseil de gestion, le comité de contrôle et l'assemblée générale.

Il existe également des statuts et un règlement intérieur qui sont méconnus de la majorité des membres rendant ainsi leur application difficile.

Toutefois, les coopératives montrent beaucoup d'insuffisance dans la gestion administrative de leur organisation. En effet, la tenue des assemblées générales et des rencontres du conseil de gestion n'est pas documentée par des procès-verbaux. Les registres des membres, des parts sociales, les programmes d'activités et les bilans d'activités ne sont pas tenus par les coopératives. Or ces outils sont les documents de base dans la vie de ces organisations.

Certains coopérateurs expliquent la mauvaise gestion administrative par le fait que les membres du bureau précédant détiennent toujours certaines pièces administratives. Mais cette situation dénote en elle-même l'insuffisance d'esprit coopératif sinon comment comprendre que suite à des renouvellements, les anciens responsables ne mettent pas à la disposition des nouveaux toute la documentation. Cette situation est d'autant plus curieuse que la structure d'accompagnement n'a pas travaillé à la corriger et elle s'est généralisée jusqu'au niveau de l'union.

Dès lors, il est aisé de comprendre le développement du désintérêt des membres vis-à-vis des coopératives. Ce désintérêt qui s'est construit sur le manque de service de qualité rendu aux membres et du manque de transparence, expliquerait le manque du sentiment d'appartenance constaté au sein de ces organisations. En effet, la question du quorum se pose avec beaucoup de complexité quand il ressort qu'à l'ouverture des assemblées générales, l'on dénombre généralement un effectif de 30 à 50% de participants et dont la plupart repart avant la clôture de l'AG, ce qui traduit un manque de discipline et d'intérêt pour les sujets à traiter.

✓ LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE AU SEIN DES ORGANISATIONS

Les coopératives de la vallée du Sourou se caractérisent par le manque de transparence dans la gestion. En effet, malgré la patience des membres des équipes de la DOPAIR, très peu de documents comptables faisant le point sur le patrimoine des coopératives n'ont pu être consultés. Les quelques documents comptables existants sont entre les mains de l'équipe sortante ; ce qui ne permet pas un bon suivi financier. La plupart des coopératives ont plusieurs millions de crédits dus à la mauvaise mobilisation des ressources. En général, on constate une faible capacité financière et une confusion entre part sociale et cotisation.

Par contre, au sein des coopératives comme CANI et CRTO, les documents comptables sont bien tenus par le magasinier/gérant et le trésorier. Les bilans sont faits en AG. Il faut encourager ces coopératives à rester dans cette dynamique. Cependant, aucun document ne présente des budgets prévisionnels de campagne pour permettre aux coopérateurs de mieux apprécier leurs activités à mettre en œuvre et de prendre des décisions rationnelles lors des AG.

En conclusion, il n'est pas possible de connaître la santé financière des coopératives en raison du manque de document de gestion. La gestion des ressources financières des coopératives manque de mémoire et de transparence. Cela est dû non seulement à une insuffisance de compétences qualifiées (niveau d'instruction) mais surtout à un désintérêt de certains élus. A cela s'ajoute l'absence de passation de service entre le bureau sorti et le bureau actuel.

3.3. FORMATION EDUCATION DES MEMBRES DES ORGANISATIONS EXISTANTES

Dans toutes les coopératives il est ressorti qu'il n'y a pas de programme de formation et d'éducation conçu et exécuté au profit des membres sur l'initiative des coopérateurs. Toutes les formations réalisées l'ont été par le fait des partenaires.

Le diagnostic a révélé que du point de vue des thèmes traités, la fertilisation compte 318 bénéficiaires soit 33,94 % et la loi foncière couplée à la gestion coopérative compte 229 bénéficiaires soit 24,44 % de membres formés.

Par rapport aux coopérateurs formés tous thèmes confondus, la SOGCAM vient en tête avec 313 bénéficiaires suivie de SABABOUGNOUMA et SOCADI qui viennent respectivement avec 205 et 125 bénéficiaires.

Toute formation n'a d'intérêt qu'à travers ses effets et impacts qui se traduisent sous forme de réinvestissement des acquis ou de changements de comportements observables. En cela les différentes vérifications et entretiens réalisés par les équipes ont permis de relever la persistance de lacunes à divers niveaux. Les constats établis

montrent que les restitutions n'ont pas été systématiques. S'agissant des outils de gestion (registre des membres, programme d'activités, compte rendu de réunion, rapport, cahier de caisse, cahier de banque, cahier de stocks, compte d'exploitation générale, cahier des visiteurs, carnet de membre, etc.) l'on a constaté la non disponibilité de tout ou partie de ces documents.

Quand ils existent comme c'est le cas de CANI et SABABOUGNOUMA, ils ne sont pas conformes (registre de membres ne comportant pas les informations essentielles : dates d'adhésion, de démission/exclusion, de libération de la part sociale, etc.), PV de réunions et d'AG non signés et annexés de liste de présence).

Un test sur la connaissance des règlements intérieurs a montré qu'ils ne sont pas tout à fait connus ni appliqués. Les prescriptions connus portent sur les conditions d'adhésion, les critères et conditions d'exclusion. Par rapport à l'application des textes, les rencontres statutaires et le renouvellement des organes seraient respectées. A ce niveau il a manqué les preuves pour soutenir ces affirmations.

Par rapport aux principes sur lesquels repose la société coopérative, des échanges effectués il est apparu qu'ils ne sont tous pas connus. Ceux qui le sont, ne sont pas maîtrisés. Il s'agit de l'adhésion volontaire et ouverte à tous et du pouvoir démocratique exercé par tous.

3.4. LES ACTIVITES ECONOMIQUES CONDUITES

Au regard des atouts (appui-accompagnement constant, eau et terres) et grâce à l'expérience acquise, les techniques culturelles devraient être maîtrisées selon les coopérateurs. Cependant des difficultés subsistent. Elles sont principalement liées au faible niveau d'autofinancement des activités. Les coopératives font recours aux emprunts et aux subventions pour financer leurs activités. Le rôle et l'importance du capital social n'étant pas bien perçus. Excepté la CRTO qui a autofinancé sa campagne, toutes les coopératives ont eu recours aux financements externes (BRS et BACB, Etat et ses démembrements). L'on a pu relever qu'au niveau des emprunts des retards de remboursement ont engendré des pénalités compromettant la santé financière des coopératives.

Dans une coopérative, la planification constitue la base de l'ensemble de la gestion, car c'est à partir de cette fonction que le gestionnaire pourra organiser, diriger, et contrôler efficacement le fonctionnement de l'entreprise. A la lumière des investigations, il est apparu que les coopératives ne travaillent pas sur la base d'un programme d'activités. La principale préoccupation partagée par l'ensemble des coopérateurs est l'acquisition des intrants. Ces besoins ne sont pas entièrement couverts par les coopératives.

Au niveau de la commercialisation de certains produits tels que le riz et le maïs, les difficultés se sont amoindries. Depuis 2008 des contrats sont signés avec la SONAGESS. Cependant il lui est reproché de pratiquer des prix relativement bas.

En interne, les coopératives ne disposent pas d'un système de suivi-évaluation. Cette fonction est assurée par l'AMVS à travers des conseillers agricoles.

3.5. PARTENAIRES DE L'ORGANISATION

Les résultats du diagnostic des organisations membres de l'UCAVASO permettent d'apprécier les acquis ainsi que les insuffisances relevées aux différents niveaux de collaboration.

Les relations avec le secteur privé (commerçants, exportateurs, fournisseurs d'intrants) sont plus ou moins une réalité. C'est le cas surtout pour le riz avec la SONAGESS et les étuveuses.

Les coopérateurs ont bénéficié de nombreuses formations techniques qui ont contribué à améliorer leur niveau de maîtrise des activités de production. La relation avec l'Etat se concrétise aussi par la relation entre les producteurs et les services agricoles qui relèvent encore du secteur public, comme la recherche et la vulgarisation. Dans ce domaine, les expériences sont intéressantes. La participation des OP à la programmation de la recherche (GIPD) est effective et certaines OP sont associées à la mise en place de nouveaux systèmes de vulgarisation et de conseil agricole.

Le partenariat avec certaines coopératives a souffert de la mauvaise gestion financière. Le non-respect des règles élémentaires de gestion ainsi que l'absence de transparence ont constitué des motifs de fléchissement du partenariat.

Peu d'organisations ont des relations soutenues avec le privé dans le cadre de l'approvisionnement de leurs membres en intrants ou la commercialisation des produits.

Toutefois, la contrainte majeure et régulièrement constatée pour faire évoluer ces relations est l'accès au financement de l'activité agricole et du commerce des produits qui, la plupart du temps, est inexistant ou mal adapté.

3.6. LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES

3.6.1 Les forces

○ **Au plan juridique et institutionnel**

- Existence de politique nationale, de plan d'actions et de programmes d'Investissement du secteur agricole et de la filière riz ;
- Le soutien de l'Etat aux initiatives de promotion de la filière riz.
- Existence de dispositif d'encadrement.

○ **Au plan socio-économique**

- Possibilité d'améliorer la production de riz
- Existence d'organisations des acteurs de la filière
- Marché potentiel intérieur
- Existence d'une politique gouvernementale incitative à l'esprit d'entreprise et à l'investissement privé.

○ **Au plan organisationnel**

- Mise en place effective des organes statutaires obligatoires ;
- Système d'information efficace ;
- renouvellement au 1/3 respecté
- Régularité des réunions du BE
- Les membres de la coopérative sont jeunes pour la plupart
- Bon niveau d'instruction de certains élus
- Existence d'un personnel qualifié chargé de la gestion (magasinier-gérant).

○ **Au niveau du fonctionnement des organes**

- Convocation et tenue régulières des AG
- Bonne circulation de l'information ;
- Prise des décisions importantes par l'AG ;
- Existence d'organes de contrôle interne
- Capacité de certaines coopératives à financer les activités principales sur fonds propres
- Planification et bilan des activités.

○ **Au niveau de la gestion financière et comptable**

- Disponibilité de quelques documents comptables
- Efforts fournis par certains trésoriers dans la tenue des documents disponibles

○ **Au niveau de la conduite des activités**

- Existence d'infrastructures adaptées de production de riz;
- Présence de variétés améliorées ;

- Formations des coopérateurs dans le domaine de l'amélioration de la production.
- Bonne maîtrise des techniques de production par les coopérateurs à la base ;
- Existence de structures d'appui conseil ;
- Volonté affichée des coopérateurs à intensifier la production ;
- Approvisionnement régulier en intrants ;
- Commercialisation groupée
- Efforts individuels des membres pour écouler leurs productions
- Existence de partenaires commerciaux ;
- Existence d'une interprofession
- Existence de partenaires extérieurs

✓ **Les faiblesses**

○ **Au plan juridique et institutionnel**

- Insuffisance de connaissances sur les dispositions de la loi réglementant les organisations à caractère coopératif ;
- Insuffisance de connaissance sur les dispositions statutaires et réglementaires des coopératives ;
- Non application des textes statutaires et réglementaires ;
- Insuffisance d'appui accompagnement ;

○ **Au plan socio-économique**

- Absence de programmes et de bilans des activités au niveau de la majorité des coopératives ;
- Insuffisance de gestion démocratique au niveau des coopératives ;
- Faible capacité financière des coopératives.

○ **Au plan organisationnel**

- Non disponibilité de documents administratifs et financiers ;
- Inexistence de commissions spécialisées ;
- Analphabétisme de certains membres du conseil de gestion et du comité de contrôle ;
- Insuffisance d'esprit coopératif ;
- Insuffisance de solidarité entre les organisations membres ;
- Méconnaissance et faible application des principes coopératifs ;
- Insuffisance de formation ;
- Conflits de leadership.

○ **Au niveau du fonctionnement des organes**

- Non-respect des dispositions statutaires dans la tenue des réunions des Conseils de gestion ;
- Faible fonctionnalité des Comités de Contrôle ;
- Irrégularité voire non disponibilité de documents administratifs et comptables
- Faible connaissance des rôles et tâches des élus ;
- Insuffisance de communication ;

- Insuffisance voire absence de moyens de fonctionnement ;
- Insuffisance de formation
- Absence de passation de service au niveau de certaines coopératives après le renouvellement des organes.

- **Au niveau de la gestion financière et comptable**

- Parts sociales non libérées pour la majorité des coopératives ;
- Non disponibilité de plusieurs documents comptables ;
- Méconnaissance du rôle du comité de contrôle.
- Faible fonctionnalité de l'organe de contrôle interne ;
- Insuffisance de formation
- Non disponibilité de documents de planification et de bilan
- Non disponibilité de budget prévisionnel.

-

- **Au niveau de la conduite des activités**

- Absence de contrat avec les fournisseurs
- Inadaptation de certaines variétés de riz ;
- Faible potentiel de certaines variétés de riz
- Vétusté du matériel de pompage
- Non renouvellement des semences ;
- Non-respect du calendrier cultural ;
- Taille réduite des superficies exploitées dans certaines coopératives ;
- Statut foncier n'offrant pas de garantie ;
- Faible rendement ;
- Absence de commission spécialisée ;
- Absence de contractualisation des échanges ;
- Activités de l'UCAVASO peu connue par les acteurs des filières ;
- Absence de relations formelles avec les partenaires ;
- Portefeuille très réduit des partenaires de l'union.

DEUXIEME PARTIE : PLAN D' ACTIONS

INTRODUCTION

A la lumière du diagnostic, il ressort que l'UCAVASO, depuis sa création en 1997 et sa reconnaissance en 2005, n'a pas réussi jusqu'à nos jours à remplir totalement les missions qu'elle s'était fixée à savoir :

- Approvisionnement en intrants de ses membres ;
- Commercialisation des productions;
- Entretien des équipements et aménagements ;
- Amélioration de la production ;
- Formation, visite et contact avec les partenaires ;
- Toutes autres opérations telles le crédit, la caution mutuelle ou pouvant se rattacher aux objectifs ou tendant à élever le niveau de vie des agriculteurs à la base.

C'est pour y remédier qu'elle a opté d'élaborer cette fois-ci, un plan d'action quinquennal couvrant la période de 2012-2016 qui mettra en adéquation son mandat de faîtière des organisations coopératives agricoles de la Vallée du Sourou avec ses ambitions sur le terrain.

Le plan d'actions détermine les grands axes que doit mener l'union pour accomplir son mandat et faire face à son environnement politique, économique, social et écologique très évolutif. Il servira de point de référence à toutes les décisions importantes ayant trait à la planification des actions de court, moyen et long terme.

Aussi, le plan d'actions 2012-2016 de l'UCAVASO part-il des résultats du diagnostic pour projeter une vision et identifier les objectifs et les actions clés répondant aux préoccupations de ses membres. Les axes d'intervention découlant des objectifs ont été proposés et adoptés de façon participative par les leaders de la structure. Enfin, le plan d'action décrit les modalités de mise en œuvre et de suivi évaluation des actions proposées.

I. CONTEXTE D'ELABORATION DU PLAN D'ACTIONS

L'élaboration du présent Plan d'Actions intervient à un moment où tant les gouvernements que les acteurs non étatiques du développement sont interpellés aussi bien au niveau sous régional que national pour réagir face à la flambée des prix notamment ceux des produits alimentaires. Parmi les mesures proposées, la relance de la production agricole figure en bonne place. Ce qui laisse entrevoir le rôle et la place qu'une organisation telle que l'UCAVASO pourrait prendre dans la satisfaction de la demande sociale adressée au monde agricole.

Au plan national

La mise en œuvre de la SCADD : Le grand défi auquel fait face le Burkina Faso est de réduire le niveau de pauvreté de ses populations, leur vulnérabilité face aux crises de toutes natures et l'inégalité entre les différentes régions et groupes socio-économiques. Aussi a-t-il élaboré la Stratégie de Croissance Accélérée pour un Développement Durable (SCADD) dont l'ambition est de concilier les nécessités de réformes structurelles et de redressement de l'économie avec les objectifs d'accroissement des revenus des pauvres et de transfert aux plus démunis.

Au plan sectoriel, la Stratégie de Développement Rural qui a été conçue dans le cadre de la lutte contre la pauvreté au Burkina Faso retient les enjeux et défis suivants :

- ❖ renforcer la sécurité alimentaire ;
- ❖ augmenter les revenus des populations rurales ;
- ❖ assurer une gestion durable des ressources naturelles ;
- ❖ responsabiliser les populations rurales en tant qu'acteurs de développement.

L'objectif global de la SDR est d'assurer une croissance soutenue du secteur rural en vue de contribuer à la lutte contre la pauvreté, au renforcement de la sécurité alimentaire et à la promotion d'un développement durable. Pour opérationnaliser la SDR, le Gouvernement a entrepris d'élaborer un programme sectoriel de développement du secteur rural productif (PROSDRp).

La mise en œuvre de la politique nationale de sécurisation foncière en milieu rural et la promulgation de la loi 034. La PNSFMR vise à assurer aux acteurs ruraux, dans leur diversité, l'accès équitable au foncier, la garantie de leurs investissements, la gestion efficace des différends fonciers, afin de contribuer à la réduction de la pauvreté, à la consolidation de la paix sociale et à la réalisation d'un développement durable.

Au niveau du sous-secteur de l'irrigation, outre l'adoption de la stratégie nationale d'irrigation, il faut noter les importantes réformes qui sont entreprises par le gouvernement au niveau de la Vallée du Sourou pour faire de cette partie du Burkina un pôle de croissance économique.

Au niveau sous régional

Le contexte est marqué par la mise en œuvre de deux stratégies de développement agricoles basées sur des politiques communautaires : la politique agricole commune (ECOWAP) de la CEDEAO et la politique agricole de l'UEMOA (PAU).

La politique agricole commune de la CEDEAO (ECOWAP) est fondée sur la mise en œuvre du Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA) qui lui est une opérationnalisation du volet agricole du NEPAD. Elle s'inscrit dans la perspective d'une agriculture moderne et durable, fondée sur l'efficacité, l'efficience des exploitations familiales et la promotion des entreprises agricoles grâce à l'implication du secteur privé.

La politique agricole de l'Union vise à contribuer de manière durable, à la satisfaction des besoins alimentaires de la population, au développement économique et social des Etats membres et à la réduction de la pauvreté.

Toutes ces politiques dans leur ensemble mettent en exergue le recentrage du rôle de l'Etat sur ses fonctions régaliennes et visent à assurer une responsabilisation totale des acteurs de la société civile et plus particulièrement des producteurs et leurs

organisations dans le processus de développement et particulièrement les filières de productions agro-sylvo-pastorales.

Le contexte d'ensemble actuel place donc les acteurs de base au premier plan du développement au Burkina. En même temps qu'il ouvre des opportunités et d'heureuses perspectives, introduit également pour les différents acteurs notamment les organisations des producteurs, de nouvelles exigences à remplir à défaut desquelles elles resteront inopérantes, d'où l'intérêt de ce plan d'actions quinquennal.

II. VISION ET DEFIS

2.1. LA VISION

La vision de l'UCAVASO peut être déclinée comme suit : « **Une contribution forte de l'UCAVASO à faire de la Vallée du Sourou un pôle de croissance économique stable et viable dans lequel les organisations coopératives agricoles de base et leurs faïtières fonctionnent efficacement et jouent un rôle d'entraînement, d'intermédiation et de positionnement leur permettant d'offrir à leurs membres des services économiques et sociaux adaptés à leurs besoins et aspirations communs, améliorant ainsi les conditions de vie des exploitants et de leurs familles, et contribuant par la même occasion à la lutte contre la pauvreté au Burkina Faso** ».

2.2. LES DÉFIS

Au cours des cinq (5) années à venir, l'UCAVASO devra s'investir afin de relever trois défis majeurs :

- 1) Mettre en place un cadre organisationnel stable et opérationnel lui permettant de gérer efficacement toutes les activités liées à la production et à la commercialisation des produits.
- 2) Renforcer ses compétences, ses capacités et sa crédibilité afin de devenir plus visible et plus influente pour porter les responsabilités d'intermédiaire et d'interface au profit de ses membres et des coopérateurs à la base.
- 3) Mettre en exergue son profil économique afin de répondre efficacement aux besoins et aspirations des organisations membres et de leurs adhérents.

III.OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DU PLAN D'ACTIONS

3.1. LES OBJECTIFS

3.1.1.Objectif global

A l'issue du plan quinquennal, il est attendu que l'UCAVASO devienne une organisation de référence dans la Vallée du Sourou, reconnue par l'ensemble des acteurs pour son rôle dans l'accompagnement de la viabilité des coopératives des périmètres et de leur environnement à travers : i) un cadre organisationnel stabilisé et opérationnel ; ii) de meilleures capacités d'influence et d'intermédiation conduisant à une évolution

sensible des conditions de vie des coopérateurs et de leurs familles ; iii) un profil économique affirmé et visible.

3.1.2.Objectifs intermédiaires et immédiats

Objectif intermédiaire 1 : Restructurer les organisations coopératives de la plaine

- Objectif immédiat 1 : Mettre en place des coopératives par filière
- Objectif immédiat 2 : Mettre en place des unions
- Objectif immédiat 3 : Mettre en place une fédération
- Objectif immédiat 4 : Assainir la situation comptable et financière des coopératives
- Objectif immédiat 5 : Assurer la gestion transparente des coopératives
- Objectif immédiat 6 : Former les membres des organisations coopératives en organisation/gestion coopérative
- Objectif immédiat 8 : Mettre en place des outils de gestion administrative et comptable
- Objectif immédiat 9 : Mettre en place Un secrétariat exécutif.

Objectif intermédiaire 2 : Renforcer les capacités techniques, logistiques et financières de l'UCAVASO et de ses membres

- Objectif immédiat 10: Renforcer les capacités de planification des activités de production et de commercialisation
- Objectif immédiat 11 : Améliorer les connaissances des exploitants sur les dispositions de la loi 034
- Objectif immédiat 12 : Améliorer l'accès des femmes à la terre
- Objectif immédiat 13 : renforcer l'autonomie financière des coopératives
- Objectif immédiat 14 : augmenter les capacités de financement des coopératives
- Objectif immédiat 15 : Améliorer les capacités de gestion du partenariat des coopératives

Objectif intermédiaire 3 : Accroître quantitativement et qualitativement les services rendus aux coopérateurs

- Objectif immédiat 16 : Améliorer le système d'approvisionnement en intrants
- Objectif immédiat 17 : Améliorer le système de commercialisation des productions
- Objectif immédiat 18 : saisir les opportunités offertes par les partenaires
- Objectif immédiat 19 : asseoir des relations avantageuses avec les partenaires
- Objectif immédiat 20 : améliorer la crédibilité des coopératives vis-à-vis de leurs partenaires

Objectif intermédiaire 4 : Mettre en place un système de communication interne et externe

- Objectif immédiat 21 : améliorer la communication et les échanges entre coopératives et entre les coopératives et leurs partenaires
- Objectif immédiat 22 : Développer les échanges et le partage d'expériences

Objectif intermédiaire 5 : Suivre évaluer et contrôler les activités menées par les coopératives

- Objectif immédiat 24 : mettre en place un système de suivi et d'évaluation
- Objectif immédiat 25 : Suivre et évaluer les activités menées par les coopératives
- Objectif immédiat 27 : améliorer le système de contrôle interne
- Objectif immédiat 28 : Améliorer le système de contrôle externe.

3.2. LES RÉSULTATS ATTENDUS

Résultat intermédiaire 1 : Les organisations de la plaine sont restructurées et fonctionnent efficacement

- Des coopératives par filière sont mises en place
- Des unions sont mises en place
- Une fédération est mise en place
- La situation comptable et financière des coopératives est assainie
- la gestion transparente des coopératives est assurée
- Les membres des organisations sont formés en organisation/gestion coopérative
- Les outils de gestion administrative et comptable sont mis en place
- Un secrétariat exécutif est mis en place et est fonctionnel

Résultat intermédiaire 2 : Les capacités techniques, logistiques et financières de l'UCAVASO et de ses membres sont renforcées

- les capacités de planification des activités de production et de commercialisation dans les coopératives sont renforcées
- les connaissances des exploitants sur les dispositions de la loi 034 sont améliorées
- un plus grand nombre de femmes ont accès à la terre sur les périmètres.
- l'autonomie financière des coopératives est renforcée
- les capacités de financement des coopératives sont augmentées

Résultat intermédiaire 3 : Les services rendus aux coopérateurs se sont accrus qualitativement et quantitativement

- le système d'approvisionnement en intrants est amélioré
- le système de commercialisation des productions est amélioré
- les coopératives saisissent les opportunités offertes par les partenaires
- des relations avantageuses sont nouées avec les partenaires
- la crédibilité des coopératives vis-à-vis de leurs partenaires est améliorée.

Résultat intermédiaire 4 : Un dispositif de communication interne et externe est mis en place

- la communication et les échanges entre coopératives et entre les coopératives et leurs partenaires sont améliorés ;
- les échanges et le partage d'expériences sont développés.

Résultat intermédiaire 5 : Les activités conduites par les coopératives et leurs faîtières sont suivies et évaluées

- les coopératives disposent d'un système et d'outils appropriés de suivi et d'évaluation
- Les activités conduites par les coopératives sont suivies et évaluées
- Le système de contrôle interne est renforcé.
Le système de contrôle externe est renforcé

IV.PRINCIPES DIRECTEURS DU PLAN D' ACTIONS

Dans la mise en œuvre du plan d'actions il est important de respecter les principes inspirés des valeurs coopératives. Il s'agit essentiellement :

- **du principe de subsidiarité** : Pour toute action relevant de la compétence des organisations coopératives membres, l'UCAVASO devra se limiter tout au plus à un suivi supervision. Ainsi, la faîtière ne doit agir au nom d'une coopérative à quelque niveau que ce soit que lorsqu'un objectif peut être mieux réalisé dans l'intérêt de tous les membres ;

- **du principe d'équité** : chaque coopérative membre de l'UCAVASO représente une pièce importante de l'organisation. C'est pourquoi l'UCAVASO doit veiller à identifier et à mener des actions équilibrées et équitables bénéficiant à tous ses membres ;
- **du principe de cofinancement des activités du plan d'actions** : La réalisation du présent plan d'action nécessitera souvent, d'une part, un apport extérieur sous forme de subvention ou de don et d'autre part, la contribution des bénéficiaires (collectifs ou individuels) sous formes d'apport personnel ;
- **du principe de partenariat et de la concertation à différents niveaux** : En vue de limiter les incohérences et d'organiser les complémentarités, la concertation doit être de règle entre les différentes coopératives et les faïtières.
- **du principe de la solidarité** : l'UCAVASO est un regroupement d'organisations appelées à mettre en commun leurs moyens pour travailler, s'obligeant les unes aux autres, assumant collectivement leurs responsabilités afin d'assurer la pérennité de l'organisation. A ce titre, tous les membres seront solidaires dans la mise en œuvre du plan d'actions.

V. AXES D'ACTIONS OPERATIONNELLES

Les axes d'intervention retenus dans le rapport du diagnostic et les résultats attendus du plan d'actions ci-dessus énoncés sont développés en actions puis en activités opérationnelles. Elles seront menées sous la direction du Conseil de gestion de l'UCAVASO.

Les principaux bénéficiaires sont les différentes coopératives qui la composent ainsi que leurs adhérents.

Axe 1 : Restructuration des coopératives et amélioration de l'organisation/structuration des acteurs

Cet axe permet de mieux structurer les organisations de base par filière dans le but d'améliorer la qualité des services rendus aux membres et développer surtout le sentiment d'appartenance. Des faïtières, à savoir des unions et une fédération seront également mises en place pour mieux répondre à la réalité du terrain et assurer une coordination harmonieuse des activités de la plaine par des organisations fortes et dynamiques.

A travers cet axe, il s'agira également d'adapter les textes juridiques de la structure à son nouveau statut et de faire mieux connaître la loi et d'assurer son application effective.

Pour mieux répondre aux besoins de services des membres et dynamiser les organisations de la plaine, celles-ci ainsi que leurs unions seront constituées sur la base des filières majeures de la plaine ou activités des acteurs (riz, maïs, oignon, étuveuses).

Les unions des différentes filières se constitueront en fédération de la plaine, regroupant ainsi tous les acteurs sans exception.

Dans cet axe, les activités suivantes seront mises en œuvre :

ACTIVITES	2011	2012	2013	2014	2015
Elaboration du Plan d'Action	XXX	XXX			
Relecture et élaboration des textes de base		XXX	XXX		
Mise en place de nouvelles organisations		XXX	XXX		
Audit comptable et financier des coopératives		XXX			
Gestion des passifs des coopératives		XXX	XXX	XXX	XXX
Elaboration des modules de formation		XXX			
Réalisation des sessions de formation		XXX	XXX	XXX	
Conception des outils de gestion		XXX			
Mise en place des outils de gestion		XXX			
Confection de cartes de membres			XXX		
Suivi de la tenue des outils de gestion		XXX	XXX	XXX	XXX
Recrutement du personnel du Secrétariat Permanent			XXX		
Formation du personnel du Secrétariat Permanent			XXX	XXX	XXX

Equipe ment du Secrétariat Permanent		XXX	XXX	XXX	XXX
Elaboration du manuel de procédure et du statut du personnel			XXX		

Axe 2 : Renforcement des capacités techniques, logistiques et financières de l'UCAVASO et de ses membres

Cette action vise à sécuriser les exploitants sur leurs parcelles dans les périmètres à travers des travaux d'immatriculation et d'octroi de titres de jouissance ainsi que d'information sur la loi 034. Cet axe soutiendra des actions de sensibilisation et de lobbying pour une prise en compte du genre dans les coopératives et les périmètres.

Il est important de reconstituer les capitaux propres des coopératives. Le plan soutiendra des actions de sensibilisation des coopérateurs pour une souscription et une libération de nouvelles parts sociales et des cotisations. Cela permettra entre autres la constitution des réserves légales et l'institution de l'épargne au sein des organisations. Le plan soutiendra des négociations et des actions diverses conduisant à l'apurement des passifs des coopératives. A ce titre, une situation claire des dettes des coopératives sera établie et publiée auprès de l'ensemble des acteurs concernés.

Le plan soutiendra également la mise en place d'une stratégie permettant d'améliorer l'accès au crédit ainsi que la gestion du crédit au sein des coopératives. Les besoins de financement des coopérateurs seront mieux identifiés et des négociations seront engagées avec les structures potentielles de financement pour obtenir des conditions avantageuses. Un système rigoureux de suivi des recouvrements sera mis en place dans chaque organisation et aux différents niveaux de la structuration.

ACTIVITES	2011	2012	2013	2014	2015
Sensibilisation pour l'accès des femmes à la terre	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Sensibilisation/Information des producteurs sur la Loi 034		XXX	XXX	XXX	
Elaboration d'un module de sensibilisation sur l'autofinancement		XXX	XXX		
Animation/sensibilisation sur l'autofinancement dans les coopératives		XXX	XXX		
Recherche de partenaires	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Organisation de sessions de formation des leaders des coopératives sur la négociation		XXX		XXX	

Suivi-accompagnement des négociations		XXX	XXX	XXX	XXX
Organisations de voyages d'étude		XXX	XXX	XXX	XXX
Organisation de rencontres de concertation	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Axe 3 : Accroissement qualitatif et quantitatif des services rendus aux coopérateurs

Cette action qui vise l'harmonisation des activités de l'UCAVASO permet à tous les membres d'œuvrer dans une même direction au moyen d'objectifs cohérents et d'efforts convergents. Ainsi, Il s'agira d'outiller les coopérateurs de connaissances pour mieux planifier leurs activités de production et de commercialisation.

Il s'agira aussi de résorber les difficultés d'approvisionnement en intrants. En effet, l'approvisionnement sera assuré par l'UCAVASO. La commercialisation des produits devrait enfin connaître une amélioration sensible

Pour y parvenir, les activités suivantes seront menées :

ACTIVITES	2011	2012	2013	2014	2015
Recherche et développement de partenariat : fournisseurs, institutions de crédit et acheteurs potentiels			XXX	XXX	XXX
Négociations et signatures de protocoles d'accord		XXX	XXX	XXX	XXX
Réhabilitation et construction de magasins de stockage		XXX	XXX	XXX	XXX
Equiper les magasins de stockage;		XXX	XXX	XXX	XXX
Réalisation d'achats groupés		XXX	XXX	XXX	XXX
Formation des producteurs à la planification des activités			XXX		
Suivi du conditionnement des produits (triage, calibrage)		XXX	XXX	XXX	XXX
Tenue d'une comptabilité stricte des stocks		XXX	XXX	XXX	XXX
Formation des producteurs en techniques de conservation			XXX		
Organisation de journées promotionnelles	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Création ou multiplication des points de vente		XXX	XXX	XXX	XXX
--	--	-----	-----	-----	-----

Axe 4 : Mise en place d'un dispositif de communication interne et externe

Il a été observé un faible niveau de confiance et de dialogue entre les organisations existantes d'une part et entre les organisations et les autres acteurs d'autre part pour construire des stratégies communes en vue d'une optimisation des activités de production et de mise à marché au profit de l'ensemble des acteurs. Il est donc nécessaire de promouvoir des relations structurées fondées sur la concertation et le dialogue. Le plan se propose de soutenir des rencontres d'échanges entre les organisations et les autres groupes d'acteurs afin d'analyser les enjeux et défis qui leurs sont communs, de partager les expériences réussies de partenariats, de développer des mécanismes d'information et de renforcement mutuel et d'explorer des possibilités de partenariats. Dans cette rubrique, le plan soutiendra la formation des leaders des coopératives et des faïtières afin de renforcer leurs capacités de négociation avec les partenaires.

Il s'agira aussi de favoriser une plus grande légitimité des élus des coopératives et de leurs faïtières, d'améliorer le fonctionnement démocratique, transparent et inclusif des organisations, d'améliorer l'information et la communication. Ces exigences sont fondamentales pour faire des OP, des acteurs professionnellement efficaces, socialement représentatifs et crédibles. Ce qui en définitive est la base de la mobilisation sociale et économique des exploitants.

Les expériences significatives menées par les coopératives feront l'objet de partage à l'intérieur de la même filière et avec les autres filières. Dans la même lancée, le plan quinquennal soutiendra l'organisation de voyages d'études et d'échanges aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du Burkina Faso afin de s'inspirer des expériences réussies d'organisations ou de structures sœurs.

ACTIVITES	2011	2012	2013	2014	2015
Elaboration d'une stratégie d'information/communication		XXX	XXX		
Elaboration d'outils d'information et de communication		XXX	XXX		
Mise en œuvre de la stratégie d'information/communication			XXX	XXX	XXX

Axe 5 : Suivi-évaluation/contrôle

Il s'agira de renforcer les capacités des élus et de personnes ressources et de mettre à leur disposition des outils appropriés pour suivre et évaluer la réalisation des

différentes activités programmées dans les organisations de base et les faïtières. Le travail consistera à mettre en place des dispositifs aux différents niveaux de structuration pertinents de la faïtière avec un mécanisme d'agrégation. L'objectif est de créer les conditions internes favorables à la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation efficace et durable au sein des coopératives qui n'en disposent pas encore.

Le plan quinquennal soutiendra aussi la dynamisation du contrôle interne au sein des organisations coopératives et de leurs faïtières. Cela se fera à travers la mise en place d'outils et la réalisation de sessions de renforcement des capacités des personnes commises à cette tâche au sein des coopératives et de leurs faïtières.

Le contrôle interne sera soutenu par un audit annuel des comptes et de la gestion tel que prescrit par la loi 014/99/AN.

Des sessions de formation seront organisées après l'élaboration et la validation du système et des outils de suivi évaluation et de contrôle.

ACTIVITES	2011	2012	2013	2014	2015
Elaboration des outils de suivi et d'évaluation		XXX	XXX		
Formation des utilisateurs des outils de suivi évaluation		XXX	XXX	XXX	
Elaboration des outils de contrôle interne		XXX	XXX		
Formation des membres des comités de contrôle		XXX	XXX	XXX	
Organisation et programmation des activités de contrôle interne		XXX	XXX	XXX	XXX
Organisation des audits annuels des comptes et de la gestion des coopératives et des faïtières		XXX	XXX	XXX	XXX
Evaluation de la mise en œuvre du PA			XXX		XXX

VI.FINANCEMENT

Le présent budget est essentiellement axé sur les aspects de renforcement des capacités des organisations coopératives et de leurs adhérents. Certains aspects tels la gestion des passifs, l'immatriculation des périmètres, la réhabilitation et la construction des magasins de stockage n'ont pas fait l'objet d'estimation budgétaire. Des études spécifiques devront venir clarifier les besoins de financement de ces rubriques.

6.1. BUDGET ESTIMATIF DU PLAN D' ACTIONS (EN MILLIERS DE FCFA)

ACTIVITES	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Axe 1 : Restructuration des coopératives et amélioration de l'organisation/structuration des acteurs						
Elaboration du plan d'action	PM	PM				
Relecture et rédaction des textes de base		2000	0	0	0	2000
Mise en place des organisations		3000	0	0	0	3000
Audit comptable et financier des coopératives		5000	0	0	0	5000
Gestion des passifs des coopératives		PM	PM	PM	PM	PM
Elaboration des modules de formation (administration, gestion, négociation, ...)		600	0	0	0	600
Réalisation des sessions de formation (administration, gestion, négociation, ...)		12000	12000	12000	0	36000
Conception des outils de gestion		500	0	0	0	500
Mise en place des outils de gestion		250	250	250	250	1000
Confection de cartes de membres		0	500	0	0	500
Suivi de la tenue des outils de gestion		1000	1000	1000	1000	4000
Recrutement et prise en charge du personnel du Secrétariat Permanent		0	25000	20000	20000	65000

(salaires) 1 SP, 1 secrétaire comptable, 1 agronome, 1 spécialiste en organisation, 1 spécialiste en suivi évaluation, spécialiste en irrigation						
Formation du personnel du Secrétariat Permanent			3000	1000	1000	5000
Equipe ment du Secrétariat Permanent (siège, tables, chaises, ordinateurs, photocopieuse, vidéo projecteur, motos, consommables de bureau)		0	5000	1200	1200	7400
Elaboration du manuel de procédure et du statut du personnel		0	3000	0	0	3000
Sous total (1)		24350	49750	35450	23450	133000
Axe 2 : Renforcement des capacités techniques, logistiques et financières de l'UCAVASO et de ses membres						
Sensibilisation pour l'accès des femmes à la terre		2500	2500	2500	2500	10000
Sensibilisation/Information des producteurs sur la Loi 034		2500	2500	2500	2500	10000
Elaboration d'un module		2000	0	0	0	2000
Animation/sensibilisation sur l'autofinancement dans les coopératives		3000	0	3000	0	6000
Recherche de partenaires		2500	2500	2500	2500	10000
Organisation de sessions de formation des leaders des coopératives sur la négociation		2500	0	2500	0	5000
Suivi-accompagnement des négociations		1250	1250	1250	1250	5000
Organisations de voyages d'étude		3000	3000	3000	3000	12000
Organisation de rencontres de concertation		1500	1500	1500	1500	6000
Sous total (2)		20750	13250	18750	13250	66000
Axe 3 : Accroissement qualitatif et quantitatif des services rendus aux coopérateurs						
Recherche et développement de partenariat : fournisseurs, institutions de crédit et acheteurs potentiels		2000	2000	2000	2000	8000
Négociations et signatures de protocoles d'accord		2500	2500	2500	2500	10000
Réhabilitation et construction de magasins de stockage		PM	PM	PM	PM	PM
Equipe ment des magasins de stockage;		0	20000	0	0	20000
Réalisation d'achats groupés		PM	PM	PM	PM	PM
Formation des producteurs à la planification des activités		3000	0	3000	0	6000
Suivi du conditionnement des produits (triage, calibrage)		3000	3000	3000	3000	12000
Tenue d'une comptabilité stricte des stocks		2000	2000	2000	2000	8000

Organisation de journées promotionnelles		5000	5000	5000	5000	20000
Création ou multiplication des points de vente		PM	PM	PM	PM	PM
Sous total (3)		17500	34500	17500	14500	84000
Axe 4 : Mise en place d'un dispositif de communication interne et externe						
Elaboration d'une stratégie d'information/communication		2000	0	0	0	2000
Elaboration d'outils d'information /communication		2000	0	0	0	2000
Mise en œuvre de la stratégie d'information /communication		2000	2000	2000	2000	8000
Sous total (4)		6000	2000	2000	2000	12000
Axe 5 : Suivi-évaluation/contrôle						
Elaboration des outils de suivi d'évaluation et formation des utilisateurs		2000	0	0	0	2000
Formation des utilisateurs des outils de suivi d'évaluation		3000	3000	3000		9000
Elaboration des outils de contrôle interne		300	0	0	0	300
Formation des membres des comités de contrôle		5000	0	5000	0	10000
Organisation et programmation des activités de contrôle interne		2500	2500	2500	2500	10000
Organisation des audits annuels des comptes et de la gestion des coopératives et des faïtières		4500	4500	4500	4500	18000
Evaluation de la mise en œuvre du PA		0	3000	0	5000	8000
Sous total (5)		17300	13000	15000	12000	57300
TOTAL (1+2+3+4+5)		85900	112500	88700	65200	352300

6.2. PLAN DE FINANCEMENT DU PLAN D' ACTIONS (EN MILLIERS DE FCFA)

Le financement du plan d'actions se fera à travers deux sources principales :

- La contribution des bénéficiaires que sont l'UCAVASO, les organisations coopératives membres et leurs faïtières, ainsi que les coopérateurs à la base.
- Les appuis extérieurs de l'UCAVASO avec en première position l'AMVS et ses partenaires ainsi que les partenaires directs de l'union.

Une simulation du plan de financement est représentée dans le tableau suivant. La contribution de l'UCAVASO est estimée à 20,14 %.

ACTIVITES	TOTAL	CONTRIBUTION UCAVASO	FINANCEMENT A RECHERCHER
Axe 1 : Restructuration des coopératives et amélioration de l'organisation/structuration des acteurs			
Relecture et rédaction des textes de base	2000	0	2000
Mise en place des organisations	3000	0	3000

Audit comptable et financier des coopératives	5000	0	5000
Gestion des passifs des coopératives	PM	PM	PM
Elaboration des modules de formation (administration, gestion, négociation, ...)	600	0	600
Réalisation des sessions de formation (administration, gestion, négociation, ...)	36000	7200	28800
Conception des outils de gestion	500	0	500
Mise en place des outils de gestion	1000	1000	0
Confection de cartes de membres	500	500	0
Suivi de la tenue des outils de gestion	4000	4000	0
Recrutement du personnel du Secrétariat Permanent (salaires) 1 SP, 1 secrétaire comptable, 1 agronome, 1 spécialiste en organisation, 1 spécialiste en suivi évaluation	65000	0	65000
Formation du personnel du Secrétariat Permanent	5000	0	5000
Equiperment du Secrétariat Permanent (siège, tables, chaises, ordinateurs, photocopieuse, vidéo projecteur, motos, consommables de bureau)	7400	7400	0
Elaboration du manuel de procédure et du statut du personnel	3000	0	3000
Sous-total (1)	133000	20100	112900
Axe 2 : Renforcement des capacités techniques, logistiques et financières de l'UCAVASO et de ses membres			
Sensibilisation pour l'accès des femmes à la terre	10000	0	10000
Sensibilisation/Information des producteurs sur la Loi 034	10000	0	10000
Elaboration d'un module	2000	0	2000
Animation/sensibilisation sur l'autofinancement dans les coopératives	6000	1200	4800
Recherche de partenaires	10000	2000	8000
Organisation de sessions de formation des leaders des coopératives sur la négociation	5000	1000	4000
Suivi-accompagnement des négociations	5000	500	4500

Organisations de voyages d'étude	12000	2400	9600
Organisation de rencontres de concertation	6000	600	5400
Sous-total (2)	66000	7700	58300
Axe 3 : Accroissement qualitatif et quantitatif des services rendus aux coopérateurs			
Recherche et développement de partenariat : fournisseurs potentiels, des institutions financières de crédits et acheteurs potentiels	8000	800	7200
Négociations et signatures de protocoles	10000	0	10000
Réhabilitation et construction de magasins de stockage	PM	PM	PM
Equiperment des magasins de stockage;	20000	4000	16000
Réalisation d'achats groupés	PM	PM	PM
Formation des producteurs à la planification des activités	6000	1200	4800
Suivi du conditionnement des produits (triage, calibrage)	12000	12000	0
Tenue d'une comptabilité stricte des stocks	8000	8000	0
Organisation de journées promotionnelles	20000	4000	16000
Création ou multiplication des points de vente	PM	PM	PM
Sous-total (3)	84000	30000	54000
Axe 4 : Mise en place d'un dispositif de communication interne et externe			
Elaboration d'une stratégie d'information/communication	2000	0	2000
Elaboration d'outils d'information /communication	2000	0	2000
Mise en œuvre de stratégie d'information/communication	8000	0	8000
Sous-total (4)	12000	0	12000
Axe 5 : Suivi-évaluation/contrôle			
Elaboration des outils de suivi d'évaluation et formation des utilisateurs	2000	0	2000
Formation des utilisateurs des outils de suivi d'évaluation	9000	1800	7200

Elaboration des outils de contrôle interne	300	0	300
Formation des membres des comités de contrôle	10000	2000	8000
Organisation et programmation des activités de contrôle interne	10000	1000	9000
Organisation des audits annuels des comptes et de la gestion des coopératives et des faïtières	18000	9000	9000
Evaluation de la mise en œuvre du Plan d'Action	8000	0	8000
Sous-total (5)	57300	13800	43500
TOTAL (1+2+3+4+5)	352300	71600	280700

VII. MISE EN ŒUVRE DU PLAN D' ACTIONS

7.1. Modalités d'opérationnalisation du plan d'actions

Le plan d'actions quinquennal est un document cadre dont la vocation est de guider l'action de l'UCAVAO durant la période 2012-2016 et de servir de base de négociation des appuis techniques et de programmation des activités avec ses partenaires étatiques et non étatiques.

Il est appelé à prendre en compte les deux catégories d'activités qui mobiliseront les énergies de la Confédération :

- ✓ les activités initiées de l'intérieur ;
- ✓ et les activités initiées par ses partenaires auxquelles elle est tenue de prendre part.

Si la dernière catégorie d'activités n'est pas souvent prévisible ni programmable à moyen terme, la première par contre l'est et relèvera de la mise en œuvre du plan d'actions.

Ainsi, la mise en œuvre du plan d'actions quinquennal se fera-t-elle au travers d'instruments appropriés appelés plans de travail. Si le plan d'actions sert à indiquer les axes d'intervention de l'union, c'est avec des plans opérationnels annuels que des projets peuvent être élaborés, négociés avec des partenaires et mis en œuvre. Pour ce faire, une équipe de programmation devra être mise en place. Sous l'animation d'un expert ou des techniciens de l'AMVS, l'équipe proposera un plan de travail aux instances de l'UCAVASO qui l'adopteront.

Le processus de programmation consiste essentiellement à répondre aux questions suivantes :

- *Quelle est l'activité ?*
- *Quel est le résultat quantitatif et qualitatif attendu ?*
- *Qui est responsable pour s'assurer que chaque activité est effectivement menée*
- *Quelles ressources sont nécessaires?*
- *A quelle date l'activité doit-elle commencer ?*
- *A quelle date l'activité doit-elle être achevée?*
- *A quel endroit l'activité aura-t-elle lieu?*

Les réponses à ces questions seront organisées de telle sorte à produire un document opérationnel assorti d'un plan de financement dont les principales rubriques sont : le financement sur fonds propres, les apports personnels et le financement à rechercher.

Ainsi, chaque action du plan se présentera sous la forme d'un projet dont le financement peut être négocié séparément ou avec l'ensemble des autres actions pouvant constituer ainsi un programme.

Le plan de travail devra être examiné par la première assemblée générale de l'année. C'est donc dire qu'il devra avoir été élaboré dans le dernier mois de l'année qui s'achève et au moment où le rapport annuel d'activités se confectionne. La première assemblée générale ainsi réunie se penchera sur le rapport annuel de l'année écoulée et le plan de travail annuel de l'année en cours en vue de leur adoption.

7.2. Instances de mise en œuvre du plan et rôles des acteurs

Le plan de travail pour être véritablement opérationnel doit disposer des ressources financières correspondant aux coûts estimatifs proposés par le groupe de planification. Les ressources peuvent provenir des fonds propres de l'union comme de subventions et de dons. C'est après avoir mobilisé les ressources que la mise en œuvre de l'action ou du plan de travail peut être entamée. Dans ce cadre, plusieurs intervenants sont sollicités :

- ✓ les élus et les coopératives de l'UCAVASO,
- ✓ Les techniciens de l'UCAVASO,
- ✓ les techniciens de l'AMVS,
- ✓ les prestataires de services,
- ✓ et les partenaires techniques et financiers.

Le Conseil de Gestion aura la charge de rechercher les financements pour l'activité ou pour tout le plan de travail. Les techniciens de l'AMVS et les techniciens de l'union (s'ils existent) auront la charge d'exécuter l'activité ou de la faire faire par un prestataire en préparant tous les éléments techniques requis (organisation matériel et préparation des termes de référence, des correspondances, etc..).

Quant aux organisations membres concernées, elles mobiliseront leurs représentants et s'assureront de leur participation. Il reviendra aux prestataires de services lorsqu'il est fait appel à eux, d'exécuter les tâches qui leur auraient été confiées conformément aux termes de référence préalablement définis.

La mise en œuvre d'une activité programmée respectera donc le cycle ci-après :

- ✓ la prise de décision de lancer l'activité ;
- ✓ l'élaboration d'une fiche d'activité ou de projet assortie de son budget,
- ✓ l'exécution de l'activité,

- ✓ et le suivi, supervision et rapportage.

A chaque phase de l'activité, les responsabilités sont situées aux différents niveaux de l'UCAVASO. Mais d'une façon générale ces responsabilités assumées peuvent être distinguées comme suit :

- ✓ l'approbation (A) ;
- ✓ l'exécution (E) ;
- ✓ l'appui technique (AT) ;
- ✓ le contrôle de l'exécution (C) ;
- ✓ le suivi supervision (S).

Partage des responsabilités

Etapes	Assemblée Générale	Conseil de gestion	Comité de contrôle	Techniciens	Prestataire de service	Partenaires techniques
Elaboration du plan d'actions	A	A		S	E	AT
Elaboration du PTA	A	A		E	E	AT
Exécution du PTA	A					
recherche de financement			C	AT		AT
décision de lancement de l'activité		A				
élaboration de la fiche d'activité assortie de son budget		A		E		AT
exécution de l'activité		S	C	E	E	
suivi supervision rapportage		S	C	E		

7.3. Mécanisme de suivi / évaluation

7.3.1. Suivi évaluation interne

Le mécanisme de suivi évaluation de la mise en œuvre du plan d'actions quinquennal de l'UCAVASO sera aussi simple que possible. Car il ne s'agira pas de mettre en place une unité spéciale comme on en voit dans certaines structures mais de permettre aux responsables de l'union de disposer de suffisamment d'informations pour leur permettre de prendre des décisions et de réorienter les actions en cas de besoin.

Pour ce faire les responsables de l'UCAVASO doivent :

- a) s'assurer que l'exécution des activités inscrites dans le plan d'actions ou le plan de travail annuel se déroule conformément aux prévisions, ceci par une appréciation :
 - de la nature des activités et du rythme de leur exécution par les personnes ou les structures responsabilisées ;
 - de l'état d'exécution financière des plans de travail ;
 - des réalisations physiques et non physiques des plans d'actions (infrastructures, équipements, agro fournitures, formations, appui conseil etc.).
- b) assurer la gestion au quotidien du plan d'actions quinquennal et des plans de travail annuel à travers :
 - la réalisation des ajustements nécessaires dans la mise en œuvre des activités (reprogrammation, réplique, annulation, extension, etc..) ;
 - l'appréciation de l'efficacité et de la pertinence des activités conduites.
- c) et enfin apprécier au niveau des bénéficiaires directs et indirects, les retombées du plan d'actions quinquennal et des plans de travail dans la résolution des problèmes à l'origine de leur mise en place. Plus précisément il s'agira d'apprécier les effets des actions menées :
 - sur la crédibilité de l'UCAVASO ;
 - sur la situation de chaque organisation membre ;
 - sur l'amélioration des conditions de vie et de travail des adhérents à la base.

Le mécanisme de suivi évaluation proposé repose sur deux maillons :

- ✓ le suivi de la mise en œuvre des actions des plans quinquennal et des plans opérationnels,
- ✓ et l'évaluation des effets impacts des plans.
- ✓ Le suivi de la mise en œuvre des actions

Il sera assuré par les techniciens de l'AMVS ou de l'UCAVASO (si le Secrétariat Permanent est mis en place). Ceux-ci veilleront à ce que les prestataires de services produisent des comptes rendus ou rapports sur l'activité dont ils ont eu la charge et semestriellement, eux, ils produiront un rapport d'activités sur l'état de mise en œuvre des plans opérationnels. De ces rapports semestriels un rapport annuel sera confectionné et soumis aux instances compétentes de l'UCAVASO pour approbation. Les rapports seront rédigés à partir des indicateurs de réalisation portant sur :

- a. les moyens mobilisés (ressources financières et ressources humaines),
- b. les réalisations physiques et dans le cas des services immatériels, sur les services proposés aux bénéficiaires.
- c. L'évaluation des effets et impacts.

7.3.2. *suivi évaluation externe*

Cette partie du suivi évaluation, focalisé sur l'évaluation des effets et des impacts, requiert un peu plus de temps et d'expertise, car les effets ou les impacts d'une action ne peuvent être observés qu'au bout d'un certain temps. Elle concernera surtout l'évaluation du plan d'actions quinquennal. Elle reposera d'abord sur les rapports de mise en œuvre des plans de travail annuels mais ira au-delà en procédant à des investigations sur le terrain en vue de vérifier les effets et impacts sur les bénéficiaires que sont l'UCAVASO et ses membres. A cet effet, des termes de référence seront produits et les services d'experts en suivi évaluation seront requis. Les résultats d'évaluation seront discutés et validés par l'UCAVASO selon ses procédures habituelles.

Les indicateurs utilisés dans ce cas sont les indicateurs d'effets et d'impacts. Ici ce sont les bénéficiaires (paysans) qui sont les détenteurs de l'information. Des méthodes et outils appropriés seront utilisés pour les obtenir. C'est pour cela qu'une expertise est requise.

Pour le suivi évaluation de la mise en œuvre du plan d'actions, les cadres ci-après sont proposés :

7.3.3. indicateurs de suivi évaluation

NIVEAU DE SUIVI EVALUATION	INDICATEURS	MOTHODES ET OUTILS	REponsables
Audit comptable et financier des coopératives	d'audit	Rapport	UCAVASO-AMVS
Gestion des passifs des coopératives	Montant épuré	Rapports	UCAVASO-AMVS
Elaboration des modules de formation	Existence du module	Rapports	UCAVASO-AMVS
Réalisation des sessions de formation	Nombre de sessions organisées Nombre de personnes formées	Rapports	UCAVASO-AMVS
Conception des outils de gestion	Existence des outils de gestion	Rapports	UCAVASO-AMVS
Mise en place des outils de gestion	Existence des outils de gestion au niveau des coopératives	Rapports	UCAVASO-AMVS
Confection de cartes de membres	Nombre de cartes confectionnées Nombre de cartes retirées	Rapports	UCAVASO-AMVS
Suivi de la tenue des outils de gestion	Nombre d'organisations concernées Nombre d'outils mis en place Tenue des outils	Rapports	UCAVASO-AMVS
Recrutement du personnel du Secrétariat Permanent	Nombre et qualités des personnes recrutées	Contrat de travail	UCAVASO-AMVS
Formation le personnel du Secrétariat Permanent	Nombre et qualités des personnes formées	Rapport	UCAVASO-AMVS
Equipement du Secrétariat Permanent	Quantités par type d'équipement	Rapport	UCAVASO-AMVS
Elaboration du manuel de procédure et du statut du personnel	Existence du manuel	Rapport	UCAVASO-AMVS
Immatriculation des périmètres	Nombre de périmètres	• protocole • rapport	• Cadastre • CG • AMVS

Attribution de titres de jouissance	Titres de jouissances bénéficiaires	PV d'attributions	
Elaboration des cahiers des charges spécifiques	Existence de cahiers des charges spécifiques	PV d'adoption	• CG • AMVS • MAH
Sensibilisation pour l'accès des femmes à la terre	Nombre de séances Nombre de personnes touchées	Rapport	UCAVASO - AMVS
Sensibilisation/Information des producteurs sur la Loi 034	Nombre de producteurs sensibilisés	Protocole d'exécution rapport	UCAVASO - AMVS
Elaboration d'un module de sensibilisation sur l'autofinancement	Existence du module	Rapport	UCAVASO - AMVS
Animation/sensibilisation sur l'autofinancement dans les coopératives	- Nombre de rencontres tenues - Nombre de personnes touchées	Rapport	UCAVASO - AMVS
Recherche de partenaires	Nombre de partenaires touchés	Rapport	UCAVASO - AMVS
Organisation de sessions de formation des leaders des coopératives sur la négociation	Nombre de personnes formées	Rapport	UCAVASO - AMVS Partenaires
Suivi-accompagnement des négociations	Nombre de partenaires touchés	Rapport	UCAVASO - AMVS Partenaires
Organisations de voyages d'étude	- Nombre de voyages organisés - Nombres de personnes concernées	Rapport	UCAVASO - AMVS Partenaires
Organisation de rencontres de concertation	- Nombre de rencontres organisés - Nombres de personnes concernées	Rapport	UCAVASO - AMVS
Identification des fournisseurs potentiels et des institutions financières de crédits	Nombre de fournisseurs Nombre d'institutions	Liste de fournisseurs et institutions	CG
Réhabilitation des magasins de stockage	• Nombre de magasins • Nombre équipements livrés • Quantités des travaux de réfection	• PV d'attribution, de réception,	UCAVASO - AMVS Partenaires
Réalisation d'achats groupés	Nombre de producteurs formés	Rapport	UCAVASO - AMVS

		Pièces comptables Fiches de stocks	
Formation des producteurs à la planification des activités		rapport	UCAVASO – AMVS
Suivi du conditionnement des produits (triage, calibrage)	Existence d'une comptabilité de stocks	rapports	UCAVASO – AMVS
Tenue d'une comptabilité stricte des stocks	Nombre d'acheteurs identifiés	Pièces	UCAVASO – AMVS Consultants
Identification des acheteurs potentiels	• Nombre de protocoles signés • Nombre d'engagements de financement • Nombre sorties de contact	• Compte rendu • Engagements/reçus	UCAVASO – AMVS
Établissement de protocoles d'accord	Nombre de magasins réhabilités et équipés	Contrats de prestation Documents comptables	UCAVASO – AMVS
Réhabilitation et équipement des magasins de stockage	Nombre de producteurs formés	rapport	UCAVASO – AMVS Consultants
Formation des producteurs en techniques de conservation	• Nbre journées organisée • Nombre de participants • Quantités & types de produits présentés • Montants consacrés	• Listes des invités • Rapports techniques & financiers Rapports d'évaluation de l'impact	UCAVASO– AMVS
Organisation de journées promotionnelles	Nombre de journées organisées Nombre de personnes invitées Nombre de personnes présentes	rapport	UCAVASO – AMVS Consultants
Création ou multiplication des points de vente	Nombre de points de vente	rapport	UCAVASO – AMVS Consultants
Elaboration d'une stratégie d'information/communication	Existence de stratégie	Opérationnalité de la stratégie	UCAVASO – AMVS
Elaboration d'outils d'information	Existence des outils	Opérationnalité outils	UCAVASO – AMVS
Réalisation d'émissions radio et télé	Nombre d'émissions réalisées	Documentaires	UCAVASO – AMVS- partenaires
Elaboration des outils de suivi et d'évaluation	Existence des outils	Opérationnalité outils	UCAVASO – AMVS

Formation des utilisateurs des outils de suivi évaluation	Nombre de personnes formées	Rapport	UCAVASO - AMVS
Elaboration des outils de contrôle interne	Existence des outils	Opérationnalité outils	UCAVASO - AMVS
Formation des membres des comités de contrôle	Nombre de personnes formées	Rapport	UCAVASO - AMVS
Organisation et programmation des activités de contrôle interne	Nombre de contrôles réalisés	Rapport	UCAVASO - AMVS
Organisation des audits annuels des comptes et de la gestion des coopératives et des faîtières	Nombre de structures auditées	Rapport	UCAVASO - AMVS