

# 3.2

## Workshops

### in Afrika

- (1) DIA-Workshop im Projekt PVAPD/Dogonland, Mali
- (2) DIA-Kaskaden-Workshop im PVAPD-Projekt, Mali
- (3) DIA-Workshop im SECAP-Projekt, Tanzania
- (4) DIA-Workshops in Nkomazi/Transvaal, Südafrika
- (5) Kurz-DIA im Projekt "Kleinstaudämme Burkina Faso"
- (6) Kurz-DIA zum Projekt PPEI, Burundi

# **Bericht zum Workshop „Dienstleistungs- Interaktions-Analyse“ (DIA)**

**im Projekt PVAPD/Mali  
(Bewässerung im Dogonland)**

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Vorgeschichte des Workshops	3
2. Ziel und Programm des Workshops	4
3. Ablauf des DIA-Workshops	
3.1 DIA-Schritt 1: Das Beziehungsgeflecht (Dienstleistungsnetzwerk)	5
3.2 DIA-Schritt 2: Die Leistungsprogramme	6
4. Zusammenfassung und Kommentar	8

## 1. Vorgeschichte des Workshops

Das Arbeitsfeld "Bewässerungssysteme" der "Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)" führt gegenwärtig ein hausinternes Forschungs- und Entwicklungsvorhaben "**interact**"<sup>1</sup> durch. Im Rahmen des interact-Projekts sollen Konzepte und Instrumente entwickelt werden, die es erlauben, Dienstleistungen, die bei der Durchführung von Bewässerungsprojekten bzw. im Zusammenhang mit im Betrieb befindlichen Bewässerungssystemen erbracht werden, zu erfassen und gleichzeitig transparent zu machen. Obwohl Dienstleistungen den wesentlichen Teil der Leistungen der am Betrieb von Bewässerungssystemen beteiligten Organisationen ausmachen, wurden diese bislang in Bewässerungsprojekten (auch außerhalb der Entwicklungszusammenarbeit) nicht systematisch erfaßt und analysiert.

Aus diesem Grund hat **interact** eine "Dienstleistungs-Interaktionsanalyse" (DIA) entwickelt, die eine systematische Erfassung der Dienstleistungen der an Bewässerungssystemen beteiligten Organisationen bzw. organisatorischen Verbunde ermöglicht. Außerdem stellt die DIA das Handwerkszeug für eine systematische Analyse der in diesem Zusammenhang zwischen Organisationen bzw. Organisationseinheiten auftretenden Probleme bereit, wobei die Besonderheiten von Dienstleistungen besonders berücksichtigt werden.

Die DIA wurde bereits in verschiedenen Projekten der GTZ (u.a. in Haiti, Bolivien und Tansania) sowie am Beispiel eines deutschen Wasserverbandes (Unterhaltungsverband Nienburg/Weser) erprobt. Dabei zeigte es sich, daß das Instrument problemlos auch außerhalb des Bewässerungssektors eingesetzt werden kann. Beispielsweise untersuchte ein Workshop in Tansania Dienstleistungen im Rahmen eines Ressourcenschutzprojekts.

Der vorliegende Bericht beschreibt den Verlauf und die Ergebnisse eines DIA-Workshops im Dogonland in Mali. Mit dem AP des Projekts "Bewässerung im Dogonland" war vereinbart worden, im Frühjahr 1994 eine Analyse der Dienstleistungsinteraktionen zwischen den am Projekt beteiligten Akteuren durchzuführen.

---

1 Der vollständige Titel des Vorhabens lautet: "Dienstleistungsorientiertes Management in der landwirtschaftlichen Entwicklung am Beispiel der Bewässerung"

## 2. Ziel und Programm des Workshops

Ziel des Workshops war die Erfassung und Analyse der Dienstleistungen der wichtigsten beteiligten Organisationen und sonstigen Akteure im Projekt "Bewässerung im Dogonland" anhand der "Dienstleistungs-Interaktionsanalyse (DIA)". Allerdings wurde von vornherein darauf hingewiesen, daß es sich gleichzeitig auch um einen Test-Workshop im Rahmen des FuE-Projekts interact handeln würde. Dies bedeutete, daß man bereit war, mit neuen Schritten zu experimentieren und u.U. nicht alle bis zu diesem Zeitpunkt entwickelten Schritte der DIA in vollem Umfang durchzuführen. Dennoch wurden im Rahmen des Workshops die wesentlichen Schritte der gesamten DIA an Beispielen vorgestellt und die Teilnehmer damit in die Lage versetzt, vertiefende Analysen zu den einzelnen Schritten bei Bedarf im nachhinein ohne externe Beteiligung durchführen zu können.

Im Vorfeld des Workshops hatte man sich zudem darauf geeinigt, den Schwerpunkt der Aufmerksamkeit auf die Leistungen und Leistungsbeziehungen der beiden wichtigsten Beteiligten - dem Projekt PVAPD und der Zielgruppe - zu legen. Folglich wurden in erster Linie Vertreter dieser beiden Beteiligten eingeladen. Darüber hinaus nahmen auch ausgewählte Vertreter anderer an der Durchführung der Bewässerungsmaßnahmen beteiligter Organisationen sowie zwei Vertreter aus dem verantwortlichen Ministerium aus Bamako teil (vgl. Liste der Teilnehmer im Anhang). Der zweitägige DIA-Workshop konzentrierte sich auf zwei wichtige Arbeitsschritte, von denen der zweite seinerseits in zwei Unterschritte unterteilt wurde:

1. Erstellung der Beteiligtenlandkarte (Dienstleistungsnetzwerk)
2. Erstellung und Diskussion des Leistungsprogramms des Projekts
  - a) Erfassung der gegenseitigen Leistungserwartungen
  - b) Leistungsprogramme

Die ursprüngliche Planung sah zudem die Analyse ausgewählter Probleme im Zusammenhang mit der Erbringung einzelner Leistungen vor. Diese konnte jedoch aus Zeitgründen nicht durchgeführt werden.

Bei der Vorbesprechung des Workshops in Bandiagara war man zudem übereingekommen, sich auf diejenigen Dienstleistungen zu konzentrieren, die für den nachhaltigen Betrieb der Bewässerungssysteme von Bedeutung waren. Dadurch gerieten zwangsläufig einige Dienstleistungen des Projekts, die nicht in erster Linie diesem Ziel dienten, in den Hintergrund.

### 3. Ablauf des DIA-Workshops<sup>2</sup>

#### 3.1 DIA-Schritt 1: Das "Beziehungsgeflecht" (Dienstleistungsnetzwerk)

Die grafische Darstellung des "Beziehungsgeflechts" soll dazu dienen, die beteiligten Organisationen und die wichtigsten Schnittstellen ihrer Beziehungen übersichtlich darzustellen. Die Grafik stellt praktisch eine "Beziehungslandkarte" dar, die in der weiteren Analyse, insbesondere bei der Problemanalyse, als Orientierungshilfe dienen soll. Es wird davon ausgegangen, daß an der Schnittstelle zwischen zwei Organisationen nicht nur "Leistungen" ausgetauscht werden, sondern daß darüber hinaus weitere Austausch- und Kommunikationsbeziehungen bestehen. Folgende Beziehungsformen sind im allgemeinen von Bedeutung:

- \* Leistungsbeziehungen
- \* Rechtsbeziehungen
- \* Informationsbeziehungen
- \* Interpersonale Beziehungen
- \* Macht-/Dominanzbeziehungen

Im weiteren Verlauf des Workshops konzentrierten wir uns auf die Bearbeitung und Diskussion der Leistungsbeziehungen.

Die grafische Darstellung derjenigen Organisationen, die einen Beitrag zum nachhaltigen Betrieb der Bewässerungssysteme leisten, wurde gemeinsam mit allen Workshopteilnehmern im Plenum erarbeitet (vgl. Schaubild 1). Es wurden zwei Niveaus von Beteiligten unterschieden, zum einen die Beteiligten, die direkt Leistungen an die Nutzer erbringen (z.B. PVAPD, CGB, PHR und PRBD), und zum anderen Beteiligte (im wesentlichen öffentliche Behörden), die vermittelt über andere den Zielgruppen gegenüber Leistungen erbringen. In diesem Zusammenhang wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit vereinbart, das Projekt als eine Einheit darzustellen und die unterschiedlichen Leistungsersteller innerhalb des Projekts erst in nachgelagerten Arbeitsschritten weiter auszudifferenzieren.

---

<sup>2</sup> Im folgenden wird der Ablauf des DIA-Workshops dargestellt, so wie er in Bandiagara/Mali durchgeführt wurde. Das heißt, es werden nicht alle Schritte dargestellt, die üblicherweise Bestandteile der Dienstleistungs-Interaktionsanalyse (DIA) sind. Siehe zum Vergleich die Berichte der Workshops in Oruro (Huppert/Urban 1992) und Nienburg/Weser (Huppert/Urban 1993).

### 3.2 DIA-Schritt 2: Die Leistungsprogramme

Die Erarbeitung einer Übersicht über das gesamte (Dienst-)Leistungsprogramm der untersuchten Organisation (bzw. Organisationen) ist eine der zentralen Aktivitäten im Rahmen der DIA. Durch die Erstellung des Leistungsprogramms wird die gesamte Bandbreite der Leistungen, die die Organisation gegenüber verschiedenen Leistungsadressaten erbringt, transparent. Hierzu werden zunächst alle Einzelleistungen der Organisation sowie deren Abnehmer mit Hilfe der Metaplantchnik aufgelistet und anschließend nach Leistungsarten und -adressaten geordnet. Dabei zeigt es sich, daß vielfach eine Reihe von Leistungen transparent werden, die normalerweise aufgrund ihrer "Intangibilität" leicht vernachlässigt, wenn nicht gar übersehen werden<sup>3</sup>. Hierbei handelt es sich häufig um Leistungen wie Koordinierungsleistungen (Absprachen, Klärung von Rechtsfragen etc.) und Informationsleistungen (Berichte, Informationsveranstaltungen etc.), die nicht selten sehr zeitaufwendig und mitunter auch problematisch sind, die jedoch neben den "eigentlichen", "harten" Leistungen (in der Bewässerung: Bau und Instandhaltung) in der Planung der Aktivitäten oft nur unzureichend berücksichtigt werden. Darüber hinaus zeigt das Leistungsprogramm das gesamte Spektrum an Leistungsadressaten auf, mit denen eine bestimmte Organisation Austauschbeziehungen unterhält.

In unserem Fall einigte man sich darauf, die Leistungsprogramme der beiden wichtigsten Beteiligten (Projekt PVAPD, Zielgruppe) zu erstellen. Darüber hinaus sollten zunächst in getrennten Arbeitssitzungen, die von dem jeweiligen Leistungsabnehmer erwarteten Leistungen aufgelistet werden. Dies sollte im nachhinein einen Hinweis darüber geben, inwieweit die Leistungen der beiden Beteiligten tatsächlich den Bedarf der Leistungsabnehmer entsprachen. Eine solche Vorgehensweise erscheint insbesondere in (öffentlichen) Projekten und Institutionen angebracht, deren Leistungen nicht direkt von den Abnehmern finanziert werden. In diesen bildet sich häufig die Tendenz heraus, Leistungen zu erbringen, von denen man annimmt, daß sie vom Leistungsabnehmer erwartet werden bzw. daß sie dem Leistungsabnehmer nutzen.

Die Auswertung der Ergebnisse des zusätzlich "eingeschobenen" Arbeitsschrittes, erbrachte leider nicht die erhofften Resultate. In getrennten Arbeitssitzungen waren von den Zielgruppenvertretern und von den Projektmitarbeitern diejenigen Leistungen erfragt worden, die sie vom Leistungsabnehmer erwarteten, damit der nachhaltige Betrieb der Bewässerungssysteme gemeinsam zu bewerkstelligen sei. Die Vertreter der Zielgruppe

---

<sup>3</sup> Unter intangiblen Leistungen versteht man insbesondere Dienstleistungen, wie z.B. Beratungsleistungen, die, anders als Sachgüterleistungen, sich nicht in erster Linie auf ein "konkretes, materielles Produkt" beziehen und deshalb als nur schwer "greifbar" bzw. "intangibel" beschrieben werden.

erwarteten eine Reihe von Leistungen, die sie - wie sich herausstellte - gegenwärtig von dem Projekt nicht erhielten. Hierzu zählten v.a. Leistungen im Zusammenhang mit der Bereitstellung von Krediten und mit dem Betrieb der Bewässerungssysteme (vgl. Schaubild 2a).

Das aktuelle Leistungsprogramm des Projekts enthält demgegenüber eine Vielzahl von Leistungen, die von den Bauern nicht gefordert worden waren, insbesondere eine Vielzahl von Ausbildungsleistungen im Rahmen der landwirtschaftlichen Beratung (vgl. Schaubild 3). Auch die Unterstützung der Zielgruppen in Organisationsfragen, ein Schwerpunkt der gegenwärtigen und geplanten Projektaktivitäten, tauchte in der "Wunschliste" der Zielgruppe nicht auf. Auf diese Diskrepanz hingewiesen, reagierten ein Teil der (nicht-bäuerlichen) Vertreter der Arbeitsgruppe, in der die Erwartungen formuliert worden waren, mit dem Hinweis, die Bauern hätten sich nur auf diejenigen Leistungen konzentriert, die sie derzeit **noch nicht** erhielten, sich aber für die Zukunft erhofften. Mithin beruhe die Diskrepanz in erster Linie auf einem Kommunikationsproblem.

Ob dies tatsächlich der Fall war, sollte im Projekt sorgfältig geklärt werden, da dies gegebenenfalls den gewählten Projektansatz erheblich in Frage stellen kann. Auf direktes Befragen hin reagierten die Zielgruppenvertreter ausweichend, was in Anbetracht der heterogenen Zusammensetzung der Teilnehmer nicht verwunderlich war. Folglich wurde dieses Thema auf dem Workshop selbst nicht weiter vertieft. Es wurde lediglich vorgeschlagen, die Frage, welche der vom Projekt erbrachten Leistungen von der Zielgruppe explizit eingefordert würden, zu einem späteren Zeitpunkt außerhalb des Workshops erneut aufzugreifen.

Abschließend wurde das Leistungsprogramm des Projekts PVAPD weiter ausgearbeitet. Insbesondere wurden auch die Leistungen, die das Projekt allen anderen an Betrieb und Instandhaltung der Bewässerungssysteme beteiligten Organisationen gegenüber erbringt, zusammengetragen (vgl. Schaubild 3). Auf die Erstellung eines Leistungsprogramms für die Zielgruppe mußte aus Zeitgründen verzichtet werden. Deshalb konnte die von den Projektmitarbeitern erarbeitete Liste der von der Zielgruppe erwarteten Leistungen (vgl. Schaubild 2b) keinem realen Leistungsprogramm gegenübergestellt werden. Dennoch wurde die Liste im Plenum zum Abschluß kurz diskutiert. Dabei zeigte es sich, daß die Vertreter des Projekts neben einer größeren Anzahl von Vertretungs- und Koordinierungsleistungen eine Reihe von "Leistungen" von der Zielgruppe erwarteten, die eher dem Bereich Verhaltensänderungen zuzuordnen waren bzw. bei denen es sich um Leistungen bzw. Aufgaben handelte, die für den nachhaltigen Betrieb der Bewässerungssysteme von Bedeutung waren, bei denen es sich aber nicht um Leistungen handelte, die dem Projekt gegenüber erbracht werden müssen.



Die Tatsache, daß die Projektmitarbeiter diese Leistungen anführten, macht deutlich, daß sie sich sehr stark als "Interessenvertreter" der Bauern wahrnehmen und ihnen mitunter Verantwortung abnehmen. Gerade aus diesem Grund wäre es wünschenswert gewesen, die Chancen, die in der Herausbildung einer Dienstleistungsorientierung gegenüber der Zielgruppe liegen, stärker herauszuarbeiten.

#### **4. Zusammenfassung und Kommentar**

Alles in allem erfüllte der Workshop die in ihn gesetzten Erwartungen insofern, als er die Projektmitarbeiter für die Möglichkeiten sensibilisierte, die eine Analyse der Dienstleistungs-Interaktionen eröffnet. Darüberhinaus wurde ein detailliertes Leistungsprogramm für das Projekt PVAPD erarbeitet, das in der Zukunft die Grundlage für eine Auseinandersetzung mit den eigenen Leistungen sein kann. Allerdings gelang es nicht in vollem Umfang, die Chancen, die in der Annahme einer Dienstleistungsperspektive durch das Projekt liegen, im Rahmen des Workshops herauszuarbeiten und in all ihren Konsequenzen zu diskutieren.

Die Gründe hierfür lagen u. E. im wesentlichen in der Zusammensetzung der Workshop-teilnehmer. Es war sicherlich problematisch für die Vertreter des Projekts, in Anwesenheit zweier direkter Vorgesetzter aus dem Ministerium in Bamako, offen über mögliche Defizite bei der Leistungserstellung bzw. bei der Auswahl der zu erbringenden Dienstleistungen zu diskutieren. Gleichzeitig war die geringe Anzahl von Zielgruppenvertretern (drei von 17 Teilnehmern) mitverantwortlich dafür, daß diese nicht in ausreichendem Maß zu Wort kamen. Erfahrungen aus anderen Workshops zeigen, daß ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Projektmitarbeitern und Zielgruppenvertretern automatisch auch Probleme, die in der kulturellen und kommunikativen Diskrepanz zwischen beiden Gruppen ihren Ursprung haben, überbrücken helfen.

Aus diesen Gründen gelang es nicht in vollem Umfang, das Potential, das in dem zusätzlich eingefügten Arbeitsschritt - der Abfrage der erwünschten Dienstleistungen - liegt, auszuschöpfen. Gerade dies mag aber als Hinweis für das Projekt nützlich sein, intensiver auf die tatsächlichen "Kunden"-Erwartungen und -bedürfnisse einzugehen.

## Anlagen

## Verzeichnis der Anlagen

**Anlage 1** Liste des Participants

**Anlage 2** Explication des abréviations

**Anlage 3** Le paysage organisationnèl

**Anlage 4** A qui le PVAPD fournit des services?

**Anlage 5** Services

**Anlage 1**

**Liste des Participants**

## Liste des Participants

Nom	Fonction	Adresse
Sulser, Martin	Coordinateur AT DED	BP: 11 Bandiagara
Spijkerman, Antoine	Conseiller technique Volet Barrage	Projet hydraulique rurale BP 25, Bandiagara
Grimmelmann, Werner	Chef de projet PVAPD	BP 17 Bandiagara BP 100 Bamako, c/o SAP/GTZ
Moussa, Menta	Chef Section Génie rural PVAPD	PVAPD
Lassana, Guindo	Représentant groupe-cible (exploitant maraîcher) Président CG.B Anakanda	Cultivateur à Anakanda
Dorlöchter-Sulser, Sabine	Responsable de la cellule de sociologie appliquée	BP 17; S/C PVAPD, Bandiagara
Sagara, Amadou	Président du comité de barrage, C.B Dourou	Cultivateur à Dourou Cercle de Bandiagara
Cangara, Karim	Chef Section Mali-Est	DNA Bamako
Djimbé, Amadaga	Chef Division	D.N.A Bamako
Kassogué, Issa		kédiély
Barry, Amadou	Chef Station	Dologou
Sidibé, Kassoum	Chef Section Vulgarisation	PVAPD/SAC
Diallo, Mamadou	Chef Section Animation	PVAPD/SAC
Steingruber, Rolf	Chef Projet GTZ "PEBASO"	01 BP 1450 Bobo-Dioulasso 01
Diallo, Sabine	GTZ	BP 100, Bamako
Urban, Klaus	Consult, GTZ	Wiesbaden, Allemagne
Huppert, Walter	Conseiller Technique, GTZ	Eschborn, Allemagne

## **Anlage 2**

### **Explication des abréviations**

## Explication des abréviations

### Administration

AV	=	Associations Villageoises (Niveau Village)
BNDA	=	Banque Nationale de Développement Agricole
C.A.C	=	Centre de l'Action Coopérative
C.G.B	=	Comité Gestion de Barrage
CIDR	=	Centre international de développement et de recherche
DNA	=	Direction Nationale de l'Agriculture
DNACOOOP	=	Direction Nationale de la COOPération
DNHE	=	Direction Nationale de l'Hydraulique et de l'Energie
GTZ	=	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
MOLIBEMO	=	Fédération des Groupements Villageois
ONG	=	Organisation Non-Gouvernementale
PCVECA	=	Projet Caisses Villageoises d'Epargne et Crédit, auto-gérées
PHR	=	Projet Hydraulique Rurale
PRBP	=	Projet Réhabilitation Barrages et Pistes
PVAPD	=	Projet Vulgarisation Agricole en Pays Dogon
SAC	=	Service Agricole de Cercle
UE	=	Usagers d'Eau
DNG.R	=	Direction Nationale Génie Rural

## **Anlage 3**

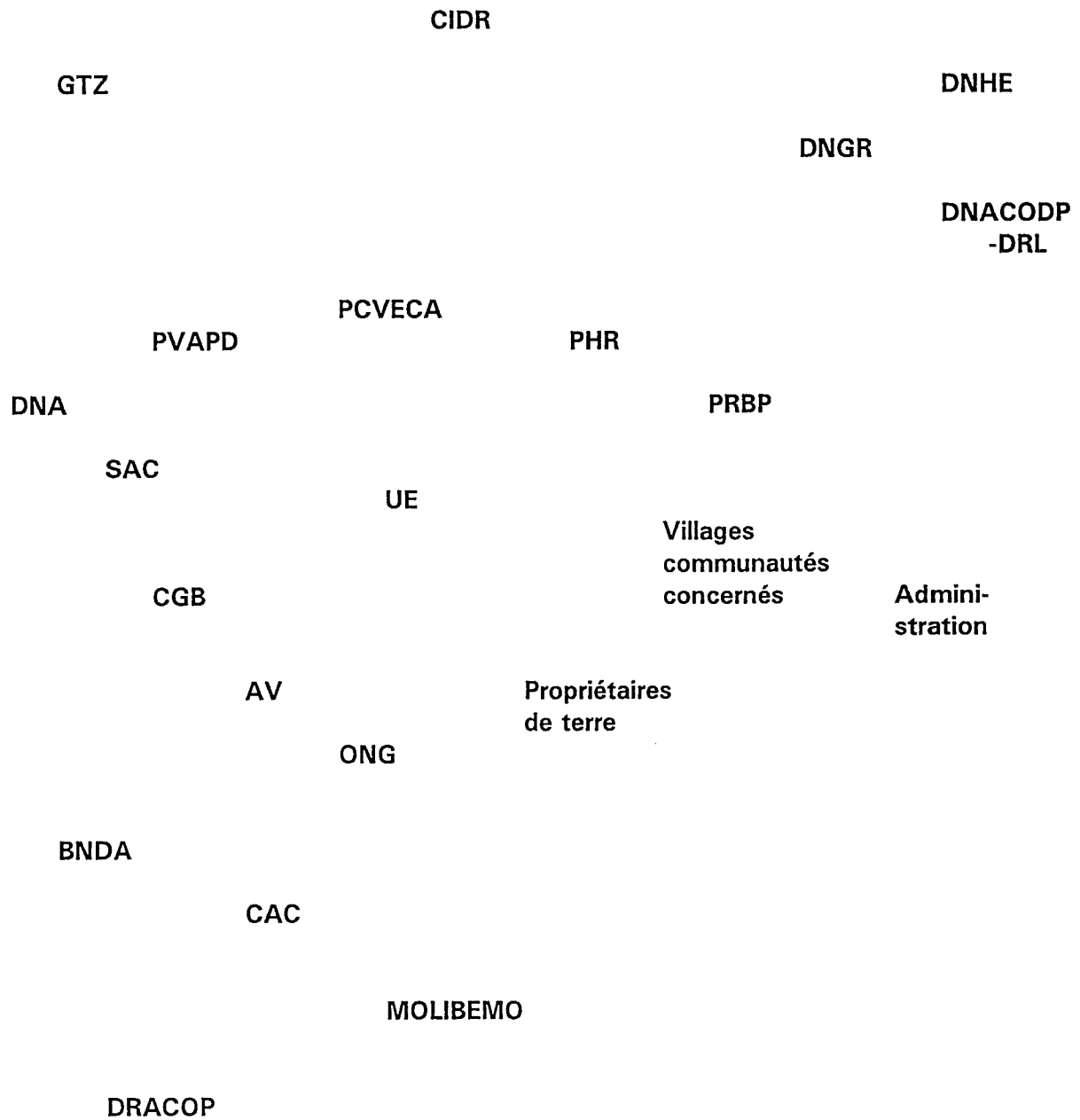
### **Le paysage organisationnèl**



Quels sont les prestataires/fournisseurs de services pour le fonctionnement durable des périmètres irrigués villageois

Instrument d'analyse proposé:

"Le paysage organisationnel"



**A qui le PVAPD fournit des services?**

**Pour le fonctionnement durable des PIV**

<b>UE</b>	<b>AV</b>	<b>CGB</b>	<b>Communauté villageoise</b>	
<b>PHR</b>	<b>DNA</b>	<b>BNDA</b>	<b>CAC</b>	<b>PRBP</b>
Administration	<b>GTZ</b>		<b>ONG</b>	Propriétaires de terres

**Anlage 4**

**A qui le PVAPD fournit des services?**

## Le fonctionnement durable des PIV

**Services attendus qui ne sont pas à la charge du PVAPD**

Qu'est-ce que les usagers d'eau attendent comme prestation de service du PVAPD

Reduire le nombre de passes dans les barrages

Aide, avec le problème d'ensablement dans les barrages, sans vidanges

Support pour financer les sémences (préfinancement)

Préfinancer les matériaux pour enclore les parcelles exploitées

Améliorer les pistes d'accès aux périmètres/barrages

BARRAGES	COMMERCIALISATION	DIVERS
----------	-------------------	--------

Elaborer un programme d'entretien, sensibiliser et former des paysans

Aider les paysans de concevoir la gestion d'eau des barrages acceptables pour tous

Améliorer les systèmes de commercialisation des oignons (séchés) (trop longs); problème de crédit

Aussi pour d'autres produits maraîchers

Implication du projet dans l'approvisionnement en engrais

Alphabétisation pour les membres du comité (fonctionnelle)

Fournir les petits matériels pour des mesures anti-érosives (pelles, pioches, bar-à-mine, masse)

Renforcer l'utilisation des foyers améliorés pour diminuer la consommation du bois

### SECHAGE DES OIGNONS

"Moderniser" le travail de préparation pour couper les oignons

Qu'est-ce que le PVAPD attend comme prestation de service des usagers d'eau

Service propre pour eux-mêmes	Attitude des UE	Services propres	Service de coordination	Service de représentation
			Service d'information	
- Utiliser les cultures appropriées aux systèmes d'irrigation	Qu'ils respectent leur engagement.	Contribuent à la réparation (main d'oeuvre).	Que les UE expriment leurs besoins: en vulgarisation	Création d'un comité de gestion et de surveillance d'eau
- Rentabiliser le potentiel du PIV	Que les UE soient ouverts.	Manipulent les infrastructures conformément aux recommandations techniques.	Participation aux enquêtes agro-économiques	Formation des différents responsables du PI (entretien gestion)
- L maintenance des ouvrages et PIV	Qu'ils soient transparent.	Responsabilisation du village et des membres des structures de gestion	Que les UE soient disponibles pour les contacts/discussions	Représenter UE et le CGB envers les intervenants
- Maintenance des équipages de sèchage	Avoir des initiatives		Demande exprimée par le G.C aux structures d'appui	Appliquer des méthodes (comptabilité) qui assurent une transparence
- gèrent/utilisent judicieusement l'eau retenue	Que les UE soient francs.		Associer les femmes et les hommes de castes aux prises de décisions	Plus d'ouverture et de transparence en matière de gestion des PI
- fonctionnement des groupes de crédit	Que les UE acceptent le changement de comportement.			
- Création d'une caisse dans le cadre de l'entretien du PI	Que les UE acceptent le rôle d'être responsable.			
- Choix de leur propre culture selon la rentabilité				

## Qu'est-ce que le PVAPD attend comme prestation de service des usagers d'eau

**Service propre  
pour  
eux-mêmes**

**Attitude des  
UE**

**Services  
propres**

**Service de  
coordination**

**Service de  
représentation**

**Service  
d'information**

- Veillent sur  
une bonne utili-  
sation de  
l'argent cotisé

- Fonctionne-  
ment des  
groupements  
socio-écono-  
miques

- Pouvoir lire et  
écrire

- Appliquer les  
connaissances  
acquises

- L'application  
des techniques  
culturales per-  
formantes et  
adaptées

- Respect du  
calendrier  
agricole et du  
choix des  
spécifications

- Que les UE  
assument leur  
responsabilité

**Anlage 5**

**Services**

	AV	CGB	DNA	PHR	PRBP
<b>Services d'information</b>	Mise à la disposition des informations sur le fonctionnement de système de crédit BNDA		Fournir renseignements techniques agricoles (pluie production, exploitants)	Fournir des informations <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pluviométrie</li> <li>- limnimétrie</li> <li>- organisation sociale des villages</li> <li>- fluctuation des prix de produits maraîchers</li> <li>- Mise à disposition d'un cadre du projet pour les réunions de concertation (comité permanent..)</li> </ul>	
<b>Services Coordination</b>			Coordonner l'exécution de la politique nationale de développement rural		
<b>Services divers</b>			Assurer mission dévolue à la DNA dans sa zone d'intervention  Assurer liaison avec les agriculteurs locaux	Jouer l'intermédiaire entre ONG et village au moins au début d'une intervention	



	AV	CGB	DNA	PHR	PRBP
<b>Services substi- tutifs</b>	<p>Appui en équipement en matériel de transformation</p> <p>Assurer l'écoulement de l'oignon séché en tranche aux marchés nationaux</p>			Assurer l'animation des CG.B pour un certain nombre des barrages qui étaient réhabilités par le PRBP ou construits par le PHR	
<b>Services consul- tatifs</b>	<p>Appui à l'auto-gestion des groupements de séchage</p> <p>Appui à l'établissement des lignes de crédit BNDA</p>	<p>Appui à l'amélioration de l'organisation</p> <p>Appui dans les démarches de l'ouverture des lignes de crédit BNDA</p> <p>Conseil sur les techniques d'entretien des vannes et du mur</p> <p>Conseil pour une utilisation rationnelle des terres autour des PIV</p> <p>Conseil pour mieux utiliser le système de canaux dans les PIV</p> <p>Conseil au resp des CGB pour choisir la bonne date d'ouverture et de fermeture des vannes</p> <p>Conseil pour la constitution d'un fonds d'entretien barrage</p>		Conseils techniques sur des thèmes précis	

	<b>Propriétaires des terres</b>	<b>GTZ</b>	<b>Administration</b>	<b>CAC</b>	<b>BNDA</b>
<b>Services substitifs</b>		Mise à disposition d'un plan d'opération actualisé		Etablissement dossier de crédit	Etablissement dossier de crédit
<b>Services</b>	Sensibiliser les paysans et le (producteur) propriétaires de terre dans le respect du calendrier pour l'exécution des opérations	Envoi régulier des pièces justificatives sur les dépenses effectuées		Formation sur le fonctionnement des structures bancaires	Appui au recensement des besoins en crédit agricole
<b>consultifs</b>	Sensibiliser les propriétaires de terres sur l'avantage du PI pour le village	Fourniture à temps de la demande sur les besoins annuels des besoins financiers et du matériel			

	Propriétaires des terres	GTZ	Administra- tion	CAC	BNDA
Services d'infor- mation		<p>Information à temps sur la modification éventuelle des éléments importants du plan d'opération</p> <p>Information sur l'avancement des activités</p> <p>Appui organisationnel aux visites officielles de la part de la GTZ</p>	Fournir des rapports		
Service de coordi- nation			<p>Elaboration des programmes d'activités du CLD</p> <p>Servir d'intermédiaire entre l'administration et la population</p>		

## U.E

<b>Service Substitifs</b>	Rechercher des marchés et des partenaires pour l'écoulement des produits transformés <span style="margin-left: 100px;">Approvisionné en intrants appropriés (sémences, engrais) (choix, transport...)</span>			
<b>Services Consultatifs</b>	Conseil pour la protection des cultures  Installe les parcelles des démonstration pour acquérir un meilleur rendement	Conseil sur les techniques (appropriées) améliorées de protection et d'exploitation de terre  Conseil et appui à la commercialisation	Appuyer la mise en place des structures organisationnelles (RI)  Conseil à l'organisation des UE en structures de gestion	Conseil pour l'utilisation rationnelle de l'eau  Conseil entretien du réseau barrage
<b>Services de formation</b>	Former sur les techniques améliorées de protection et d'exploitation des terres  Former sur les techniques améliorées de production et d'utilisation de la fumure organique	Former sur les techniques améliorées de conservation des produits maraîchers  Former les paysans dans le cadre de la protection végétale  Former en matière de crédit bancaire	Mise à la disposition d'un savoir-faire sur des nouvelles technologies (production maraîcher)  Formation sur les techniques de transformation des produits maraîchers  Formation sur le suivi limnimétrique	Formation en gestion rationnelle de l'eau  Formation sur l'entretien du réseau/barrage

**U.E**

<b>Services d'information</b>	Informé en matière de crédit bancaire	Informé les producteurs sur la date de fermeture des pertuis	Information sur disponibilité d'eau suivant période de l'année
<b>Services Coordination</b>	Appuyer en matière de crédit	Faciliter l'accès au crédit BND	
<b>Services divers</b>	Assister les paysans dans le cadre de la distribution des terres (Mesures des parcelles)	Le réglage du plan d'eau	

# **3.2.2**

**DIA-Kaskaden-Workshop**

**im Projekt PVAPD/Dogonland, Mali**

## **Vorbemerkung**

Aus Platzgründen konnte der folgende Workshop-Bericht nicht in voller Länge in die hier vorliegende Dokumentation aufgenommen werden. Zur Einsichtnahme in die Anlagen 5 bis 8 wird der interessierte Leser deshalb auf den Originalbericht verwiesen.

Projet Vulgarisation Agricole  
en Pays Dogon  
B.P. 17  
BANDIAGARA  
MALI

**VORLÄUFIGER BERICHT ZUR ANWENDUNG DER DIENSTLEISTUNGS-  
INTERAKTIONSANALYSE ("DIA") AM BEISPIEL DES PFLANZENBAUAMTES IN  
BANDIAGARA, MALI**

vorgelegt von

Sabine DORLÖCHTER-SULSER (Beraterin)  
(Landwirtschaftliche Beratung im Dogonland,  
DNA; GTZ)  
November 1994  
BANDIAGARA; Mali



## INHALTVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG
2. ZIELE DER VERANSTALTUNGSREIHE
3. DUCHFÜHRUNG
4. SCHWERPUNKTSETZUNG
5. ERGEBNISBEWERTUNG
6. SCHLUßFOLGERUNGEN UND PERSPEKTIVEN

### ANLAGEN

1. Konzeptpapier zur Duchführung einer DIA beim Pflanzenschutzamt in Bandiagara
2. Ablauf des Kaskadenworkshops
3. Einführungsseminar
4. Workshop mit den Basisagrarberatern des Pflanzenbauamtes
  - a) 1. Workshop in Tabitongo
    - Ergebnisse
    - Aufgabenformulierung
    - Programmablauf und Teilnehmer
  - a) 2. Workshop in Tegourou
    - Ergebnisse
    - Aufgabenformulierung
    - Programmablauf und Teilnehmer
5. Workshop mit den Zielgruppenvertretern/innen
  - Ergebnisse
  - Aufgabenformulierung
  - Programmablauf und Teilnehmer
6. Workshop mit den Vertretern der Partnerorganisationen
  - Ergebnisse
  - Aufgabenformulierung
  - Programmablauf und Teilnehmer
7. Workshop mit den Sektionschefs des PVAPD/SAC
  - Ergebnisse
  - Aufgabenformulierung
  - Programmablauf und Teilnehmer
8. Provisorisches Dienstleistungsprogramm des Pflanzenbauamtes nach Beendigung des Projektes

## 1. EINLEITUNG

Das Projekt VA-Dogon und seine Partnerorganisation, das Pflanzenbauamt in Bandiagara, wurde im Februar 1994 mit der Methode der Dienstleistungs-Interaktionsanalyse ("DIA") bekannt gemacht. Das team *interact* der GTZ stellte die Instrumente der DIA im Rahmen eines ersten Seminars am Beispiel der Verwaltungskomitees von Kleinstaudämmen auf dem Dogonplateau dar (vgl. interner Bericht des teams *interact*).

Interessiert durch diese ersten Erfahrungen mit der Methode, wurde seine Anwendung auf die Partnerorganisation beschlossen.

## 2. ZIELE DER VERANSTALTUNGSREIHE

Das von der GTZ unterstützte Projekt VA-Dogon befindet sich kurz vor Abschluß seiner dritten Projektphase. Eine weitere Phase ist geplant, soll aber bereits deutlich Zeichen einer Übergabe der Verantwortlichkeiten an den Partner setzen. Die Durchführung einer Dienstleistungs-Interaktionsanalyse erschien vor diesem Hintergrund sinnvoll, weil die Methode erlaubt relativ systematisch ein derzeitiges Dienstleistungsprofil aufzuzeigen und darauf aufbauend, die Erarbeitung eines zukünftigen Dienstleistungsprofils (Phase nach Beendigung des Projekts) ermöglicht.

Im Rahmen einer Workshopserie (Kaskadenworkshop) wurde sich die Erarbeitung folgender Dokumente als 'physische' Ergebnisse zum Ziel gesetzt:

- aktuelles Dienstleistungsprogramm
- zukünftiges Dienstleistungsprogramm (nach Projektlaufzeit)
- Aktionsplan und Ausbildungsplan (falls notwendig)

Diese Zieldefinition beruht auf der Annahme, daß derzeit eine relative Unklarheit über die aktuell tatsächlich erbrachten Dienstleistungen des Pflanzenbauamtes besteht (Ausgangsproblem).

Neben diesen sehr pragmatischen Gesichtspunkten, welche auf eine Nachhaltigkeit auf institutioneller Ebene zielen, erschien es interessant den Ansatz der Erbringung von Dienstleistungen gegenüber den Zielgruppen in die Diskussion zu bringen. Diese Perspektive ist in der malischen "Entwicklungslandschaft" und erst recht in staatlichen Strukturen noch sehr unbekannt.

Letzere sind vielmehr klassisch nach top-down Ansätzen strukturiert, die Entscheidung was gut und richtig für die Zielgruppen ist, wird ohne ihren Einbezug auf höheren Ebenen

gefällt. Die staatlichen Dienststellen haben gemäß ihrer Aufgabendefinition bestimmte Aufgabenkataloge abzuarbeiten.

Der Agrarberater als unterstes Glied in der Hierarchie führt die ihm anvertrauten Aufgaben laut seinen Vorgaben aus. Da viele dieser Aufgaben (z.B. die Anlage einer Versuchsparzelle) nur unter direkter Mitarbeit der bäuerlichen Zielgruppen zu verwirklichen sind, ist der Agrarberater nicht selten gezwungen unterschiedlichste Strategien (Anreizsysteme) anzuwenden, aber auch direkten Druck auf die Bauern auszuüben, um seine Planerfüllung zu gewährleisten.

Vor diesem Hintergrund stellt der Ansatz der Dienstleistungserbringung gegenüber den Zielgruppen eine diametral unterschiedliche Philosophie dar. In der Konsequenz dieses Ansatzes werden die Zielgruppen zu aktiven Interaktionspartnern der Agrarberater, mit denen die Inhalte und die Art der Dienstleistungen erst mal zu verhandeln sind.

### 3. SCHWERPUNKTSETZUNG

Im Rahmen der Veranstaltungsreihe (Kaskadenworkshop) wurde deutlich, daß es zeitlich kaum möglich war, ein vollständiges Programm der Dienstleistungen zu erarbeiten. Der Schwerpunkt wurde daher auf die Dienstleistungen gegenüber den Zielgruppen gelegt. Die Dienstleistungen des Pflanzenbauamtes gegenüber anderen Intervenenten und Dienststellen wurden zwar im Rahmen eines Workshops behandelt, wurden aber vorerst nicht weiter vertieft.

Diese Schwerpunktsetzung ist gerechtfertigt, da die Zielsetzung der staatlichen Dienststelle sich selbstverständlich auf die bäuerlichen Zielgruppen bezieht und weniger auf die anderen Intervenenten. Ziehen letztere einen "Gewinn" aus den von der Pflanzenbaubehörde erfüllten Leistungen, so ist dies eher ein positiver Nebeneffekt, als seine eigentliche Mission.

### 4. DUCHFÜHRUNG

Der Kaskadenworkshop wurde in insgesamt 6 Etappen organisiert (vgl. Anlage 2). In einem Einführungsseminar, welches in vereinfachter Form die Methode und die unterschiedlichen Instrumente darstellte, wurden die Partnerorganisation in ihrer derzeitigen Organisationslandschaft dargestellt und erste Überlegungen zu einer Beziehungslandschaft diskutiert. Dieses erste Seminar, welches eingebettet in einer regulären Monatssitzung stattfand, hatte allerdings eher den Charakter einer Anwärmphase, um die zukünftigen Teilnehmer der Workshops mit der Methode vertraut zu machen.

Die weiteren Workshops wurden mit homogenen Teilgruppen zu bestimmten sich ergänzenden Fragestellungen durchgeführt. Im ersten Schritt wurden im Rahmen von zwei getrennten Workshops die Agrarberater gebeten, die von ihnen erbrachten Dienstleistungen gegenüber den Zielgruppen und anderen Intervenenten aufzuzeigen.

Im zweiten Schritt wurden Vertreter von Teilzielgruppen eingeladen. Im Mittelpunkt dieses Workshops stand die Frage nach den derzeit erhaltenen und gewünschten zukünftigen Dienstleistungen.

Im nächsten Schritt wurden die mit der Pflanzenbaubehörde in Kooperation stehenden Intervenenten und Behörden zu einem Workshop eingeladen. Im Zentrum standen hier der Austausch von Dienstleistungen. Auch hier wurde der Ist-Zustand, um eventuell zukünftig gewünschte Dienstleistungen ergänzt.

Als vorläufig letzte Etappe wurde ein Workshop mit den Sektionsleitern des Projektes durchgeführt, um aus den in den vorhergehenden Workshops gesammelten Dienstleistungen (aktuelle Situation), Überlegungen für ein zukünftiges Dienstleistungsprogramm anzustellen. Dabei wurde vor allem aus Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit, die Unterscheidung von Dienstleistungen ohne externe Hilfe, auf Basis eines Revolvingfonds und auf Basis verlorener Zuschüsse eingeführt.

Die Bewertung der derzeitig getätigten Dienstleistungen nach Qualitätskriterien, um daraus ableitend einen Ausbildungsplan zu erstellen, konnte aus zeitlichen Gründen bisher noch nicht geleistet werden. Dieser Arbeitsschritt soll jedoch von einer Arbeitsgruppe nachgeliefert werden. Im Januar 1995 sollen die Gesamtergebnisse noch einmal im Rahmen einer Vollversammlung synthetisch vorgestellt werden.

## 5. ERGEBNISBEWERTUNG

Bezüglich der Methode bestand von Beginn an eine relative Skepsis, ob man sie auch mit Zielgruppenvertretern (alle des Lesens und Schreibens unkundig) durchführen könne. Die Praxiserfahrung hat gezeigt, daß es ohne weiteres möglich ist, die zentralen Inhalte einfach für die Bauern zu "übersetzen".

Natürlich sind die Beiträge der Zielgruppen nicht immer direkt in die Formulierungsvorgaben der Methode übertragbar. Dieser Schritt der "Übersetzung" der Ideen der Bauern in Formulierungen von Dienstleistungen bedarf einer enormen Sensibilität des/der Moderators/in, um die wesentlichen von den Zielgruppen wahrgenommenen Aspekte nicht zu verfälschen.

Insgesamt war es überraschend, wieviele Bereiche die Zielgruppen als 'Dienstleistungen' begreifen. Probleme gab es in den Bereichen der qualitativen Beratungsarbeit. So wurden zum Beispiel die Beratungsleistungen, die keine direkt nachvollziehbaren positiven Effekte auslösten (zum Beispiel Rentabilitätstest zur traditionellen Seifenherstellung in unterschiedlichen Varianten im Bereich der Frauenförderung), nicht als Dienstleistungen wahrgenommen. Erst bei genauerem Nachhaken erkannten die Frauen an, daß sie durchaus Lerneffekte aus diesen Test und Berechnungen gezogen hatten.

Bezüglich der inhaltlichen Ergebnisse des Kaskadenworkshops ist wohl das spürbarste Ergebnis die Überraschung der unterschiedlichen Teilnehmer über die Vielzahl und auch Vielfältigkeit der aktuell erbrachten Dienstleistungen des Pflanzenbauamtes.

Auffällig ist, daß die von den Agrarberatern des Pflanzenbauamtes erbrachten Dienstleistungen, sehr stark den polyvalenten Charakter ihrer derzeitigen Tätigkeit widerspiegeln. Neben den klassischen Aufgaben der Agrarberater, die Vermittlung von Anbau- und sonstigen ertragssteigernden Empfehlungen, sind sie vor allem im Bereich "Organisationsentwicklung" und -beratung tätig, sowie auch bei der Beschaffung von materiellen Gütern (Produktionsmittel wie verbessertes Saatgut) für die Produktion.

Wichtig ist auch der Aspekt der Informationsbereitstellung für die Bauern, der aufgrund ihrer geographischen Abgeschiedenheit von enormer Bedeutung ist. Darüberhinaus schafft der Agrarberater Kontakte zu potentiellen Partnern für die bäuerliche Bevölkerung und spielt die Rolle des Vermittlers oder des Agenten (vor allem im Bereich des Kreditzugangs). Dies alles sind für die Dorfbevölkerung nicht zu unterschätzende Dienstleistungen.

Die von den Bauern aufgezeigten aktuell erhaltenen Dienstleistungen seitens des Pflanzenbauamtes (bzw. Projekt) decken sich weitgehend mit denen von den Agrarberatern aufgezeigten. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß im Zentrum der erwarteten zukünftigen Leistungen materielle Aspekte im Zentrum des Interesses der Zielgruppen stehen. Darüberhinaus werden viele Bereiche genannt, die auf die Befähigung der Zielgruppen abzielen eigenständig bestimmte Leistungen zu erbringen (Alphabetisierung, Ausbildung in "Verwaltung" etc.) und die eigentlich nicht zu endogenen Aufgabenbereichen des Pflanzenbauamtes gehören.

Es ist fraglich, inwiefern viele dieser von den Zielgruppen nachgefragten Leistungen zukünftig von dem Pflanzenbauamt erbracht werden können. Das vorläufige Dienstleistungsprogramm macht dies sehr deutlich. Viele bisherige oder auch zukünftig gewünschte Leistungen basieren auf verlorenen Zuschüssen und somit wohl langfristig nicht vom Pflanzenbauamt zu erbringen. Einige auf die Verfügbarkeit von Kapital beruhenden Leistungen können aber noch im Laufe der nächsten Phase des Projekts initiiert werden, solange gewährleistet ist, daß sich diese Fonds regelmäßig alimentieren. Inwiefern die Umsetzung dieses Dienstleistungsprogramms Chancen zur Verwirklichung hat soll im nächsten Kapitel geklärt werden.

## 6. SCHLUßFOLGERUNG UND PERSPEKTIVEN

Das im Rahmen des DIA-Kaskadenworkshops erarbeitete vorläufige Dienstleistungsprogramm wird nach letzten Beschlüssen zur Ausdehnung der nationalen Agrarpolitik auf die Interventionszone wenig Chancen zur Verwirklichung haben. Die neue Politik sieht eine strenge Trennung zwischen Agrarberatung und sonstiger dörflicher Beratung vor. Gemäß der Philosophie des T&V-Agrarberatungskonzeptes der Weltbank dürfen sich die Agrarberater nur noch auf technische Beratung zur Produktionsverbesserung beschränken. Darüberhinaus werden alle technischen Berater im Feld nicht nur zu ihren technischen Domänen beraten, sondern darüberhinaus auch zu fachfremden Inhalten (z.B. Tierhaltung, Forst- und Wasserwirtschaft etc.).

Es bleibt die Frage, wer die bisher von den polyvalenten Agrarberatern erfüllten Leistungen in Zukunft erbringen wird. Die staatlich dafür vorgesehenen Strukturen befinden sich derzeit in der Umstrukturierung und sind nicht funktionell. Darüberhinaus werden wohl auch in weiterer Zukunft die Agrarberater die größte Basisnähe (Aufgrund ihrer Anzahl und Vertretung vor Ort) haben.

Das vorliegende Dienstleistungsprogramm wird somit in weiterer Zukunft nicht zur Anwendung kommen. Trotzdem kann das Dokument als systematische Hilfe angesehen werden, um die zukünftig bei den Agrarberatern entfallenden Dienstleistungen auf andere Intervenenten und Behörden umzuverteilen. Wer zukünftig, d.h. nach Beendigung des Projekts die "Lücken" füllen wird, dies wird auf Grundlage der neuen institutionellen Landschaft zu diskutieren sein.

Der geplante Arbeitsschritt zur qualitativen Beuteilung der von den Agrarberatern erbrachten Dienstleistungen wird sich dagegen auf ihre zukünftigen Arbeitsbereiche beschränken.

Darüberhinaus konnte der DIA-Kaskadenworkshop dazu beitragen die Philosophie des Dienstleistungsansatzes bekannter zu machen. Im Zuge der derzeit in Mali beginnenden Dezentralisierungsbemühungen erscheint die Förderung dieses Gedankens auch in staatlichen Strukturen eine sinnvolle Maßnahme. Wird der Klient der Dienstleistungen perspektivisch in den Mittelpunkt gerückt, bedarf dies einer stärkeren Auseinandersetzung mit dessen Interessen (Interaktion). Die Abkehr von Aufgabenkatalogen in Richtung Erstellung nachgefragter Leistungen stellt eine Chance für den Verwaltungsapparat Mali dar.

Dieser Perspektivwandel ist auch im Bereich der "reinen" Agrarberatung ein äußerst wünschenswerter Ansatz für die Zukunft.

**Anlage 1:**

**Konzeptpapier zur Durchführung einer  
DIA beim Pflanzenbauamt in Bandiagara,  
Mali**



## Analyse des prestations des services du SAC Bandiagara

### OBJECTIFS VISES:

1. Les prestations des services du SAC Bandiagara en vers leurs partenaires et leurs groupes-cibles sont définis (Analyse de la situation actuelle).
2. Des réflexions sur un programme de prestations de services du SAC à long terme (phase après projet) sont entreprises, des éventuelles conséquences (plan d'action, besoin en perfectionnement etc) sont définis.

### METHODOLOGIE:

Application de l'outil 'APS' (= Analyse des prestations de service), élaboré par la division technique 'système d'irrigation' de la GTZ

### DEROULEMENT PROPOSES:

#### 1. Séminaire d'introduction

##### Objectifs:

- Définitions des objectifs liées à l'application de l'outil APS aux réalités du SAC
- Application des premières étapes de APS

##### Participants:

Des représentants de tous les niveaux du SAC (probablement dans le cadre d'une réunion mensuelle ou trimestrielle)

##### Contenu:

- paysage organisationnel
- paysage relation organisationnel
- définition des types de prestation de service actuellement fournies

## 2. Atelier des représentants des groupes-cibles

### Objectifs:

- Identification des prestations de services actuellement reconnues/reçues par les groupes-cibles (appréciées ou non)
- Identification des prestations de services souhaitées par le groupes-cibles

### Participants:

Représentants des différents groupes-cibles du SAC/PVAPD

### Contenu:

- services attendus du SAC

## 3. Atelier des agents de terrain du SAC

### Objectifs:

- Identification des prestations des services actuellement rendues aux groupes-cibles et d'autres partenaires

### Participants:

Agents de terrain et chef sous-section engagé au terrain

### Contenu:

- prestations des services par le SAC à l'extérieur (groupe-cible et partenaires)
- services attendus de l'extérieur

## 4. Atelier des chefs section

### Objectifs:

- Révision du programme élaboré et compléments nécessaires et achèvement du contenu

### Participants:

Chefs section et Direction

Contenu: - prestations des services par le SAC

- services attendus du SAC par l'extérieur

## 5. Atelier des partenaires

### Objectifs:

- Définition des prestations de services rendues aux partenaires
- Comparaison des services souhaités et effectivement reçus

### Participants:

Représentants des partenaires et Direction

### Contenu:

- prestations des services rendus au SAC
- services attendus par le SAC

## 6. Atelier de synthèse

### Objectifs:

- Révision des résultats acquis (si nécessaire)
- Comparaison des services souhaités et les services rendus, choix de services faisables
- Identification des contraintes
- Elaboration d'un plan d'action à long terme
- Elaboration d'un plan de formation en tenant compte des nécessités de perfectionnement

### Participants:

Représentants de tous les niveaux hierarchiques plus représentant des groupes-cibles

### Contenu:

- Approbation d'un programme de prestation du service (avec projet et sans projet)
- Elaboration des conséquences eventuelles pour une nouvelle phase

Calendrier d'exécution

1. Séminaire d'introduction 12 Août
2. Atelier représentants des groupes-cible Fin Août
3. Atelier agents du terrain/chef sous-section en deux centres ??
4. Atelier chefs sections ?? Août
5. Atelier partenaires au développement (invitation une semaine en avance!!) Debut Septembre
6. Atelier de synthèse Mi Septembre\*

\* sauf l'atelier de synthèse qui aura une durée de deux jours, tous le reste sera organisé pour une seule journée

**Anlage 2:  
Ablauf des Kaskadenworkshops**

## Calendrier d'exécution

1. Séminaire d'introduction 12 Août
  
2. Atelier agents du terrain/chef sous-section  
en deux centres 19 Août et 22 Août
  
3. Atelier représentants des groupes-cible 12 Septembre
  
4. Atelier partenaires au développement 15 Septembre
  
5. Atelier chefs sections 6 Octobre
  
6. Atelier de synthèse Janvier 1995

**Anlage 3:  
Einführungsseminar**

**Seminaire d'introduction sur l'atelier  
en cascade "Analyse de prestation de  
service (APS) du SAC"**

LIEU: BANDIAGARA, REUNION MENSUELLE DU SAC

DATE: 12 AOUT 1994

ORDRE DU JOUR

1. INTRODUCTION
2. OBJECTIFS DE L'ATELIER EN CASCADE
3. ETAPES DE L'ATELIER EN CASCADE
4. BREF APERÇU DE L'APS
5. "RECHAUFFEMENT" - APPLICATION DE DEUX OUTILS DE APS

TACHES

1. Quels sont les principaux partenaires (organisations partenaires et groupes cibles) avec lesquels le SAC est en relation soit en rendant des services soit en les recevant?

2. Quelles sortes de relation entretient le SAC avec ses partenaires?

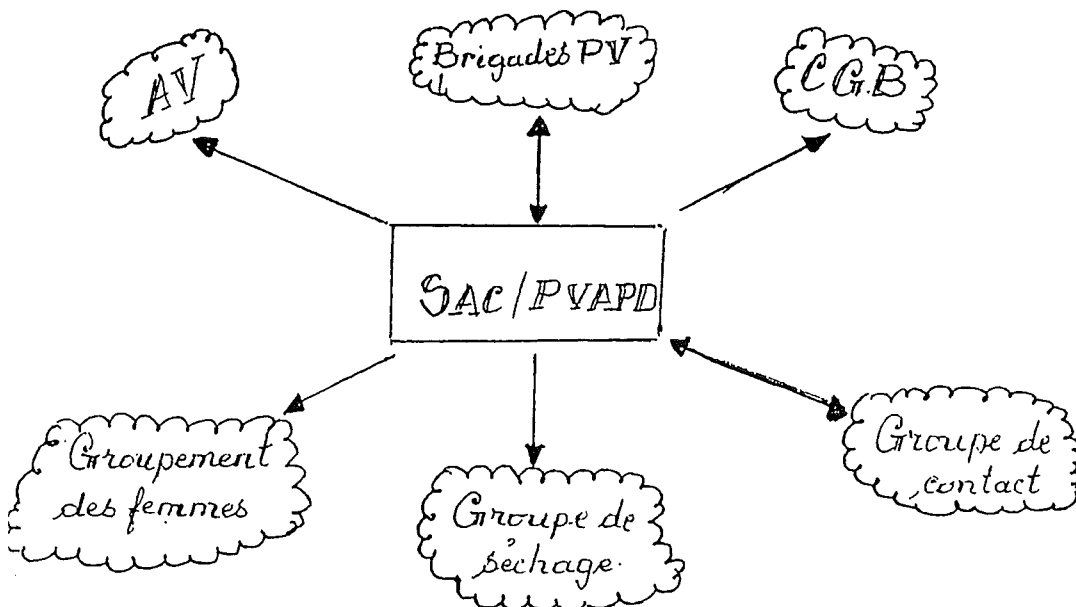
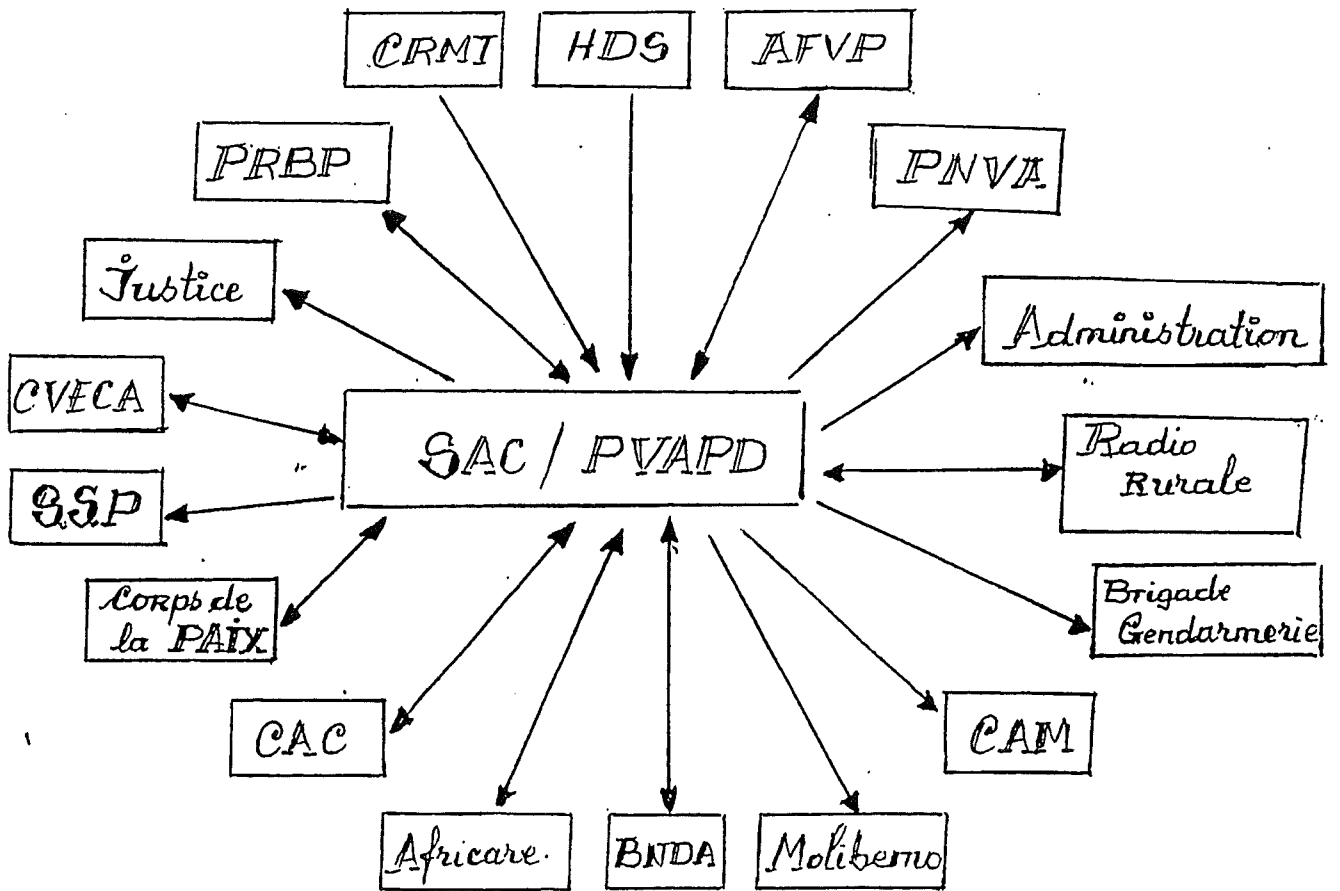
\*) Indiquer le caractère de chaque relation et les relation problematique!

\*) Quelles sortes de services sont échangées?

Appliquer le paysage organisationnel et le reseau de relation organisationnelle



# Paysage organisationnel



# Réseau (inter) organisationnel

Organisations  
Partenaires

Types de  
relations

Type de  
Services reçus

Type de  
Services rendus

BNDA

Formation

Recherche  
Clientèle

PRBP

Collaboration

Désenclavement  
Formations

Rélevés  
lunimétriques

HDS

CVECA

Corps de la Paix

CRMT

Mobilbemo

CAC

PNVA

BT  
bouillonniers

Justice

Amnistie

AFVP

CAP

A COMPLÉTER

Réseau (inter) organisationnel

Groupes-cibles

Services rendus  
au SAC

Services reçus  
du SAC

Brigades PV

Information sur  
la situation acru-  
dienne

Formation  
Appui / traitement  
Végétaux

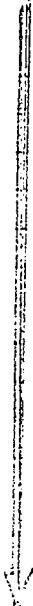
GC

Conseils  
Animation

Groupe de  
Séchage

CGB

Groupe de  
Femmes



A COMPLETER

**Anlage 4:**

- a) Workshop in Tabitongo**
  - Ergebnisse**
  - Aufgabenformulierung**
- Programmablauf und Teilnehmer**
  
- b) Workshop in Tegourou**
  - Ergebnisse**
  - Aufgabenformulierung**
- Programmablauf und Teilnehmer**

Synthèse atelier agrari de terrain à Taitungo le 19/8/94  
Tade 1

Groupes - cibles	Services rendus			
AV/Tous	Organiser des réunions d'information sur les avantages de s'organiser	Collecte donnée de base pour constitution dossier création AV	Transmission messages et dossier de l'AV à d'autre partenaire	Information sur les principes de fonctionnement d'une AV
	Montage des projets à appuyer par l'extérieur	Information sur les partenaires potentiels	Etablissement de contact avec partenaires divers	Information sur les conditions d'acquisition prêt BNDA
	Exercice réunion sensibilisation respect prêt BNDA.			
Groupe Séchage H+F	Mise en place matériel séchage	Formation (pé-sée) technique de transform. Entretien matériel	Fourniture des éléments de base pour prêt BNDA	Identification groupe séchage
	Estimation prévision de production dignon sèche	Formation et information sur le crédit BNDA et fonctionnement	Formation en Crestion	Suivi, respect des techniques recommandées (visite régulière)
Gr. C Hommes + Femmes	Formation sur les techniques performantes adaptées	Constat dégât animaux sur champs	Conseil et recommandations sur les problèmes environnementaux	Mise en place matériel CES
	Initiation aux méthodes de planification villageoise.			
Brigades P.V	Formation (technique traitement Entretien appareil, utilisation produit PV	Mise en place appareil de traitement.	Approvisionnement en produit	Conseil et recommandation nécessité d'exécuter mesures PV.
C.G.B	Organisation réunions d'information sur les avantages de s'organiser en C.G.B	Information conseil sur bonne gestion des terres et eaux	Conseil sur l'entretien des barrages.	Collecte élément de base pour constituer dossier sur prêt BNDA
	Transmission des informations et messages nécessaires	Suivi respect mesures recommandées	Formation mesures (relatives) limnimétriques	Initiation tenue cahier caisse

Suite Synthèse Tâche 1 à Falitong,

AVF

Formation en technique de construction de foyers améliorés

Collecte de données de base pour constitution crédit sè-mences (sechage (Animatrice))

Calcul de rentabilité activités menées par femmes.

Identification des AVF à mettre en contact avec B.N.D.A.

Formation sur nouvelles activités rémunératrices

Formation technique culturelle performante adaptée

Formation sur les techniques de transformation oignons

Conseils sur l'utilisation des foyers améliorés.

Organiser réunions sur avantages et nécessité de s'organiser en AVF.

Groupe I Table 1 à Falitong

Groupes-cibles	Services rendus			
AV/Tons	Animation sur AV's (avantages)	Collecte informations de base pour création	Informations sur les principes de fonctionnement d'un AV	Transmission Information de l'AV au CAC.
Groupes Séchage H+F	Approvisionnement en matériel de séchage	Formation (pèse technique de transformation/Entretien matériel)	Constitution dossier prêt BNA (siège)	Etablissement rapport AV's et BNA (siège)
	Détermination des prévisions dignon séché	Formation, Information sur le crédit BNA et fonctionnement BNA	Recherche de débouchés (Informelle) (siège)	
Gr. C Hommes + Femmes	Formation (technique compact. technique culturel. etc...)	Planification des activités programmées.		
Brigades PV	Formation (technique traitement entretien appareil)	Équipement en Appareil	Approvisionnement en produit	
C.G.B	Formation f. relatives liniment. techniques.	Initiation à la gestion des fonds d'entretien de Barrage	Élaboration dossier crédit semencés.	Information sur prestataires de service sur place.
AVF	Élaboration des dossiers crédit semencés séchage BNA	Formation, en technique de construction de foyers améliorés	Élaboration étude de faisabilité, projet initiés.	Calcul de la rentabilité des activités menées par les femmes
	Financement projet initiés (siège)	Établissement contact avec BNA (siège)	Formation sur nouvelles activités rémunératrices (par ex. pommade)	Assistance création AVF
	Formation (Technique culturelle Transformation dignon)			
Autorité Adm. Village	Services informels	Constitution divers sousiers		

Groupes II Fiche A à Tahitongo

# Groupes cibles

Conseil village	AV	C. G. B	C. C. Paysans	Brigades Comités P.V.	Coop Comités Eleveurs	C. G. M.	Molobemo	Ateliers séclages
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transmission messages d'information et recommandation de l'administration</li> <li>* Participation réunion de médiation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Réunion de sensibilisation pour la planification</li> <li>* Réunion de sensibilisation de la construction de foyers améliorés</li> <li>* Fourniture élément technique pour ateliers</li> <li>* Constitution des dossiers</li> <li>* Transmission messages et classement</li> <li>* Suivi du respect des normes techniques de construction de foyers améliorés</li> <li>* Revue réunions de sensibilisation pour respect échéancier prêt BNDA</li> <li>* Informations sur les projets partenaires potentiels</li> <li>* Assurer le contact avec partenaires direct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Réunion de sensibilisation pour l'organisation</li> <li>* Informations et formations sur bonne gestion des terres et terres</li> <li>* Informations et sensibilisation sur l'entretien des ouvrages</li> <li>* Formation sur technique entretien barrage</li> <li>* Fourniture des éléments techniques, rédaction dossier (Mise en forme)</li> <li>* Transmission dossiers et messages directs</li> <li>* Suivi respect mesures recommandées (conclues)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formation sur techniques performantes</li> <li>* Apprentissage techniques perfectionnement</li> <li>* Appréhension en matière de matériel et produit P.V</li> <li>* Conseil et recommandations sur nécessité d'exécuter les mesures P.V.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transmission d'information</li> <li>* Conseil pour éviter dégâts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Constitution dossier d'identification des responsables</li> <li>* Formation des paysans sur CAM et mission CAM</li> <li>* Transmission d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Exécution de certaines tâches techniques nouvelles (généralistes CFS)</li> <li>* Transmission des messages participatif aux réunions de sensibilisation de</li> <li>* Sensibilisation des groupements membre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formation en gestion</li> <li>* Information sur techniques de séchage amélioré</li> <li>* Apprentissage techniques de séchage</li> <li>* Suivi respect des techniques recommandées (visites régulières)</li> </ul>	





Groupes 1 Tâche 3 à Tostitongo

Partenaires Externes	Services reçus		Services attendus	
BNSA	Formation sur - le crédit BNSA - les principes de fonctionnement BNSA		Information régulière sur condition de crédit, taux de remboursement (création surcursale)	
CAC	Elaboration des sur crédit BNSA	Transmission Information BNSA	Formation sur le mouvement coopératif	Animation intensive des organisations villageoises.
PRBP	Formation en séries linéométriques	Réhabilitation pistes.		
Élevage	Formation sur les thèmes d'élevage soit par T.O. ou par formateur PYAPD/SAC		Formation en santé, en alimentation mentale du bétail	Formation sur l'embouche ovine / Bovine.
E & F	Formation sur thèmes environnementaux		Formation sur la régénération naturelle	Formation Entretien arbre champêtres
CCA			Formation en Apiculture.	
SSP			Collecte informations auprès du groupe-cible	Informations régulières activité C.C.A.
PHR	Entretien parc automobile	Informations régulières sur activités	Formation sur Planning Fam. - Paludisme - Hygiène vers de Guinée	Formation sur : Planning F - Paludisme - Hygiène - Maladie liée à l'eau
CVECA	Informations régulières sur activités		Formation sur : condition création caisse et gestion caisse	
Admn	Règlement problèmes administratifs divers		Entretien infrastructure SAC (logement - bureaux)	
R.R			Diffusion techniques	Information diverses

Atelier des agents de terrain à Tabitongo le 19 Août et à Bandiagara le 22 Août 1994 dans le cadre de l'atelier en cascade sur l'analyse des prestations de services (APS) du SAC

**TACHES :**

**1. Quels sont les services rendus par les agents du terrain du SAC aux différents groupes-cibles (comparer: résultats seminaire d'introduction)?**

**Essayer d'être le plus concrèt que possible!**

**Eviter des termes gobaux comme 'appui', 'sensibiliser' etc.**

**2. Quels sont les services rendus par les agents de terrain du SAC aux différents partenaires?**

**Ce travail se base sur les résultats de l'atelier d'avril!**

**3. Quels sont les services attendus par les agents de terrain du SAC de l'exterieur (d'autres services etatiques etc.) pour accomplir leurs tâches?**

Remarques:

La tâche No. 1 est la plus importante vu le fait que la mission du SAC s'adresse aux paysans. Les deux autres tâches peuvent être traiter s'il y a encore de temps à la disposition des participants.

## PROGRAMME

09h00 - 9h15	Introduction Repartition en deux groupes de travail, Présentation de tâches
09h15 - 11h00	Travail en groupe
11h00 - 11h15	Pause café
11h15 - 12h45	Travail en groupe
12h45 - 13h45	pause midi
13h45 - 15h30	présentation des tâches 1 (groupe I et II) discussion
15h30 - 15h50	pause
15h50 - 16h30	présentation résultats de tâche 2 (groupe II)
16h30 - 17h00	présentation résultats de tâche 3 (groupe I)
17h00	Clôture

Groupe 1: Mama Kinkoumana, Jean Noel Dakono, Bina Fomba, Ndji Coulibaly, Bokoline Kane (Faciliteur: Flatié Sanogo)

Groupe 2: Bob Dicko, Dembelé, Samba Pamenté, Amadou Barry, Broulaye Magassouba (Faciliteur: Kassoum Sidibé)

Facilitatrice globale: Sabine Dorlöchter-Sulser

Atelier des agents de terrain à Tabitongo le 19 Août et à Bandiagara le 22 Août 1994 dans le cadre de l'atelier en cascade sur l'analyse des prestations de services (APS) du SAC

**TACHES :**

**1. Quels sont les services rendus par les agents du terrain du SAC aux différents groupes-cibles (comparer: résultats séminaire d'introduction)?**

**Essayer d'être le plus concret que possible!**

**Eviter des termes globaux comme 'appui', 'sensibiliser' etc.**

**2. Quels sont les services rendus par les agents de terrain du SAC aux différents partenaires?**

**Ce travail se base sur les résultats de l'atelier d'avril!**

**3. Quels sont les services attendus par les agents de terrain du SAC de l'extérieur (d'autres services étatiques etc.) pour accomplir leurs tâches?**

Remarques:

La tâche No. 1 est la plus importante vu le fait que la mission du SAC s'adresse aux paysans. Les deux autres tâches peuvent être traitées s'il y a encore de temps à la disposition des participants.

Aidez les agents de terrain à Teguren le 22/8/94

Synthese de la table

GC + F	Formation sur les techniques de CES et de ré-occupation des zones marginales	Information sur les techniques culturales per- formantes	Mise en place de matériel CES	Appui à l'iden- tification des contraintes à la production
AV 35 / Tois	Sensibilisation sur les avantages et la nécessité d'exécution du CES	Organisation du travail	Suivi de l'exé- cution, correcte des thèmes	Conseils en ma- tière de gestion et du respect des échéances
Brigade PV	Collecte, donnee de base pour constitution des- dossier	Etablissement contact avec CAC par ATC	Informations sur la nécessité et les avan- tages de s'orga- niser en AV	Informations sur le principe de fonctionnement d'une AV
C. G. B	Transmission au CAC	Information sur la disponibilité et le prix des in- bants	Information sur le circuit bancaire en ma- tière d'intérêt	Collecte de rensei- gnement pour con- stituer dossier de prêt
C. G. B	Formate/reey-la- ge sur Utilitaté produit - Signalisation - Entretien matériel	Information sur la nécessité de s'or- ganiser en bri- gade	Informations sur les avantages et le fonction- nement d'une brigade	Mise en pla- ce du mate- riel de trai- tement
C. G. B	Informations sur les condi- tions d'acqui- sition du produit	Appui technique sur les activités de traitement phytosanitaire	Information et sensibilisation sur la nécessité d'engager des actions de pro- tection des cul- tures	Conseils en matière de gestion et du respect des échéan- ces
C. G. B	Informations sur la fermeure à temps des batailleurs	Insister sur le suivi et l'entre- tien des ouvrages	Informations sur la nécessité et les avantages de s'organiser en C.G.B.	Information sur les prix, pro- duit et sa disponi- bilité
C. G. B	Appui à l'ac- tualisation de la liste des ri- pérants	Tenue des livres de cas se	Formation sur les mesures limminétriques	Collecte de ren- seignement pour constituer dossier prêt
C. G. B				Information et sen- sibilisation sur les conditions d'acqui- sition et de rembour- sement de prêt.

# Suite Synthèse de la tâche 1

AVF	Informations sur les avantages et la nécessité à s'organiser en AVF	Exécution des études de faisabilité des activités souhaitées mener par les femmes.	Informations et formation sur le fonctionnement d'une AVF	Formation et recyclage des AVF's en construction et réhabilitation des foyers améliorés
	Formation sur techniques culturelles performantes.	Formation des AVF's sur de nouvelles activités (savon amélioré et pommade)	Initier les femmes à l'identification des problèmes et leurs solutions possibles	Informations sur le système bancaire et la gestion d'un prêt.
	Calcul de rentabilité des activités des femmes	Tenue des cahiers de caisse (caisse femmes)	Initier les femmes à la prise de contact, négociation... avec la BNDA	Appui au calcul du taux d'intérêt des crédits octroyés par la caisse des femmes.
	Appui au remboursement des crédits et à la nouvelle répartition des crédits. (caisse femmes)	Suivi de la gestion des fonds BNDA	Appui technique sur activités maraichères.	Mise en contact avec d'autres partenaires
	Conseils en matière de gestion et du respect des échéances	Appui à la commercialisation des produits maraichers.	Collecte renseignements pour constitution dossier prêt.	

Suite Synthèse de la tâche 1

Groupe séchage H + F	Appui à la constitution des groupes de travail efficace.	Formation sur les techniques de contrôler la qualité du produit.	Formation sur la gestion des fonds BNDA	Formation sur la gestion du matériel de séchage.
	Mise en place du matériel de séchage	Former sur les techniques de séchage	Formation en pesée	Formation sur le fonctionnement de la BNDA.
	Établissement du contact entre groupement de séchage et prestataires de service (par exp: menuisier...)	Appui à l'identification des besoins en financement (prévision etc)	Élaboration de la demande en financement du groupement de séchage	Suivi de la maîtrise de transformation (technique)
	Sensibilisation par rapport aux avantages et nécessité de s'organiser.	Collecte de renseignements pour constitution de dossier prêt	Information et sensibilisation sur les conditions d'acquisition et de remboursement de prêt	Conseil pour l'entretien du matériel de séchage.
	Conseil en matière de gestion et du respect des échéances		Appui à l'approvisionnement en intrants (Exp: grillage, bacherie...)	
Conseil de village	Service informel.	Appui à l'identification des priorités de développement.	Assurer la liaison entre village et prestataires de service	Transmission d'information et messages.
	Appui aux responsables du village pour mieux remplir leur tâche (par exp: compte rendu régulier)	Appui à la recherche de partenaires au développement.	Information sur les notes administratives.	Initiation à la méthode de planification villageoise (diagnostic problème, Recherche solution)
Villages, Encadrés.	Identification des villages répondant aux critères sur la base des besoins exprimés		Information, formation aux techniques de CES au niveau village.	
Comité gest <sup>o</sup> matériels CES	Conseil pour la bonne gestion et entretien.			



Résultats du groupe II sous tâche 1 (Tegouron 22/8/94)

AV - CGB	Groupement séchage	AVF	G.C. Ciro Paysons inc	Brigades Comités P.V
<p>Transmission par rapport aux avantages et besoins de s'organiser</p> <p>Collecte d'information pour constitution d'équipe</p> <p>Collecte de renseignements pour constitution dossier prêt</p> <p>Information, sensibilisation sur les questions d'acquisition et de remboursement de prêt.</p> <p>Conseils en matière de gestion et respect des échéances.</p> <p>* Mise en contact avec d'autres parties</p> <p>* Formation en lecture linéométrique</p> <p>* Initiation à la planification, exécution, suivi-évaluation</p>	<p>Formation sur les techniques de séchage et pesée</p> <p>Conseil pour l'obtention des produits de qualité</p> <p>Mise en place de l'équipe</p> <p>Conseil pour l'entretien de l'équipement de séchage</p>	<p>Identification des activités contraintes et solutions.</p> <p>Exécution et de faisabilité</p> <p>Formation sur les nouvelles activités</p> <p>Collecte des renseignements pour constitution dossier prêt</p> <p>Conseil en matière de gestion et du respect des échéances</p> <p>Appui technique sur les activités maraichères</p> <p>Appui à la commercialisation des produits maraichers</p>	<p>Sensibilisation sur la nécessité et l'avantage d'exécution de CES</p> <p>Formation sur les techniques de CES et de récupération des terres maraichères.</p> <p>Démonstration et apprentissage sur les techniques culturales et performantes et adaptées.</p> <p>Conseils pratiques sur l'exécution correcte des techniques culturales performantes et adaptées.</p>	<p>Information et sensibilisation sur la nécessité d'évaluer des</p> <p>Formation sur les techniques matérielles et traitement</p> <p>Appui technique sur les activités de traitement phytosanitaires</p>
<p>Comités G.M. CES</p>				
<p>Information technique CES</p> <p>Conseils pour une bonne gestion et entretien matériel CES</p>				

Résultats Tâche 2 (Synthèse)

Partenaires Externes	Services reçus		Services attendus	
Base PV	Approvisionnement en produit et matériel de traitement	Formation et recyclage des agents	Intensification de formation du personnel	
BNDA	Formation sur les principes de la BNDA		Approchement de la BNDA aux producteurs	Formation continue sur le système bancaire
CAC	Information sur situation crédits par activité du groupe - cible.		Formation sur le mouvement coopératif.	Appui à la facilitation de la mission du SAC par une intensification de l'animation des structures villageoises
PRBP	Formation en lecture linéométrique	Réparation pistes.	Équiper les barrages en échelles linéométriques	Formation en entretien de l'infrastructure des ouvrages.
Admr.	Règlement divers problèmes administratifs.	Assurer une meilleure coordination des activités des différents intervenants.	Entretien des bâtiments des agents (bureaux, magasins, logements)	Formation périodique sur le fonctionnement des différents institutions de l'état, et informations
SSP			Formations sur : - Maladies liées à l'eau - Planning Familial - le Secourisme	
CVICA			Formation en gestion de cuisine	
P.R			Diffusion thématique techniques	Transmission divers messages
Elevage	Appui sur les formations		Formation en alimentation du bétail	Formation sur les principales maladies des animaux

# Résultats Tâche 2 (Synthèse)

HDS	Formation en MARR		Intensification des formations de gestion des ressources naturelles
Tolibemo	Appui à la vulgarisation de certaines innovations (gréniers améliorés.)	Fourniture d'information selon besoin	Une meilleure coordination collaboration
E. & F	Formation sur les thèmes d'environnement.		Formation en - Agro-foresterie - pisciculture - Apiculture

Resultats: Tache 3

(Synthese)

Admn.	BNDACAC	Babe-Secteur PV	SECAMA	PRBP	Eaux & Forêt	Radio Rural
* Transmission Informations messages aux populations * Travail des informations sur l'état d'avancement, d'exécution des activités CID * Fourniture des rapports d'activités et de situation de campagne * Exécution d'ex-perte, de dégât d'animaux et de litige de terre * Fourniture des rapports d'experte	Collecte et transmission d'information pour constitution des sites, création AV * Collecte, transmission d'information pour constitution dossier prêt * Appui à la sensibilisation des différents bénéficiaires sur le respect des échéances de prêt BNDACAC * Mission cath. (projets divers)	Collecte et transmission et information sur situation phytosanitaire * Appui à la formation des paysans sur technique de production des cultures <b>ECOLES</b> Appui à l'installation des pépinières et au reboisement * Conseil pour la technique d'installation des pépinières et parcelles maraichères * Fourniture en pots en pots	Exécution, formation des brigades * Collecte et transmission sur situation activités brigades (via secteur PV) * Mise en contact avec des partenaires nouveaux (brigades) <b>Autres ONG (act. Ambassade)</b> * Mise en contact avec les populations partenaires * Service de représentation <b>Levage</b> Appui à l'installation de parcelles de démonstration fourragères	Exécution des relevés limités * Appui à la formation des paysans dans la lecture linéaire * Appui à la sensibilisation des populations pour leur mobilisation autour des chantiers d'entretien des barrages et puits * Fourniture d'information sur l'état des barrages * Fourniture d'information sur l'état d'avancement des travaux d'entretien des barrages et puits <b>Service Soc.</b> Appui à la incl. garantie des foy. Amelore	* Transmission d'information sur les pépinières existantes, les disponibles et en plants et situation de reboisement * Appui à la sensibilisation des populations sur l'importance des problèmes environnementaux <b>Corps de la Paix</b> * Introduction dans le milieu * Appui à la facilitation de la communication * Appui à la rédaction des rapports * Appui à l'identification des activités de planification et suivi d'exécution	* Information des populations sur l'existence de la Radio rural et sa mission * Sensibilisation des populations pour le suivi des émissions et leur contribution à l'amélioration des programmes (En. préparation) * Mise en contact avec des partenaires nouveaux * Participation à l'élaboration des programmes d'émission et la gestion des structures <b>CVECA</b> * Appui à la sensibilisation des populations pour l'adhésion * Mise en contact pour d'autres partenaires (AVF)

## PROGRAMME

09h00 - 9h15	Introduction Repartition en deux groupes de travail, Présentation de tâches
09h15 - 11h00	Travail en groupe
11h00 - 11h15	Pause café
11h15 - 12h45	Travail en groupe
12h45 - 13h45	pause midi
13h45 - 15h30	présentation des tâches 1 (groupe I et II) discussion
15h30 - 15h50	pause
15h50 - 16h30	présentation résultats de tâche 2 (groupe II)
16h30 - 17h00	présentation résultats de tâche 3 (groupe I)
17h00	Clôture

Groupe 1: Aminata Minta, Seydou Guindo, Noumoutié Traoré, Amadou Dembele, Sekou Diarra, Saidou Togo, Soumaila Niangaly  
(Facilitateur: Sanogo)

Groupe 2: A.B. Samassekou, Loubé Mamaté, Sekou Sissoko, Thomas Poudiougou, Mamdou Dembele, Ndji Coulibaly, Fanta Sibi  
(Facilitateur: Sidibé)

Facilitatrice principale: Sabine Dorlöchter-Sulser

# **Bericht zum Workshop "Dienstleistungs- Interaktions-Analyse" (DIA)**

im SECAP-Projekt/Tanzania  
am 1./2. Juni 1993

**Inhalt****Seite**

<b>1. Vorgeschichte und Zustandekommen des Workshops</b>	<b>3</b>
<b>2. Ziel und Konzept des Workshops</b>	<b>4</b>
<b>3. Ablauf der DIA</b>	<b>5</b>
<b>3. 1 Arbeitsschritt 1: Erstellung des Beziehungsgeflechts</b>	<b>5</b>
<b>3. 2 Arbeitsschritt 2: Erstellung des Leistungsprogramms des SECAP-Projekts (Erstellerseite)</b>	<b>6</b>
<b>3. 3 Arbeitsschritt 3: Erstellung des Leistungsprogramms der Bauern</b>	<b>7</b>
<b>3. 4 Arbeitsschritt 4: Problemanalyse</b>	<b>7</b>
<b>4. Bewertung des Workshops</b>	<b>8</b>

## 1. Vorgeschichte und Zustandekommen des Workshops

Das P+E-Arbeitsfeld 421.5 "Bewässerungssysteme" der "Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)" führt gegenwärtig eine F+E-Maßnahme zum "Dienstleistungsorientierten Management in der landwirtschaftlichen Entwicklung am Beispiel der Bewässerung" (interact-Projekt) durch. Im Rahmen des interact-Projekts sollen Konzepte und Instrumente entwickelt werden, die es erlauben, Dienstleistungen, die bei der Durchführung von Bewässerungsprojekten bzw. im Zusammenhang mit im Betrieb befindlichen Bewässerungssystemen erbracht werden, zu erfassen und gleichzeitig transparent zu machen. Obwohl Dienstleistungen den wesentlichen Teil der Leistungen der am Betrieb von Bewässerungssystemen beteiligten Organisationen ausmachen, wurden diese bislang in Bewässerungsprojekten (auch außerhalb der Entwicklungszusammenarbeit) nicht systematisch erfaßt und analysiert.

Aus diesem Grund hat das interact-Projekt der GTZ eine "Dienstleistungsinteraktionsanalyse" (DIA) entwickelt, die eine systematische Erfassung der Dienstleistungen der an Bewässerungssystemen beteiligten Organisationen bzw. organisatorischen Verbunde ermöglichen soll. Außerdem soll die DIA das Handwerkszeug für eine systematische Analyse der in diesem Zusammenhang zwischen Organisationen bzw. Organisationseinheiten auftretenden Probleme bereitstellen, wobei die Besonderheiten von Dienstleistungen besonders berücksichtigt werden sollen.

Die DIA wurde bereits im Zusammenhang mit zwei Bewässerungsprojekten der GTZ in Haiti und Bolivien sowie in einem Workshop mit Vertretern der deutschen Wasser- und Bodenverbände eingesetzt und erprobt. Dabei zeigte es sich, daß die DIA besser als herkömmliche Planungsverfahren der GTZ geeignet war, Probleme bei der Erstellung von Dienstleistungen zwischen den beteiligten Organisationen, die für den Erfolg der Projekte von entscheidender Bedeutung waren, transparent zu machen und genau zu lokalisieren. Gleichzeitig ermöglichte es diese Vorgehensweise, Lösungsvorschläge für die Probleme an den entsprechenden Schnittstellen zu entwickeln, die sich zum Teil schon auf konkrete Abläufe in bzw. zwischen den Organisationen bezogen. Auf diese Weise wurde ein Instrument entwickelt, das sich nicht wie bislang üblich, auf die strategische bzw. allenfalls auf die operative Planungsebene beschränkte, sondern auch die dispositive Ebene - d. h. die Ebene der Detaillösungen - in systematischer Weise einschloß und dabei insbesondere die Ebene der "Leistungsbeziehungen" in die Analyse integrierte.

Im SECAP-Projekt in Tansania wurde die DIA erstmals außerhalb des Bewässerungssektors eingesetzt. Im Anschluß an eine Präsentation des Projektes in der Abt. 423 der GTZ regte der



in PuE für das Projekt Verantwortliche, Herr Dr. Dürr, den Einsatz der DIA in diesem Projekt an. Das Projekt befand sich zum Zeitpunkt des Workshops (Juni 1993) in einer Phase der Neuorientierung. Die beiden GTZ-Mitarbeiter im Projekt, der Ansprechpartner, Herr Waldmüller, und die Beratungsexpertin, Frau Zink, waren erst seit Anfang des Jahres vor Ort.

## **2. Ziel und Konzept des Workshops**

Ziel des Workshops war die Erfassung und Analyse der Dienstleistungen des SECAP-Projekts (Soil Erosion Control and Afforestation Project in the West Usambaras) in Tansania. SECAP ist ein Ressourcenschutzvorhaben mit Schwerpunktmaßnahmen in den Bereichen integrierte Viehhaltung, Agroforstwirtschaft und Beratung (Bewußseinsbildung zum Erosionsschutz). Ziel des Projektes ist die Anwendung ökologisch verträglicher, nachhaltiger und produktionssteigernder Ressourcenschutzmaßnahmen und Agroforstsysteme in den westlichen Usambara-bergen.

Der zweitägige DIA-Workshop umfaßte im Kern vier Arbeitsschritte, die im nachfolgenden Kapitel ausführlich dargestellt werden:

1. Erstellung des Beziehungsgeflechts
2. Erstellung des Leistungsprogramms des SECAP (Erstellerseite)
3. Erstellung des Leistungsprogramms der Bauern (Abnehmerseite)
4. Problemanalysen 1 und 2

Die Struktur der hier durchgeführten DIA unterschied sich von dem bisher üblichen Ablauf insofern, als aus Zeitgründen auf die Erstellung einer Beziehungsmatrix verzichtet wurde. Dieser Arbeitsschritt wurde den Teilnehmern nur kurz im Anschluß an die Erstellung des Beziehungsgeflechts erläutert. Der Grund hierfür war, daß die Erstellung des Beziehungsgeflechts aufgrund der äußerst komplexen institutionellen Struktur des Projekts eine Klärung der Rollen der wesentlichen Beteiligten voraussetzte, ohne die eine Identifizierung der im Rahmen des Gesamtvorhabens erbrachten Einzelleistungen nicht möglich war.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Diese Klärung wurde in einer eingehenden Diskussion versucht, in deren Rahmen auch der Grobentwurf eines modifizierten Organigramms erstellt wurde (vgl. Anlage).

### 3. Ablauf der DIA

#### 3.1 Arbeitsschritt 1: Erstellung des Beziehungsgeflechts

Nach der Begrüßung und einem ersten gegenseitigen Kennenlernen stellte zunächst Herr Dr. Huppert das interact-Projekt der GTZ sowie das Instrumentarium der DIA vor. Daran anschließend einigten sich die Teilnehmer auf die Tagesordnung des Workshops (s. WS-Programm im Anhang) und die nachfolgenden Arbeitsschritte.

Die Darstellung des "Beziehungsgeflechts" (1. graphisch, 2. in einer Matrix) soll dazu dienen, das komplexe Geflecht der Beziehungen zwischen den Organisationen eines "Dienstleistungsnetzwerks" übersichtlich darzustellen. Das "Beziehungsgeflecht" stellt praktisch eine "Beziehungslandkarte" dar, die in der weiteren Analyse eine anschauliche Visualisierung komplexer multi-organisationaler Zusammenhänge ermöglichen soll. Dabei wird davon ausgegangen, daß an der Schnittstelle zwischen zwei Organisationen nicht nur "Leistungen" ausgetauscht werden, sondern daß darüber hinaus weitere Austausch- und Kommunikationsbeziehungen bestehen. Wichtige Beziehungsformen sind:

- \* Leistungsbeziehungen
- \* Rechtsbeziehungen
- \* Informationsbeziehungen
- \* Interpersonale Beziehungen
- \* Macht-/Dominanzbeziehungen

Die Erstellung des "Beziehungsgeflechts" erfolgt üblicherweise in zwei Schritten:

1. Zunächst werden die an den betrachteten Maßnahmen beteiligten Organisationen in einer "Beziehungslandkarte" graphisch dargestellt.
2. Danach werden die Beziehungen zwischen den beteiligten Organisationen in eine "Beziehungsmatrix" eingetragen. Dadurch soll transparent gemacht werden, ob und welche Beziehungen zwischen den beteiligten Organisationen bestehen.  
Dabei zeigte es sich, daß es zunächst schwierig war, die unterschiedlichen Beteiligten am SECAP-Projekt klar zu identifizieren und gegeneinander abzugrenzen. Diese Unklarheit rührte zum einen daher, daß die tansanischen Teilnehmer im SECAP-Projekt in erster Linie das "deutsche Projekt" sahen und zum anderen daher, daß SECAP sowohl eigene Maßnahmen durchführte (mit eigenem Personal, unter eigener Verwaltung, unter eigener Verantwortung) als auch verschiedene Aktivitäten der staatlichen Struktur direkt finanzierte,

für diese aber nicht verantwortlich war. Alle diese Maßnahmen wurden - und dies entbehrt auch nicht einer gewissen Logik - dem "SECAP"-Projekt zugeordnet. Die Frage, "wer ist SECAP?" rückte damit zu Beginn des Workshops ins Zentrum der Diskussion.

Um mit dem Programm der DIA fortfahren zu können, war es erforderlich, auf dem Umweg über den Grobentwurf eines Organigramms größere Klarheit über die beteiligten Organisationen und ihre Beziehungen zu erhalten (vgl. Organigramm im Anhang). Hierfür war ein beträchtlicher Zeitaufwand erforderlich. Im Zusammenhang mit der Erstellung des Organigramms und der Identifizierung der Beteiligten wurden auch unterschiedliche Formen der Projektorganisation diskutiert.

Die schwierige Organisationsform des Projekts (Mischform aus "reiner" Projektorganisation und Matrix-Projektorganisation) wird durch die Netzwerkkonstellation der Beteiligten zusätzlich kompliziert. "interact" wird, angeregt durch diese Diskussion, ein separates Papier zu 'dienstleistungsorientierter Projektorganisation' erstellen und dem Projekt zu einem späteren Zeitpunkt zuleiten.

### **3.2 Arbeitsschritt 2: Erstellung des Leistungsprogramms des SECAP-Projekts** (Erstellerseite)

Die Erarbeitung einer Übersicht über das gesamte (Dienst-) Leistungsprogramm, das eine bestimmte Organisation gegenüber verschiedenen Leistungsadressaten erbringt, ist eine zentrale Aktivität im Rahmen der DIA. Durch die Erstellung dieses Leistungsprogramms wird die gesamte Bandbreite der Leistungen dargestellt und damit transparent, die normalerweise aufgrund ihrer "Intangibilität" häufig vernachlässigt, wenn nicht gar übersehen werden. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Leistungen wie Koordinierungsleistungen (Absprachen, Klärung von Rechtsfragen) Informations- und Beratungsleistungen, die nicht selten sehr zeitaufwendig und mitunter auch problematisch sind, die jedoch neben den "eigentlichen", "harten" Leistungen (Baumaßnahmen und deren Instandhaltung) häufig in der Planung der Aktivitäten nur unzureichend berücksichtigt werden. Darüber hinaus zeigt das Leistungsprogramm das gesamte Spektrum an Leistungsadressaten auf, mit denen eine bestimmte Organisation Austauschbeziehungen unterhält.

Im vorliegenden Fall wurden die gesamten Leistungen SECAPs gegenüber einer Vielzahl von Organisationen zusammengetragen und systematisiert (vgl. Schaubild im Anhang). Dabei wurde nicht nur die immense Bandbreite der Leistungen SECAPs deutlich, sondern auch, daß diese Leistungen einer großen Anzahl unterschiedlicher Adressaten (vor allem der nationalen

Verwaltung) gegenüber erbracht werden müssen. Betrachtet man ausschließlich die SECAP-Komponente, so handelt es sich eigentlich um ein Projekt zur Beratung und Unterstützung einer großen Anzahl staatlicher Behörden (Divisional Extension Service, Village Extension Service, DALDO, DNRO, Village Government).

### **3.3 Arbeitsschritt 3: Erstellung des Leistungsprogramms der Bauern (Abnehmerseite)**

Die Erstellung eines Dienstleistungsprogramms für die Abnehmerseite, d.h. die Auflistung aller Leistungen, die der untersuchten Organisation gegenüber erbracht werden, wurde erstmals in Zusammenhang mit einem Bewässerungsprojekt in Bolivien erwogen. Hier zeigte es sich, daß die Wassernutzerorganisationen in einigen Fällen nicht dazu in der Lage waren, die mit den staatlichen Bewässerungsbehörden vereinbarten Leistungen zu erbringen, weil in ihren Dörfern gleichzeitig mehrere Projekte anderer Geber durchgeführt wurden, die von den Wassernutzerorganisationen enorme Koordinierungsleistungen verlangten, zu denen sie personell überhaupt nicht in der Lage waren.

Im vorliegenden Fall wurde auf Wunsch der am Workshop Beteiligten ein Leistungsprogramm der Bauern erstellt, das auch hier deutlich macht, daß die Leistungsanteile der Bauern erheblich sind (Vgl. Anlage "Services provided by farmers").

### **3.4. Arbeitsschritt 4: Problemanalysen**

Die Durchführung der Problemanalyse für einzelne Leistungen, die in den Leistungsprogrammen festgehalten sind, folgt den Besonderheiten der Dienstleistungserstellung. Eine wesentliche Besonderheit solcher Leistungen liegt darin, daß der "Kunde" an der Leistungserstellung mitwirkt. Während bei der Sachgüterherstellung mögliche Probleme i. d. R. klar auf der Seite des Produzenten liegen, können sie bei der Dienstleistungserstellung liegen:

- auf der Seite des Leistungsanbieters
- auf der Seite des Leistungsabnehmers
- im Bereich der Leistungsinteraktion

Mit Bezug auf solche Betrachtungen wurde im Workshop für zwei ausgewählte Leistungen eine Problemanalyse durchgeführt, die gesondert die Probleme auf den o. g. drei Ebenen betrachtet. Diese Analyse betrifft die folgenden Leistungen:

1. Recommendation on soil erosion control to be given to VEW's
2. Courage advice to farmers (vgl. Anlage).

#### **4. Bewertung des Workshops**

Bei diesem Workshop handelte es sich um den vierten - und vom Ablauf her gesehen bislang schwierigsten - Versuch zur Erstellung einer DIA im Rahmen des 'interact'-Projektes. Die Schwierigkeiten waren jedoch nicht darauf zurückzuführen, daß erstmals ein Projekt außerhalb der Bewässerung der Rahmen für die Erstellung der DIA war. Vielmehr war hier - aus Sicht der Gutachter - die Klarstellung der Beziehungen zwischen Organisationen und Organisationsteilen Voraussetzung für eine Klärung der Leistungsbeziehungen im einzelnen. Dies kann - und das war hier der Fall - in komplexen institutionellen Arrangements mit einem erheblichen, manchmal sogar etwas "quälenden" Arbeitsaufwand verbunden sein, der jedoch nicht zu vermeiden ist. Damit zeigt sich, daß eine Identifizierung von Leistungsbeziehungen - als Voraussetzung zu deren Verbesserung - Klarheit über die Zuordnung von Organisationen und Organisationseinheiten und deren 'Rolle' im Netzwerk der Beteiligten verlangt.

Die DIA ist deshalb nicht nur ein Instrument zur systematischen Erfassung von Leistungen und Leistungsbeziehungen, sondern auch ein Hilfsmittel dafür, in komplexen institutionellen Strukturen Verantwortlichkeiten und Leistungsbeziehungen transparent zu machen und damit mittel- und langfristig zu einer Verbesserung der Qualität der Leistungen beizutragen.