

REPUBLIQUE DU TCHAD
Ministère de l'agriculture – Ministère de l'élevage –
Ministère de l'environnement et de l'eau

RAPPORT DE MISSION

Etude sur le conseil et la vulgarisation en milieu rural

**Propositions dans le cadre du PROSE
pour la mise en œuvre du PSAOP**

C.Fusillier et F.Ngobounan

Mai 2002

RAPPORT PROVISOIRE

Avant-propos

Ce rapport de mission rend compte d'une étude sur le conseil et la vulgarisation en milieu rural conduite au Tchad du 25 avril au 09 mai 2002, dans le cadre des travaux préparatoires à la mise en oeuvre du futur PSAOP (Projet d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations de Producteurs), dans le cadre du PROSE (Programme de soutien au développement économique).

La mission n'ayant duré que deux semaines, il faut considérer ici qu'il ne s'agit que d'un premier « débroussaillage », qui a pour but d'apporter un éclairage aux contenus possibles et aux modalités d'appui aux organisations rurales dans le cadre du futur PSAOP ; les divers éléments proposés dans ce rapport feront l'objet d'un travail plus approfondi lors de la mission d'évaluation du PSAOP prévue fin juin 2002.

Les consultants se sont largement inspirés des travaux menés par le COREV (Comité de Réflexion sur la Vulgarisation), ainsi que des rapports de diverses études remis au démarrage de l'étude.

La mission tient à remercier l'ensemble de ses interlocuteurs pour leur disponibilité, et en particulier monsieur Kokoh WAKDET, de l'ONDR (Office National pour le Développement Rural) qui a accompagné les consultants tout au long de l'étude et a beaucoup apporté à la réflexion.

Cette étude a été financée par le Ministère français des affaires étrangères, Service de Coopération et d'Action Culturelle au Tchad.

Le contenu de ce rapport n'engage que les consultants.

Sommaire

AVANT-PROPOS	1
1 – TERMES DE RÉFÉRENCE DE LA MISSION ET MÉTHODE DE TRAVAIL	4
2 – SYNTHÈSE SUR LES BESOINS D’APPUI DES ORGANISATIONS RURALES	5
2.1- Les besoins exprimés par les OP	5
2.2- Thèmes Potentiels de Recherche et de Vulgarisation à la Demande	6
3- LE DISPOSITIF ACTUEL EN MATIÈRE D’APPUI-CONSEIL ET VULGARISATION EN MILIEU RURAL, LES NOUVEAUX AXES PROPOSÉS	9
3.1- Les acteurs de la vulgarisation et du conseil (actuels et potentiels)	9
3.1.1- <i>Les acteurs publics (acteurs pérennes)</i>	9
3.1.2- <i>Les acteurs non gouvernementaux (acteurs investis durablement)</i>	10
3.1.2- <i>Les acteurs du secteur privé</i>	10
3.1.3- <i>Les Organisations paysannes</i>	10
3.1.4- <i>Les projets</i>	11
3.1.5- <i>Domaines de compétences et répartition des organismes d’appui</i>	11
3.2- De nouvelles orientations, des axes stratégiques proposés	12
AXE 1 - AMELIORATION DE L’EFFICACITE DES SERVICES AUX PRODUCTEURS	12
AXE 2 – DEVELOPPEMENT DES FILIERES	13
AXE 3 – PRIORITES AUX DYNAMIQUES REGIONALES	14
AXE 4 – RENFORCEMENT DE LA MAITRISE DU SYSTEME TRANSHUMANT	14
AXE 5 – STRUCTURATION DES OP ET PROFESSIONNALISATION DES PRODUCTEURS	15
AXE 6 – FINANCEMENT DE LA VULGARISATION, DU CONSEIL ET DE LA RECHERCHE	16
AXE 7 – AMELIORATION DE L’ENVIRONNEMENT DE LA VULGARISATION ET DU CONSEIL	16
4 – LES OBJECTIFS DU PSAOP EN MATIÈRE DE CONSEIL ET VULGARISATION EN MILIEU RURAL	17
4.1- Idées forces en matière d’appui aux OP	17
4.2- Idées forces en matière d’appui aux prestataires de services aux OP	19
4.3- Organisation	20
5 – PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES EN MATIÈRE DE CONSEIL ET VULGARISATION DANS LE CADRE DU FUTUR PROGRAMME PROSE	21
5.1- Des outils complémentaires à mobiliser	21
Une approche régionale et progressive	27

5.2– Un schéma fonctionnel pour les actions de vulgarisation et de conseil	29
5.3- Précisions sur les rôles possibles des différents acteurs	30
5.4- Quelques enseignements issus des projets	33
Annexe 1 : Les centres de services	37
Annexe 2 : La diffusion des innovations techniques	41
Annexe 3 : Termes de référence	50
Annexe 4 : Calendrier et personnes rencontrées	54

1 – Termes de référence de la mission et méthode de travail

La mission poursuit comme objectif la finalisation de la stratégie et des modalités d'interventions en terme de conseils aux producteurs individuels et organisés (vulgarisation, conseil de gestion technico-économique, gestion des groupements...). L'idée est de partir d'une capitalisation de ce qui a été fait, des réflexions en cours sur ces questions (COREV, missions récentes...) pour proposer un schéma d'approche général dans le cadre du PIDR-PROSE.

A noter que la mission n'abordera de manière directe les systèmes d'élevage transhumants dont la spécificité conduit à proposer des démarches elles aussi spécifiques. En revanche, elle devra intégrer les recommandations de l'étude actuellement en cours sur ce sujet.

Après avoir défini une typologie des besoins des producteurs en terme de conseil, la mission proposera les grands types d'action à mettre en place pour les satisfaire (vulgarisation de masse, échanges paysans, conseil de gestion au niveau de l'exploitation et du groupement, appui aux OP dans la conception de leur plan de développement...).

De manière plus spécifique, la mission proposera des réponses aux questions suivantes, en cohérence avec les stratégies nouvellement définies au Tchad pour la vulgarisation et le conseil :

- Quel mandat pour les différents acteurs (services publics, ONG, OPR) dans la mise en œuvre du conseil agricole ?
- Quel dispositifs existants et/ou à promouvoir pour dispenser le(s) conseil(s) ?
- Quels appuis prévoir pour améliorer l'efficacité des acteurs qui dispenseront le(s) conseil(s) ?
- Comment financer le conseil (participation des différents acteurs), à court et plus long terme ?
- Avec le souci de voir les interventions en matière de conseil répondre à des besoins réels des paysans, quelles instances (concertation et décision) promouvoir pour la gestion des dispositifs de conseil ¹?

Compte-tenu du temps de travail assez bref de l'étude (deux semaines), la méthode suivante de travail a été retenue :

- cadrage des objectifs de la mission et des résultats attendus avec différentes personnes ressources (à Paris au Ministère des Affaires Etrangères avant le départ, puis à N'djamena avec l'ENIP du PSAOP, les directions générales des ministères concernés et leur assistance technique, la cellule permanente, le Scac de l'ambassade de France),
- exploitation de rapports et divers documents remis à la mission,
- entretiens à N'djamena avec les différentes structures et personnes impliquées dans la définition du PSAOP et dans l'appui aux organisations de producteurs,
- visites de projets et acteurs de terrain dans les régions de Moundou et Pala,

¹ Sur ce point, les propositions devront être cohérentes avec celles formulées par la mission relative aux montages institutionnels.

- entretiens avec des consultants impliqués dans des études en lien avec le thème de la présente mission (étude sur le montage institutionnel du PROSE, étude sur les sociétés pastorales, étude FAO sur les investissements productifs dans le cadre du PSAOP),
- restitution intermédiaire des premiers résultats de l'étude à l'équipe de la cellule permanente,
- restitution plénière des résultats de la mission.

2 – Synthèse sur les besoins d'appui des organisations rurales

Les besoins d'appui auprès des organisations rurales peuvent être estimés en prenant en compte : (i) les demandes exprimées par les organisations rurales, (ii) les résultats des travaux des structures techniques en appui au monde rural, qui peuvent mettre en évidence des besoins d'appui non exprimés et pourtant nécessaires et complémentaires aux demandes exprimées par les organisations rurales.

Sont donc présentés ci-dessous les demandes les plus communément formulées par les organisations rurales, mais aussi les thèmes d'appui possibles identifiés par les services techniques d'appui (services techniques des ministères de l'agriculture, de l'élevage, de l'environnement et de l'eau, ONDR, ITRAD...) ou encore par d'autres projets de terrain.

Comme le montre le tableau ci-dessous, les besoins d'appui et de conseil sont très divers, et vont bien au delà des appuis à la production. Les producteurs (au sens large, c'est-à-dire englobant les agriculteurs, agriculteurs-éleveurs, éleveurs, artisans et petits entrepreneurs, hommes et femmes, sans oublier les jeunes) expriment en effet des besoins d'appui très variables qui concernent l'amont de la production, les activités de production elles-mêmes, mais aussi les activités d'aval de la production.

2.1- Les besoins exprimés par les OP

Ils peuvent être regroupés autour des grands thèmes suivants (tableau provisoire) :

BESOINS	ECONOMIQUES/COMMERCIAUX	SOCIAUX/POLITIQUES
AMONT (environnement de la production)	Accès aux matériels agricoles, intrants, crédits, subvention, fonds de roulement ; Connaissance des débouchés, du mécanisme des prix, de l'évolution du contexte économique mondial ; Accès aux équipements économiques (moulin, motopompe, aménagement hydroagricole) ; Accès à l'alimentation du bétail et produits vétérinaires	Sécurité juridique et fiscale ; Accès aux équipements socio-éducatifs (bâtiments scolaires, dispensaires, pharmacies villageoises, hydraulique villageoise) ; Gestion des conflits, gestion du foncier
PRODUCTION	Conseils techniques de production (itinéraires techniques, fertilité, protection des cultures, santé animale, cultures vivrières, conservation et restauration des sols, ...) ; Connaissances pratiques sur des activités spécialisées (couture, forge, maçonnerie), la transformation des produits, la gestion des	

	récoltes ; Diversification des activités (arboriculture, maraîchage, pisciculture et activités génératrices de revenus)	
AVAL (organisation)	Amélioration de la gestion des ristournes ; Compétences de gestion (comptabilité, budget) ; Constitution de l'épargne ; Maîtrise de filière et commercialisation des productions agricoles	Amélioration des relations avec les autorités et partenaires institutionnels ; Amélioration de la communication interne ; Formation et information des responsables des associations sur leurs rôles ; Formations et conseils spécifiques (citoyenneté, autoévaluation) ; Influence sur les décisions ; Appui institutionnel (cohérence interne, visibilité)

2.2- Thèmes Potentiels de Recherche et de Vulgarisation à la Demande

Les thèmes définis soit pour des actions de recherche, ou soit pour des actions de vulgarisation sont de nature à favoriser le développement agricole des types d'exploitations et micro-projets productifs identifiés. Le nombre indiqué ci-dessous est loin d'être exhaustif et a un caractère purement indicatif lié à la demande.

PRODUCTION VÉGÉTALE

PROBLÈMES MAJEURS/ CONTRAINTES	THÈMES / ACTIONS À MENER
- Dégénérescence des semences (sorgho pluvial, pennicillaire, arachide, riz) :	- Recherche de variétés adaptées pour les cultures données
- Rareté des semences adaptées en milieu paysan - Diversification des cultures	Vulgarisation : - Actions d'essais et démonstration de semences adaptées en milieu paysan
- Non maîtrise des techniques de production des semences	Formation : - Former des opérateurs privés (OP, multiplicateurs individuels) sur les techniques de production de semences améliorées.
- Baisse de fertilité des sols (surtout en zone sud, de culture cotonnière). - Baisse des rendements du pennicillaire et du sorgho liés à l'infestation du striga (zone sud, sahel ouest)	Vulgarisation Techniques culturales améliorantes du sol, techniques de production et d'apport du fumier amélioré et du compost Méthodes améliorées d'apport à doses adaptées des engrais minéraux * Vulgarisation :- Voir ci-dessus (techniques améliorantes de la fertilité des sols). Poursuite de recherche et/ ou vulgarisation de variétés résistantes ou tolérantes.
- Manque de techniques culturales adaptées pour les cultures suivantes : Sésame, voandzou, manioc, igname, taro	Etudes de recherche pour identifier des techniques culturales adaptées aux spéculations indiquées

<p>- Ennemis Des cultures :</p> <p>*Sauteriaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - niveau limité (quelques parcelles, un village avec intensité maîtrisable) - niveau zonal et forte intensité <p>* Oiseaux granivores- niveau limité (quelques parcelles, un village avec intensité maîtrisable)</p> <p>* Problèmes généraux de pression parasitaire sur les cultures.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a) Actions de recherche : mettre au point des produits phyto-sanitaires accessibles aux producteurs - b)Actions de vulgarisation : <ul style="list-style-type: none"> - Conseils agro-météorologiques intensifiés à travers les médias et les AVB. - Interventions publiques de couverture par les services de la Protection des Végétaux - -Actions de vulgarisation : <ul style="list-style-type: none"> - -Conseils agro-météorologiques intensifiés à travers les médias et les AVB. - -Techniques de capture d'oiseaux par les filet Hadjarai. - Organisation des producteurs en brigades villageoises pour lutter contre les ennemis des cultures : ré dynamiser les brigades existantes et renforcer le réseau et les moyens d'interventions des brigades avec le concours des OPs.
<p>*Problèmes post-récoltes : Techniques très rudimentaires de battage des produits agricoles(beaucoup de main d'œuvre et multiples corps étrangers, etc..)</p> <p>*Problèmes de pertes de produits en post-récoltes / stockage / conservation</p> <p>*Problèmes de transformation des produits</p>	<p>Recherche : mise au point de d'outils et/ techniques adaptées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour le battage des récoltes - pour la conservation de tubercules, de l'oignon. - Formation des producteurs aux techniques de transformation existantes pour : les produits maraîchers (tomate, oignon, gombo, etc..., mangues,

PRODUCTION ANIMALE

Ces thèmes accompagneront les investissements productifs définis pour le sous-secteur Elevage. Ces investissements comprendront entre autres les micro-projets suivants: puits et forages pastoraux, mares aménagées à des fins pastorales, amélioration de la gestion des parcours (Périmètres Pilotes Pastoraux = PPP), magasins d'intrants zootechniques et vétérinaires, couloirs de vaccination, etc..

NB: Il a été relevé que les problèmes majeurs pour les activités concernant l'élevage sont : la sécurité foncière (nécessaire surtout pour le fonçage des points pastoraux), les difficultés d'accès aux intrants, parfois aux marchés ; l'insuffisance d'organisation des producteurs à laquelle s'ajoute, pour certaines catégories d'éleveurs traditionnels, le problème de gestion du troupeau qui traduit dans une large mesure l'insuffisance voire le manque d'information et de formation.

PROBLÈMES MAJEURS/ CONTRAINTES	THÈMES / ACTIONS À MENER
<p><i>ELEVAGE DU GROS BÉTAIL</i></p> <p>Gestion des parcours autour des puits et forages</p>	<p>Vulgarisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au moins neuf PPP implantés et variables en trois an (multiplication des PPP)
<p>Gestion et exploitation du cheptel</p>	<p>Recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les maladies dominantes du bétail et leur répartition spatiale(cartes des épizooties) - Vulgarisation - 100 % des éleveurs promoteurs des PPP formés.
<p>*Insuffisance d' information et de conseils en matière de</p>	<p>Vulgarisation :</p>

gestion et d'exploitation pastorale Amélioration génétique (insémination artificielle)	<ul style="list-style-type: none"> - Conseils techniques pour l'amélioration de gestion du cheptel des exploitations - Alimentation et transformation
PETIT ÉLEVAGE	
*Non maîtrise de la conduite du petit élevage en matière de soins, de l'alimentation, de la reproduction et de l'habitat	<p>Vulgarisation / conseils pratiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaccination contre la new castle (volaille) - Contre le charbon bactérien(ovins, caprins) - Traitement : <ul style="list-style-type: none"> * contre parasites internes et externes, * contre infections respiratoires - Alimentation : <ul style="list-style-type: none"> * complémentation alimentaire - reproduction : <ul style="list-style-type: none"> * améliorations génétiques sommaires - habitat : <ul style="list-style-type: none"> * hygiène habitat * habitat amélioré
URBAIN ET PÉRI-URBAIN	
*Manque d'appui à l'Aviculture améliorée	<ul style="list-style-type: none"> - Conseils techniques : réception, conduite, de l'élevage, gestion,...
*Faiblesse de la production et valorisation	<ul style="list-style-type: none"> - Complémentation des vaches laitières en saison sèche - hygiène de collecte du lait - transformation et conservation du lait - hygiène de collecte du lait - transformation et conservation du lait

ENVIRONNEMENT - ASPECTS HALIEUTIQUE SYLVICOLE

PROBLÈMES MAJEURS/ CONTRAINTES	THÈMES / ACTIONS À CONDUIRE
PÊCHE	
*Équipements non appropriés(utilisation de filets à petites mailles)	<ul style="list-style-type: none"> - Conseils à l'utilisation des filets réglementaires
*Exploitation anarchique et permanente des plans d'eau	<ul style="list-style-type: none"> - Formation à l'utilisation rationnelle des plans d'eau(respect des temps de repos et reproduction, organisation des tours d'accès, etc....)
*Pratique de pêche nuisible au développement de la ressource (utilisation de produits toxiques, etc....)	<ul style="list-style-type: none"> - Actions de sensibilisation sur les méfaits des produits
*Faiblesse dans la gestion la gestion, le traitement et la conservation des produits.	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des pêcheurs en techniques de salage, séchage, fumage et stockage.
*Non respect des textes en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> - Informer, sensibiliser et suivre les pêcheurs sur les textes en vigueur et leur respect.
GOMME ARABIQUE	
*Problème foncier pour l'exploitation des formations naturelles de gommiers	<ul style="list-style-type: none"> - Voir PRODEL
*Non maîtrise des techniques d'exploitation (saignée, récolte, conditionnement)	<ul style="list-style-type: none"> - Formation pratique des exploitants de gomme arabique aux techniques d'exploitation des gommiers
*Non maîtrise de certaines techniques de production et de plantation de plants	<ul style="list-style-type: none"> - Information et sensibilisation des producteurs à l'importance des actions de plantations d'arbres à des buts multiples(protection, recherche de revenus, utilisation diverses)
*Pauvreté des terres en matière organique provenant de la biomasse ligneuse	<ul style="list-style-type: none"> - Information et formation des producteurs aux différentes techniques de régénération , de protection et de gestion des espèces ligneuses

	naturelles.
* Agroforestrie, apiculture, aquaculture, bois énergie	- Information et formation des producteurs

En synthèse, nous pouvons noter que les besoins d'appui des OP en lien avec l'exercice de leurs activités s'expriment en termes de demandes d'appuis pour accéder à des services pour mieux produire, mieux gérer, mieux commercialiser, mieux connaître l'environnement de la production ou encore en termes de stratégie de réduction des risques. Une autre demande émerge : un besoin de reconnaissance et d'implication plus affirmé dans les lieux et processus de décision.

3- Le dispositif actuel en matière d'appui-conseil et vulgarisation en milieu rural, les nouveaux axes proposés

3.1- Les acteurs de la vulgarisation et du conseil (actuels et potentiels)

A des degrés divers les différents acteurs impliqués dans des actions de vulgarisation ou de conseil auprès des organisations rurales peuvent être regroupés comme suit :

3.1.1- Les acteurs publics (acteurs pérennes)

Ministère de l'agriculture

- L'Office National de Développement Rural (ONDR), créée en 1965, couvrant 13 des 14 préfectures, la préfecture du Lac étant confiée à la SODELAC, créée en 1967, chargée de la mise en valeur et de l'appui aux producteurs sur polders,
- La Direction de la Protection des Végétaux et du Conditionnement (DPVC), créée en 1986,
- La Direction de l'Enseignement Agricole, des Formations et de la Promotion Rurale (DEAFPR), ainsi que les Centres de Formation et de Promotion Rurale (CFPR),
- La Direction du Génie Rural et de l'Hydraulique Agricole (DGRHA),

Ministère de l'élevage

- La Direction des Productions Animales et du Pastoralisme (ex DOP), créée en 1991, en vulgarisation pastorale et appui aux organisations d'éleveurs,
- La Direction de l'Enseignement, de la Formation et de la Recherche Vétérinaire et Zootechnique (DEFRVZ), et l'Ecole Nationale des Agents Techniques d'Elevage (ENATE),
- La Direction de l'Elevage et des Ressources Animales (DERA),

Ministère de l'environnement et de l'eau

- La Direction des pêches et de l'aquaculture,
- La Direction de la Protection des Forêts et de la Lutte contre la Désertification,
- La Direction des Ressources en Eau et de la Météorologie,

Ministère du Développement Artisanal et Industriel, en lien notamment avec :

- La Cotontchad (société para-étatique), appuyant les OP par la fourniture d'intrants et matériels, et finançant en partie la recherche,
- La Manufacture des Cigarettes du Tchad, La Compagnie Sucrière du Tchad, Les Brasseries du Logone.

Institutions de Recherche

- L'Institut Tchadien de Recherche Agronomique pour le Développement (ITRAD), créé en 1998, disposant de stations de recherche et impliqué notamment dans la mise en œuvre de conseil de gestion à l'exploitation,
- Le Laboratoire de Recherches Vétérinaires et Zootechniques (LRVZ).

3.1.2- Les acteurs non gouvernementaux (acteurs investis durablement)

De nombreuses ONG nationales ou internationales sont investies dans le développement rural et exercent des actions de prestation de service dans des domaines d'appui-conseil variés. Sans être exhaustif nous pouvons citer les plus importantes : SECADEV, AFRICARE en zone sahélienne, BELACD, WORLDVISION, ASSAILD, SAILD, ASDEC, AFTEC, AFDI, APICA, ECCA, INADES en zone soudanienne. Les champs d'intervention recouvrent la formation, l'information, l'accès aux équipements et matériels, l'accès aux intrants, la microfinance, les micro-réalisations à caractère économique ou social.

3.1.2- Les acteurs du secteur privé

Plusieurs privés assurent des services d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles et vétérinaires (SAHEL AGRITECH, VITAGRI, SAPROVET, PROMOVET, ...). Les vétérinaires privés interviennent dans le conseil et la vente d'intrants vétérinaires.

3.1.3- Les Organisations paysannes

Il existe plus de 35.000 organisations paysannes, à finalités très variables, à degrés d'organisation très inégaux. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pouvons citer :

Au niveau villageois

- les Groupements d'Intérêt Communautaire (sécurité alimentaire, épargne, eau potable, entraide, ...),
- les Groupements de gestion d'intrants (zone cotonnière),
- les Associations Villageoises (zone cotonnière), collecte et marchés auto-gérés de coton,
- les Groupements de Défense Sanitaire (protection sanitaire des bœufs d'attelage),
- les Groupements d'Intérêt Pastoral (santé animale et gestion de l'espace),
- les Groupements Féminins,
- les Groupements d'Epargne et de Crédit (CMEC, CEC, AFTEC, ...).

Au niveau supra-villageois

- Mouvement Paysans pour la Zone Soudanienne (MPZS), qui a une vocation de type syndical,

- Les Comités de Coordination Locaux (CCL) mis en place zone de production cotonnière, dont la nature d'Organisation paysanne et le niveau de représentativité semble discutable et discuté,
- Diverses unions et fédérations d'OP existant au niveau villageois.

3.1.4- Les projets

De nombreux projets d'appui au développement interviennent dans le domaine de la vulgarisation et du conseil, en plus ou moins grande synergie avec les acteurs pérennes du développement. Les méthodes sont très variables, pouvant conduire à approches contradictoires ; par ailleurs l'absence de réelle coordination est un handicap pour la capitalisation des résultats et l'amélioration des dispositifs. L'approche programme décidée par le gouvernement devrait progressivement permettre aux différents projets ayant les mêmes objectifs de s'inscrire dans les mêmes modalités d'intervention et d'améliorer ainsi communication et synergies.

A titre indicatif, et pour ne citer que des projets en cours, le PRASAC, le PAOP et le PRAOP en zone soudanienne, fournissent des enseignements intéressants en matière de vulgarisation et conseil et ont contribué à la définition des principes énoncés ci-dessous. Les études menées en milieu pastoral et les projets en préparation fournissent également des pistes dont il faut tenir compte.

3.1.5- Domaines de compétences et répartition des organismes d'appui

Zones	Localisation géographique	Organismes privés et publics d'intervention	Domaines de compétences
A filières inexistantes (priorité aux céréales vivrières : sorgho et mil)	Bénoye Koumra Guidari	ONDR Vita/Pep Belacd de Doba, Moundou et Sarh ASSAILD WORLD Vision INADES-formation, PRASAC Projets	Vulgarisation Crédit Appuis matériels et infrastructures Sensibilisation et formation Dons et appuis matériels Formation, appui-conseils Expérimentation, Formation
A nouvelles filières porteuses (miel, porc, arachide, manioc, riz artisanat, élevage volaille et ruminants) ; Zone marginalisée (enclavée)	Bam, Baïbokoum Fianga Kélo, Lai, Béré Moissala, Goré Abéché, Mongo	Belacd de Moundou, de Pala, Doba, Sarh Saild GTZ/GRN CECADEC	Appuis matériels et infrastructures Appui financier et institutionnel Appui institutionnel Sensibilisation

	Bol,Lac	NAFIR Secadev INADES-Formation ONDR, LABO Projets	Appui institutionnel Appui financier, institutionnel et sensibilisation Formation et appui-conseils Recherche, Vulgarisation Conseils et autres
A filières existantes, organisées et consolidées (coton, gomme arabique)	Zone cotonnière Zone sahéenne	ONDR, ITRAD Projets ONG	Recherche et Vulgarisation Variés Variés

3.2- De nouvelles orientations, des axes stratégiques proposés²

L'ensemble des approches mises en œuvre a permis de dégager un ensemble de constats et principes qui guident aujourd'hui la politique de l'Etat en matière d'appui aux producteurs.

AXE 1 - AMELIORATION DE L'EFFICACITE DES SERVICES AUX PRODUCTEURS

- Les **besoins** d'appui des producteurs **ne sont pas seulement techniques** ; ils sont aussi économiques, juridiques, commerciaux, sociaux et environnementaux. Dans les domaines techniques, il est nécessaire d'assurer un suivi d'échantillons de producteurs (hommes et femmes) dans les différents contextes agro-climatiques et économiques du pays, afin de diagnostiquer les problèmes rencontrés et d'élaborer des protocoles de recherche et recherche-développement permettant de chercher et tester des solutions techniques et organisationnelles. La vulgarisation n'a de sens que si elle est porteuse de propositions/recommandations qui répondent aux problèmes des producteurs ; en ce sens, le diagnostic et les protocoles de test doivent être élaborés avec les producteurs.
- **L'efficacité** de la vulgarisation et du conseil passe par une **mise en cohérence** des programmes des **différents intervenants**. Pour cela il est proposé qu'au niveau de chaque département la vulgarisation et le conseil soient coordonnés par une seule entité regroupant les ministères de l'agriculture, de l'élevage et de l'environnement et de l'eau. Au delà des programmes et de leurs contenus, l'efficacité des actions engagées passe par une simplification et une unification des outils de suivi, des procédures, et des modes d'engagements financiers.
- Pour répondre à **des besoins divers**, il est nécessaire de mettre en œuvre **des dispositifs divers** et complémentaires **en s'appuyant sur les compétences existantes**. Il existe de multiples façons de fournir des conseils et appuis à des organisations rurales, et de nombreux intervenants ; certains centres de formation, certaines ONG, des églises et

² En partie issus des propositions détaillées du COREV, non encore validées officiellement

organisations caritatives, des privés, des commerçants, des personnalités locales ou une OP elle-même peuvent ici ou là jouer un rôle d'appui majeur en milieu rural. Il sera donc important de bien identifier l'existant avant de promouvoir de nouveaux outils. Des appuis financiers ou organisationnels à l'existant peuvent parfois suffire.

AXE 2 – DEVELOPPEMENT DES FILIERES

Renforcer les filières de rente

- **Coton** : créer une interprofession (producteurs, industriels, commerçants).
- **Bovin (exportation)**: (i) l'Etat doit mieux coordonner les appuis à la filière, (ii) une adaptation des textes législatifs est nécessaire.
- **Gomme arabique** : (i) une meilleure structuration des OP, (ii) une implication de la recherche.

Promouvoir les filières émergentes et les productions traditionnelles

Filières émergentes

- **Oléagineux et légumineuses** (arachide, sésame, niébé, voandzou):
 - **arachide** : (i) appuyer la transformation locale, (ii) organiser une interprofession.
 - **Sésame et soja** : étude de marché, recherche de débouchés.
- **Céréales secondaires** (maïs, riz et blé) :
 - **riz** : (i) aménagements, (ii) formation des riziculteurs, (iii) installation de jeunes producteurs, (iv) éventuelle interprofession,
 - **maïs** : essais de maïs irrigués en plaine,
 - **blé**
- **Productions périurbaines** (lait, maraîchage, fruits, volaille, porcs)
 - **lait** : (i) organiser la filière N'Djaména, (ii) formation en hygiène alimentaire,
 - **maraîchage** : (i) organiser la filière, (ii) programmes d'installation, (iii) implication de la recherche pour la fourniture de semences et plants,
 - **fruits** : (i) introduction de nouvelles variétés pour étaler les périodes de production, (ii) améliorer les techniques de transformation des fruits,
 - **volaille** : à partir des systèmes villageois de production, améliorer le fonctionnement de la filière œuf et poulets de chair,
 - **porcs**
- **Tubercules et racines (manioc, taro, patate douce, igname)**

Productions traditionnelles et autres ressources

- **Sorgho, mil** : dans les régions de grande production, mettre l'accent sur le sorgho de décrue,
- **Viande et abats** : valoriser les métiers de la viande, améliorer l'hygiène,
- **Produits halieutiques** : adapter la législation pour mieux impliquer les intervenants dans la gestion des ressources.
- **Autres ressources** (karité, spiruline, miel, soie, cuirs, tissage, poterie,...) : un suivi plus assidu par les services de vulgarisation et programmes de recherche.

AXE 3 – PRIORITES AUX DYNAMIQUES REGIONALES

L'efficacité de la vulgarisation et du conseil repose sur une **étroite alliance, contractuelle**, entre **Organisations Rurales / Recherche / Secteur Privé / Etat**. Dorénavant les actions de vulgarisation et de conseil seront mises en œuvre sur une base contractuelle entre les différentes parties intéressées. Le contrat entre les OP et les prestataires de services privés ou publics devra préciser les objectifs et résultats attendus, les indicateurs d'évaluation, les coûts, les modalités d'évaluation.

Il faudra donc mettre en œuvre une **approche régionale**, afin d'adapter les actions de conseil et de vulgarisation aux besoins et aux contextes. **Les situations régionales au Tchad sont très contrastées**, en terme de contraintes agro-climatiques et donc de potentiels de développement économique, de systèmes de production et d'élevage, de densité de population, de natures d'OP et de représentation de prestataires potentiels ; ces grandes différences impliquent donc un effort particulier d'adaptation des outils de vulgarisation et de conseil. Pour que la recherche et les acteurs de la vulgarisation puissent jouer un rôle efficace il est nécessaire de disposer des informations permettant de bâtir des référentiels répondant aux problèmes rencontrés par les producteurs. Cela implique la mise en place de dispositifs simples d'observation et de relevés d'indicateurs, et le traitement de cette information.

AXE 4 – RENFORCEMENT DE LA MAITRISE DU SYSTEME TRANSHUMANT

Les actions d'encadrement, de formation et de conseil ont jusqu'à présent essentiellement touché des éleveurs sédentaires. Les actions du PNE puis du PSAP à partir de 1995 n'ont pas apporté de réponses satisfaisantes aux problèmes des transhumants.

L'étude récente (mai 2002) sur les sociétés pastorales a mis en évidence des besoins d'appui spécifiques des éleveurs transhumants : vente ambulante de médicaments, achats et stockage de tourteaux, silos sur les lieux de passage, ainsi que des besoins de représentation des éleveurs dans des cadres de concertation à renforcer à partir des cadres existants. Par ailleurs sont signalés des besoins de sécurisation de l'accès aux ressources (législation pastorale), et des besoins d'information des transhumants sur leurs droits et leurs devoirs. Par définition les transhumants ont besoin de services offerts par d'autres : cela implique des articulations étroites entre prestataires sédentaires et éleveurs nomades, et un traitement global des dispositifs de conseil.

Les actions de vulgarisation et de conseil seront orientées prioritairement autour des points suivants : (i) protection et réhabilitation des ressources végétales, (ii) définition d'un système de vulgarisation et conseil adapté aux transhumants (par exemple : outils de communication efficaces, information et formation sur des thèmes intéressant les éleveurs transhumants, mise en place d'un cadre de concertation, observatoire de la transhumance, ...).

En bref :

La priorité et l'urgence est d'assurer la protection et la réhabilitation des ressources végétales des parcours : (i) multiplication des points d'eau pour ouverture de nouveaux pâturages, (ii) rationalisation de l'élevage extensif par la formation, l'information, l'organisation des éleveurs.

Les parcours doivent être délimités afin de les protéger des mises en culture (besoin d'un cadre législatif).

Les **pasteurs** doivent **être associés à la gestion des ressources** par : (i) le renforcement des organisations des transhumants, (ii) une formation adaptée en vue d'une autogestion.

Il est proposé de mettre en oeuvre : (i) une base de données sur les expériences et acquis en appui aux transhumants, et sur les diagnostics et études disponibles, (ii) la définition d'une méthodologie d'intervention concertée, (iii) des outils de communication efficaces, (iv) des formations/informations sur la GRN, l'organisation, la santé, la commercialisation... (v) la promotion des organisations de transhumants, (vi) un cadre de concertation entre éleveurs, recherche et structures d'appui, (vii) un observatoire de la transhumance dans le cadre du PSSP.

AXE 5 – STRUCTURATION DES OP ET PROFESSIONNALISATION DES PRODUCTEURS

Il importe de **structurer les OP autour des filières, en accompagnant les tentatives** organisationnelles et les recherches de **nouvelles opportunités**.

Pour cela les interventions porteront sur : (i) l'émergence d'OP représentatives et économiquement viables, (ii) l'intégration des OP à tous les niveaux du processus de prise de décision du développement rural, (iii) l'encouragement au développement des structures fédératives, (iv) l'amélioration de l'environnement réglementaire et législatif, (v) le renforcement des capacités opérationnelles des centres de formation, et l'adaptation des contenus de formation.

Par ailleurs il est souhaité : (i) la formation continue du personnel de vulgarisation, (ii) la formation de paysans vulgarisateurs, (iii) l'organisation de foires, compétitions et visites d'échanges.

Un partenariat institutionnalisé entre les OP, la recherche, la vulgarisation : (i) en mettant en place un cadre permettant l'expression des demandes, (ii) en veillant à la représentativité des OP, (iii) en sélectionnant les actions prioritaires, (iii) en assurant la promotion d'organisations financières rurales.

La **responsabilisation progressive** des OP : (i) dans la gestion et logistique des approvisionnements et la commercialisation, (ii) dans les actions d'animation, de conseil et de vulgarisation, (iii) dans la définition des politiques nationales et leur suivi, (iv) dans la définition des programmes et projets de développement, (v) la contractualisation des activités.

Une **politique de financement adaptée** pour un meilleur accès aux services d'appui : (i) libéralisation des fournitures d'intrants et produits, (ii) défiscalisation des de l'importation des matériels et équipements agro-sylvo-pastoraux, (iii) mise en place d'un fonds de rééquipement des producteurs.

Dans le cadre de la **filière coton, l'épargne des OP** devrait permettre de : (i) prendre en charge la gestion de la filière dans le cadre d'une interprofession, (ii) assurer un rôle de représentation des OP pour tous les points relatifs à la filière, (iii) participer à la gestion et contrôle des moyens liés à la professionnalisation.

AXE 6 – FINANCEMENT DE LA VULGARISATION, DU CONSEIL ET DE LA RECHERCHE

Des **fonds départementaux** seront mis en place dans le cadre du PROSE, et pourraient être alimentés également par : (i) l'Etat, par une partie des taxes sur les produits agricoles et non agricoles et retenues d'impôts sur les salaires des agents, (ii) les producteurs, (iii) les ONGs, (iv) les privés.

Le **mécanisme de collecte et le statut juridique** de ces fonds sera défini : (i) par un cadre de concertation national, (ii) en lien avec la politique nationale de crédit à élaborer, (iii) en appuyant le secteur de la microfinance.

L'Etat affecterait **une partie des revenus pétroliers** au financement des grands axes de **désenclavement des régions et des programmes de vulgarisation**.

Dans le respect des principes définis précédemment, c'est-à-dire la mise en place **d'actions définies sur des bases contractuelles entre les acteurs concernés**, il appartiendra à chaque acteur, public ou privé, de formuler des propositions et dossiers techniques et financiers qui seront examinés par les Comités de sélection des sous-projets au niveau départemental.

Ainsi les acteurs de la vulgarisation et du conseil seront en double positionnement :

- d'une part ils seront sollicités par les demandeurs de services (OP, privés, artisans, entrepreneurs) pour réaliser des prestations, ils seront alors prestataires de services à la demande ; leur intervention sera régie par une commande, matérialisée par un contrat,
- d'autre part ils seront en situation de proposer leurs services, à ceux qui peuvent en avoir besoin, et monteront alors des sous-projets qui seront soumis à l'analyse des Comités de sélection départementaux. Ils feront également l'objet de contrats.

Les fonds départementaux mis en place constitueront une source privilégiée d'accès à des financements pour la réalisation d'actions de conseil et de vulgarisation, et pour la conduite de programmes de recherche. Ils ne sont cependant qu'un des outils possibles, il appartiendra à chaque acteur de prospecter auprès d'autres sources de financement afin de diversifier et sécuriser les financements.

AXE 7 – AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DE LA VULGARISATION ET DU CONSEIL

La vulgarisation et le conseil sont des outils et non une fin : le développement requiert un **environnement favorable** et des **mesures d'accompagnement**. Pour que la vulgarisation et le conseil produisent un impact favorable, plusieurs handicaps sont à lever : (i) l'analphabétisme (besoin de renforcer les actions d'alphabétisation fonctionnelle), (ii) l'accès au crédit (conditionnant l'accès aux équipements, intrants agricoles et vétérinaires), (iii) les nécessaires réformes fiscales (taxes à l'import) qui permettraient un accès moins coûteux aux moyens de production, et à l'export (afin de faciliter le développement des exportations), (iv) le déploiement de services et fournisseurs privés là où l'Etat s'est retiré, (v) la création d'un contexte favorable à la commercialisation (connaissance des marchés et des prix, sécurisation des débouchés, gestion des stocks, ...), (vi) l'adaptation de la législation et réglementation foncière, 4 systèmes co-existent, de plus en plus conflictuels compte-tenu notamment de la croissance démographique, (vii) l'amélioration des infrastructures de base (points d'eau, routes, ...).

4 – Les objectifs du PSAOP en matière de conseil et vulgarisation en milieu rural

Les informations qui suivent sont issues des documents de projet³.

4.1- Idées forces en matière d'appui aux OP

- renforcer la participation locale (implication des OP dans la formulation des plans de développement, représentation dans les instances de concertation locales et nationales), les capacités (suivi de projets, formations adaptées, capacités en gestion), responsabilités, la transparence (comptabilité de base), les organisations de producteurs (échanges entre OP, systèmes de communication)
- promotion de relations contractuelles entre OP et dispositifs d'appui,
- priorité aux investissements productifs, contribution progressive des bénéficiaires des appuis à la prise en charge des coûts (au moins 10% en espèces),
- interventions d'appui en réponse à des demandes,
- programme de vulgarisation agricole en appui aux projets productifs des OP, et aux petits projets bien ciblés non nécessairement à caractère productif.

Commentaires :

- *pour que la représentation des OP dans des instances de concertation se traduise par des résultats efficaces (collecte d'informations, possibilité d'exprimer un point de vue concerté entre représentations d'OP, possibilité de formuler des propositions concrètes, ...) il est nécessaire de réunir plusieurs conditions : les personnes choisies doivent être représentatives des OP concernées, et doivent être préparés à cette tâche, en étant informés/formés sur leurs mandats, sur les résultats attendus des instances auxquelles ils participent, et voir leurs capacités d'expression et de négociation renforcées. Il faudra également aider les représentants d'OP à la restitution des résultats des travaux auprès des membres qu'ils représentent (via les radios rurales par exemple).
Il faudra enfin que les intervenants d'appui aux OP soient vigilants dans leurs modalités d'accompagnement, chacun ayant tendance à fabriquer de toute pièce un modèle d'OP convenant à sa logique projet et donc contribue à morceler les OP et leur capacité de représentation.*
- *Le principe de la prise en charge de 10% des coûts en espèces est discutable si il s'agit d'infrastructures d'intérêt général (pistes, ouvrages de franchissements, etc.). Par contre il est important que les OP aient une démarche d'adhésion volontaire aux CSG en payant une cotisation qui permet, dès le départ d'assurer des honoraires au conseiller du centre.*
- *Le principe d'intervention en appui à des demandes n'est pas satisfaisant ; en effet, il est du rôle des conseillers et des prestataires d'appui d'aider les OP à identifier les créneaux qui permettent un développement des activités économiques des membres.*

³ document provisoire « Project Appraisal Document – PSAOP »

- *Comme indiqué plus haut l'appui aux projets productifs des OP ne relève pas d'une démarche de vulgarisation (qui correspond à des formations et démonstrations sur des itinéraires techniques spécifiques et connus) mais d'une démarche de conseil (qui prend en compte l'ensemble des facteurs relatifs au projet, tant techniques que d'organisation et de commercialisation).*

Des objectifs quantitatifs trop ambitieux...

Résultats opérationnels attendus (indicateurs de performance - extrait – annexe 1)⁴

Objectif	Indicateurs
Augmentation des revenus tout en préservant les ressources naturelles	1)- augmentation de 30% de la productivité des principales productions agricoles et d'élevage, 2)- augmentation de 35% des activités et revenus liés à la transformation et commercialisation des produits, 3)- augmentation de 25% de la part des produits commercialisés
Accès de OP aux ressources du projet et dispositifs d'appui pour l'identification, la préparation, la mise en œuvre et la gestion d'investissements productifs	1)- environ 850 (année 3) et 2400 (année 5) petits projets de gestion de l'eau et infrastructures de stockage, transformation des produits, conservation des sols, 2)- au moins 20% des bénéficiaires des infrastructures de stockage et 70% des unités de transformation des produits sont des femmes, 3)- au moins 80% des OP bénéficiant d'appuis en unités de transformation ont adopté de nouvelles technologies adaptées, 4)- les actions d'appui à la transformation des produits et à la commercialisation auront permis une augmentation de 40% des revenus dans ce domaine, 5)- en année 3, 2500 OP auront reçu des formations en intensification de la production agricole ; 45% de femmes, 6)- en année 3 augmentation de 15% de l'utilisation d'intrants modernes, 35% en année 5, 7)- en année 3, 2000 petits projets de compostage et fertilisation organique, 20 par commune, 8)- augmentation de 25% de la production des principales cultures locales et d'export, 9)- les coûts de production ont baissé de 20% en zone sahélienne et de 30% en zone soudanienne, 10)- 90 OP ou unions OP formées à la gestion de leurs marchés à l'export, 20% de femmes, 11)- en année 3, 10% d'augmentation des exports par les OP, 25% en année 5, 12)- 300 (A3) et 500 (A5) pépinières 13)- en A3, 3000 OP formées en transformation et commercialisation, 60% de femmes 14)- introduction de nouvelles cultures et espèces animales par 8 sous-projets 15) 30% (A3) et 50% (A5) d'augmentation de la production aquacole, 16)- en A3, 100 entrepreneurs formés à la gestion d'entreprise rurale, 30% de femmes, 17)- en A3, 40 sous-projets d'activités hors exploitation, 30% de femmes, 18)- en A3, 160 créations d'emplois 19)- en A3, 4000 OP ont reçu des appuis, 30% de femmes, 20)- à mi-parcours, 500 plans de développement définis 21)- en A1 et A2, 2 ateliers par an dans chaque département avec implication des OP dans la définition des orientations de développement, 22)- en A3, 95% des OP disposent d'outils de conduite de projets, 23)- en A3, 20 OP dans chaque département ont reçu des formations en techniques participatives et sont représentées efficacement dans les instances départementales, 30% de femmes, 24)- en A3, un système de communication rurale efficace est fonctionnel dans 5 régions,
Plans de développement Communication Représentation des OP	

⁴ voir le « Project Appraisal Document – PSAOP »

Subventions pour programmes de Recherche	25)- 50 programmes de recherche ont été financés et lancés, 30% en faveur du secteur privé et des OP,
Vulgarisation agricole	26)- en A3, 70% des contrats proposés à la vulgarisation sont approuvés, 30% relatifs au secteur privé, 27)- en A3, 90% des sous-projets demandés sont mis en œuvre, 65% des producteurs concernés ont adopté les recommandations techniques, 28)- 40% des producteurs ont reçu une formation sur l'utilisation des pesticides
.....	
Développement du secteur privé Qualité du service Conseil Centres de services Services vétérinaires	29)- en A3, 5 sessions de formation pour améliorer les capacités de gestion organisationnelle, technique et financière des prestataires de services, 5% de femmes, 30)- atelier annuel sur la gestion des OP, les modes de décision, les investissements, 31)- en A3, 10 centres de services dont 8 fonctionnant bien, en A5 15 centres de services dont 13 fonctionnant bien, 32)- un réseau de points de vente rend les produits vétérinaires accessibles à coût compétitif, 33)- amélioration du cadre légal d'intervention des vétérinaires
.....	

Les contenus des activités qui seront décidées par les OP membres des CSG ne peuvent pas, au stade de la préparation du projet, faire l'objet de listes pré-établies et d'indicateurs de réalisation quantitatifs précis. En effet en consultant le tableau des besoins d'appui exprimés par les OP, on constate aisément que l'essentiel des appuis attendus ne sont pas liés à la réalisation de micro-réalisations mais à des appuis organisationnels et commerciaux qui pour la plupart ne sont pas chiffrables en tant que tels.

La liste d'indicateurs de performance ci-dessus a le mérite de permettre de formuler des hypothèses en matière de budget prévisionnel pour le projet, mais ne doit pas être considérée comme une base réaliste pour l'évaluation à mi-parcours.

4.2- Idées forces en matière d'appui aux prestataires de services aux OP

- interventions de renforcement des capacités des services privés en milieu rural (ONGs et bureaux d'études), dans leurs actions d'appui aux OP,
- renforcement et développement des « Producer Services and Management Centers » (Centres de Services et de Gestion), dont les cibles principales sont les petits producteurs et entrepreneurs ruraux :
 - (i) études de faisabilité des projets,
 - (ii) plans de développement,
 - (iii) identification et appui pour l'accès au financement,
 - (iv) études de marché, appui et suivi,
 - (v) appui au développement d'activités d'amont et d'aval de la production (ex : transformation des produits),
 - (vi) appui à la privatisation de services agricoles et vétérinaires.

Commentaires :

- *afin de pouvoir rendre ces services de renforcement des capacités des prestataires de services auprès des OP il conviendra de prévoir dans certains cas des soutiens financiers (appui au fond de roulement, appui à l'équipement, formation ou stage professionnel, etc.)*

- *un opérateur technique devra être envisagé pour coordonner les appuis et assurer une cohérence d'intervention des différents prestataires d'appuis auprès des centres.*
- *Il ne faut pas considérer que tous les appuis aux OP prendront nécessairement la forme de projets faisant l'objet de dossiers techniques et demandes de financement immédiates. Des appuis légers pourront s'avérer suffisants dans bien des cas, qui ne nécessiteront pas de procédure particulière. L'opérateur d'appui à un ensemble de CSG pourra de lui même répondre à certaines demandes, ou devra disposer de la latitude nécessaire pour mobiliser des appuis légers.*

4.3- Organisation

- le projet aura une couverture nationale, pour une durée de 6 ans (2003-2009).
- dans chacune des 7 régions concernées, une unité régionale de coordination et gestion du projet (un coordinateur, un responsable financier, un comptable, un spécialiste de la contractualisation, un spécialiste suivi-évaluation),
- l'unité de coordination pourra passer contrat avec des prestataires privés pour la mise en œuvre des programmes d'investissements productifs et appui aux OP,
- au niveau local des comités de sélection des projets seront mis en place, avec notamment des représentants paysans, un petit secrétariat technique pourra apporter son assistance technique à l'évaluation des investissements productifs,
- deux outils financiers seront mobilisés pour des subventions aux OP (RDF et RTF, compte A).

Commentaires :

- *les unités régionales de coordination se présentent comme des unités administratives et de gestion. Ce mandat pourrait revenir directement aux services de l'Etat déconcentré.*
- *Par contre il sera nécessaire de mettre en place des opérateurs, chargés de l'appui et conduite opérationnelle des activités du projet. Deux niveaux d'opérateurs sont souhaitables : des opérateurs de proximité (comme c'est le cas dans le PRAOP) et un opérateur transversal (en charge d'assurer la mise en cohérence, d'impulser des dynamiques, d'assurer les échanges et la coordination en régions d'intervention). Ce travail pourra être confié à un bureau d'étude expérimenté.*
- *Les circuits de mobilisation des fonds devront être les plus courts possibles et rester au niveau de la région d'intervention (avis du comité de sélection après étude du dossier par le secrétariat technique, puis transmission à l'autorité régionale en charge du suivi pour décaissement).*

5 – Propositions opérationnelles en matière de conseil et vulgarisation dans le cadre du futur programme PROSE

5.1- Des outils complémentaires à mobiliser

Plusieurs outils sont à combiner en matière de conseil et vulgarisation, parmi lesquels nous pouvons citer :

- la recherche-développement et la recherche appliquée, dont l'objet est de diagnostiquer, avec les principaux intéressés, les contraintes qui pèsent sur un système (agricole, d'élevage, d'une entreprise en général), à différents niveaux (approvisionnement, fertilité, itinéraire technique, protection sanitaire, conservation, transformation, commercialisation, ...), et de mettre en place des tests pour identifier des solutions techniques possibles et économiquement viables. Ces recherches, alliées aux résultats de recherches plus fondamentales fournissent de la matière aux dispositifs de vulgarisation,
- les dispositifs de vulgarisation (de type ONDR) dont le mandat est essentiellement de rendre accessible au plus grand nombre les référentiels et conseils techniques ; les agents de terrain sont également en situation de contribuer à l'identification des problèmes rencontrés par les producteurs, et par là-mêmes les dispositifs de vulgarisation doivent également être force de proposition pour la résolution de problèmes techniques rencontrés, en lien étroit avec la recherche et la recherche-développement,
- les dispositifs de collecte et restitution d'informations, notamment divers services déconcentrés de l'Etat, mais aussi la mise en place possible d'observatoires du développement ; cela implique des compétences en matière de traitement de l'information, des outils de diffusion de masse (radios rurales en particulier), et un suivi-évaluation de qualité afin d'adapter la communication aux besoins,
- le conseil de gestion aux exploitations, (voir ci-dessous)
- les centres de services, (voir ci-dessous)
- les échanges paysans, (voir ci-dessous)
- les dispositifs de formation

Plusieurs acteurs peuvent potentiellement être mobilisés sur l'un ou l'autre de ces points.

a)- Le conseil de gestion à l'exploitation

Le conseil de gestion à l'exploitation expérimenté dans le cadre du PRASAC est en phase de recherche méthodologique; les premiers résultats enregistrés sont encourageants, les paysans (et en particulier les jeunes) marquant leur intérêt pour l'utilisation des outils mis en place. Ce type de conseil présente au moins deux grands intérêts : pour le producteur et le groupe auquel il appartient cela conduit à développer progressivement des compétences de gestion technique et économique significatives, et pour ceux qui accompagnent les producteurs dans cette démarche cela permet d'acquérir progressivement de nombreuses références et de mieux comprendre les logiques paysannes, et par là-même de fournir de meilleurs conseils. Cependant le conseil de gestion à l'exploitation implique une démarche assez longue, des profils de conseillers bien formés, et s'avère relativement coûteuse ; dans le cadre du PSAOP et compte-tenu de l'état d'avancement des travaux du PRASAC, à compter de 2003-2004, la

méthode et les outils seront en principe suffisamment élaborés pour permettre un développement progressif de ce type de services. Un premier travail de transfert de compétences entre les chercheurs du PRASAC et des techniciens de l'ONDR a été entrepris.

Un accent particulier doit être mis sur la formation et l'accompagnement des jeunes, en particulier les jeunes en cours d'installation, meilleur vecteur pour la valorisation du conseil ; des parcours de formation et de suivi leur seront proposés sur des périodes de 18 mois regroupant plusieurs modules (3 à 4). Les groupes de jeunes agriculteurs et/ou agriculteurs en installation qui seront constitués pourront être à terme des partenaires pour la mise en place du conseil de gestion à l'exploitation. A titre indicatif les modules de formation pourront être : (1) agriculture générale, (2) cultures spéciales de la région, (3) économie/comptabilité/gestion de l'exploitation, (4) organisation. De plus les personnes qui en ont besoin pourront s'inscrire dans d'autres groupes (comme alphabétisation). Au delà de ces formations, les conseillers des CSG chercheront à organiser avec eux les mises en contact nécessaires avec les organismes utiles au développement de leurs activités (organismes d'appui, organismes de financement, ...).

b)- Les échanges paysans, les foires, les concours

Ils sont un vecteur essentiel de progrès. Les acteurs de la vulgarisation et du conseil veilleront à organiser autant que possible des échanges entre producteurs. Le PSAOP devra sensibiliser les communautés bénéficiaires, les autorités communales sur les efforts réalisés ou entreprendre en matière d'approche participative. Le PSAOP devrait utiliser les médias (télévision, radio nationale, radio de proximité, journaux) pour assurer une large diffusion des expériences menées dans les communes qui auront réussi une parfaite intégration de cette méthode et réaliser des activités qui méritent d'être partagées. Pour les communautés et les prestataires de services, la médiatisation constitue un fort encouragement et est généralement fort bien appréciée. Les CSG, avec l'appui de l'opérateur de proximité peuvent organiser des ateliers, des journées dédiées au meilleur CSG ou à un de ses membres (Journée de l'Agriculteur, etc.)

c)- Les Centres de Services et de Gestion⁵

Un centre de service est un lieu organisé de rencontre entre des demandes et des offres de services. Il a pour objectif de satisfaire les besoins de ses membres (des individus ou des groupements) par la mise en place d'une offre apportée par des professionnels.

Ce qu'un centre de service n'est pas : (i) un programme d'appui ou un projet car dès le départ le dispositif s'inscrit dans un objectif de pérennité, (ii) un syndicat, car un centre propose des services techniques et du conseil à ses membres, (iii) un bureau d'étude, car celui-ci a plutôt pour objectif de chercher à vendre des prestations de services à des clients, (iv) une organisation paysanne faîtière, le centre de service étant lui même un outil technique au service des OP membres.

Les services qu'un centre peut apporter

Du conseil :

- **Technique** : lié aux techniques de production (qualités des intrants, variétés, méthodes de culture ou de transformation...).

⁵ Voir en annexes pour une présentation plus détaillée

- **Organisationnel** : lié aux besoins d'organisation des associations adhérentes (mode de transmission de l'information, tenue de réunions, recrutement ou contractualisation avec des prestataires ou avec des bailleurs...)
- **En gestion** : lié à la gestion comptable et financière des groupements adhérents et de leurs membres. Exemple : conseil à la tenue de journal/grand-livre aux comptables d'associations villageoises cotonnières.
- **Juridique** : lié, en cas de litiges, à la défense des intérêts des membres (relations contractuelles avec les fournisseurs d'intrants, de matériels ou avec les clients commerçants de production agricole). Exemple : aide à l'organisation d'un recours juridique en cas de contrat frauduleux avec des commerçants.
- **Financier** : lié à la maîtrise des moyens financiers disponibles et du crédit. Exemples : appui pour le rééchelonnement de dettes des membres liées à des ventes de riz non honorées. Négociation avec les banques de nouveaux produits financiers.
- **Commercial** : lié à la connaissance des marchés et de l'environnement, à la mise en relation avec des commerçants, aux transports des productions et à leurs recouvrements, au crédit, ainsi qu'à la collecte et à la commercialisation primaire de productions. Exemple : tenue de registres de vente du riz des agriculteurs à leur association de collecte . Estimation des besoins en intrants en zone cotonnière au Mali.

De la formation :

Alliée aux appuis opérationnels, elle contribue à augmenter les capacités des producteurs sur le plan technique ou organisationnel. Exemple : renforcement des capacités des comités de gestion de l'eau. La formation concerne non seulement les producteurs mais aussi les responsables professionnels.

De l'information :

Les centres facilitent les circuits d'information entre les membres et leur environnement, mais aussi entre responsables et producteurs de base. Exemple : diffusion de messages à travers les radios rurales locales, gazettes thématiques.

Un accompagnement :

Il est proposé une démarche élargie d'appui global aux membres et de suivi de leurs activités. Le Centre de Services cherche à faciliter l'accès aux différents services en articulant entre elles les différentes formes de services (conseil, formation, information).

Principes issus de constats de terrain

- Les **besoins** en conseil des producteurs **ne sont pas seulement techniques** ; ils sont aussi économiques, juridiques, commerciaux, sociaux et environnementaux.
- Il faudra donc mettre en œuvre une **approche régionale**, afin d'adapter les actions de conseil et de vulgarisation aux besoins et aux contextes.
- **L'efficacité** du conseil passe par une **mise en cohérence** des programmes des **différents intervenants**.
- **L'efficacité** de la vulgarisation et du conseil repose sur une **étroite alliance, contractuelle**, entre **Organisations Rurales / Recherche / Secteur Privé / Etat**.

- La vulgarisation et le conseil sont des outils et non une fin : le développement requiert un **environnement favorable** et des **mesures d'accompagnement**.
- La constitution d'un **CSG s'inscrit dans la durée**, et doit donc dès le départ chercher à **limiter les dépendances** extérieures en prévoyant une **participation au coût du conseil** (honoraires et fonctionnement du conseiller).
- **Il ne faut pas surestimer les capacités des OP** pour la formulation des demandes, l'implantation des CSG, la conduite des programmes ; **un appui technique extérieur s'avère nécessaire**.
- **Il ne faut pas surestimer les capacités des prestataires** de services dans les régions, la couverture géographique est inégale, et les prestataires de type ONG ne sont pas toujours compétents ou demandeurs pour des prestations d'appui de ce type.
- Il est important de **ne pas faire un dogme de la prise en charge de la gestion des CSG par les OP** ; en effet il faut laisser la possibilité aux OP d'être bénéficiaire de services dont elle peut accepter la rémunération (au moins partielle) si les services sont de qualité, sans vouloir à tout prix que les OP deviennent gestionnaires et responsables des CSG si un prestataire privé en assure correctement la gestion.

Propositions pour la mise en place des CSG

- **Les contenus des activités qui seront décidées par les OP membres des CSG ne peuvent pas, au stade de la préparation du projet, faire l'objet de listes pré-établies et d'indicateurs de réalisation quantitatifs** précis. Les CSG ne sont pas des outils pour la réalisations de programmes de micro-réalisations ou d'investissements productifs (construction de magasins de stockage, de banques de céréales, de petits aménagement hydro-agricoles, de points de vente d'intrants, pharmacies villageoises, etc.).
- **Les situations régionales au Tchad sont très contrastées**, en terme de contraintes agro-climatiques et donc de potentiels de développement économique, de systèmes de production et d'élevage, de densité de population, de natures d'OP et de représentation de prestataires potentiels ; ces grandes différences impliquent donc un effort particulier d'adaptation de la notion même de CSG et des principes de fonctionnement qui seront mis en place. Dans certaines régions il sera par exemple possible aux organisations membres de prendre en charge les coûts du conseiller, dans d'autres cas se sera beaucoup plus discutable. Dans certains cas il sera préférable de fonctionner à minima : répondre à la demande, avec une conseiller non mobile qui aidera les membres à formuler des demandes d'appuis et à assurer le contact avec un prestataires ; dans d'autres cas il sera fait le choix d'un conseiller mobile, chargé de promouvoir une offre de services.... Il appartiendra aux organisations de chaque région avec l'appui de l'opérateur ou d'un prestataire de définir la nature de l'organisation du CSG en fonction des besoins et des moyens disponibles.
- **Un principe de base important : s'appuyer sur l'existant**. Il existe de multiples façons de fournir des conseils et appuis à des organisations rurales, et de nombreux

intervenants ; certains centres de formation, certaines ONG, des églises et organisations caritatives, des privés, des commerçants, des personnalités locales ou une OP elle-même peuvent ici ou là jouer un rôle d'appui majeur en milieu rural. Il sera donc important de bien identifier l'existant avant de promouvoir la création d'un CSG. Des appuis financiers ou organisationnels à l'existant peuvent parfois suffire.

- **La démarche de mise en place de CSG nécessite plusieurs étapes** et donc du temps ; toute précipitation en la matière serait contre-productive :

Avant le lancement du projet

a)- une phase d'information : avant le démarrage effectif du PSAOP, une cellule restreinte composée de membres de l'ENIP PSAOP devra mener un travail d'information auprès des OP, et cela dans toutes les sous-préfectures du pays ; il s'agit d'expliquer aux OP les objectifs du futur projet, d'expliquer la logique des CSG, et de recueillir les avis des OP. Ce travail ne se fait pas en une seule visite, il faut compter 3 à 4 passages. Ce travail sera conduit au cours de l'année à venir. Il ne s'agit pas d'organiser des ateliers, ni de faire ce travail dans chaque village du Tchad, mais de provoquer des rencontres avec des représentants de plusieurs villages (3 à 4 villages voisins). L'équipe restreinte de l'ENIP en charge de ce travail préparatoire sera formée à cet effet.

Après lancement du projet

- Les services de gestion administrative et financière du projet sont en place,
- un opérateur d'appui transversal été sélectionné,
- des opérateurs d'appui régionaux sont sélectionnés,
- les fonds de développement régionaux se mettent en place,

b)- une phase de maturation et prise de décision : lorsqu'un nombre suffisant d'OP (c'est-à-dire assez pour envisager la prise en charge du coût d'un conseiller) se déclare intéressé, et qu'un lieu de mise en place d'un premier CSG est envisagé, une assemblée constitutive du CSG est organisée, et il est possible de passer à la phase suivante.

c)- phase de mise en œuvre : le CSG est installé sur financement du projet (100%), le conseiller est recruté par les OP adhérentes qui prennent en charge (100%) de ses honoraires dès le départ. Les honoraires seront faibles au démarrage (en fonction du nombre d'OP adhérentes et de l'accord entre le conseiller et les OP membres) et pourront ensuite être revus à la hausse lorsque le nombre d'adhérents augmentera. Il appartiendra à chaque CSG de définir les modalités de son fonctionnement, et le type de conseiller à recruter, selon les types de services qu'il souhaite recevoir.

Eléments liés à l'approche méthodologique

Une approche par l'économique

Les CSG seraient dans un premier temps implantés dans les zones qui présentent les conditions les plus favorables à leur implantation, c'est-à-dire qui disposent d'une ou plusieurs filières de production et commercialisation des produits.

Où créer les centres de services et de gestion (CSG) ?

Dans les zones à potentialités économiques fortes (filières organisées et nouvelles filières porteuses) ;

Ce sont les zones qui sont réellement susceptibles de rentabiliser les centres de services et de gestion ; en effet, le coût du conseiller devrait être pris en charge par les producteurs ; ce qui suppose qu'ils soient en mesure de dégager de manière continue un revenu suffisant leur permettant de couvrir leurs besoins y compris ceux de services et de conseils.

Dans les zones où existent les ONG, comme prestataires .

Dans les zones où la présence des ONG ou autres associations est signalée, il y a l'avantage d'une offre de services et de conseils existants. La question reste posée sur la pertinence de la qualité de l'offre, la disponibilité de ces intervenants et leur motivation réelle dans l'engagement pour le changement social en milieu rural. Compte tenu de la rigidité de leur programme laissant peu d'ouverture et de marge à l'intégration de nouvelles demandes, il y a lieu d'être prudent et de se prendre suffisamment tôt dans les sollicitations pour obtenir des réponses favorables. Deux hypothèses peuvent être examinées dans ces zones :

- Les intervenants (prestataires) existants sont compétents: les CSG peuvent les solliciter sur une base contractuelle pour faire le travail demandé par les producteurs.
- Les intervenants (prestataires) existants ne sont pas suffisamment compétents : il est indispensable les accompagner (renforcement des compétences et renforcement institutionnels) pour leur permettre de répondre efficacement aux besoins des producteurs via les CSG

Dans les zones non couvertes par des intervenants d'appui potentiels (prestataires):

Soit on peut faire venir les ressources humaines d'ailleurs (dans le milieu des diplômés sans emplois par exemple) pour leur faire une formation additionnelle leur permettant d'être opérationnelles et au service des CSG ;

Soit l'ONDR assure le relais du travail. Dans ce cas il conviendra de sélectionner le personnel mis en disponibilité en fonction de sa motivation pour ce type de travail, et fournir le cas échéant des formations adaptées.

A titre indicatif les zones suivantes feront l'objet d'une attention particulière compte tenu de leurs potentialités de valeur ajoutée du conseil :

Dans un premier temps, les trois premières années :

- zone cotonnière,
- zone rizicole,
- zone de production de gomme arabique (centre nord),
- péri-urbain de N'djaména (filiale lait, filiale maraîchage, petit élevage),
- région nord est – Ouaddaï (oignon, ail, tomates),
- région de Guéra (point de passage des transhumants), ou Salamat

Dans un deuxième temps, à partir de la troisième année :

- région du Lac (blé, pomme de terre, maïs, maraîchage, pêche, spiruline, pêche),
- plaines inondées de Salamat (point de concentration d'animaux transhumants et cultures de décrue), ou région de Guéra
- région de Batha (pastoralisme),
- région de Chari-Baguimi (zone de migrants, agriculture/élevage)
- le grand nord (économie oasienne et camelins)

- région extrême sud (Larmanaye-M'Baïbokoum-Goré), zone vierge d'interventions d'appui.

Il est important de noter que la durée prévue pour le PSAOP, six ans, est une période très courte au regard des objectifs de renforcement des capacités de gestion des OP, un pas de temps de 10 ans est nécessaire pour obtenir des résultats significatifs ; la mise en place de CSG relève d'une dynamique assez lente : il faut compter deux ans pour la phase de préparation, maturation et prise de décision, puis deux à trois ans encore pour que le CSG produise des services d'appui efficace (une contractualisation effective des appuis entre des OP et des prestataires de services).

C'est lorsqu'un CSG a fait la preuve de son utilité (après 3 à 4 ans) et que les modalités de participation financière des OP sont admises et rodées, qu'un mouvement de demande de création de CSG peut se développer dans une région.

C'est pourquoi il est important de privilégier dans un premier temps la qualité du service fourni dans les premiers CSG et de savoir le communiquer (par des visites d'échanges entre régions, par des communiqués de radios rurales, par un petit journal d'information, par des campagnes de sensibilisation, ...) plutôt que de viser la quantité de CSG.

Une approche régionale et progressive

Compte tenu des aspects novateurs de l'outil CSG il est prudent de commencer par des zones tests avant d'envisager une étendue à tout le territoire ; par ailleurs comme indiqué plus haut, les fortes disparités régionales imposent des formes variées de CSG, à définir région par région.

Une approche par la demande et par l'offre de services

Le CSG ne doit pas jouer un rôle passif qui consisterait uniquement à tenir une permanence permettant aux OP membres de venir demander des appuis pour la constitution de dossiers techniques et financiers pour la réalisation de leurs sous-projets.

Dans la mesure du possible, le CSG doit également, avec l'aide de prestataires, être un lieu de discussion et de propositions concertées avec les OP membres ; c'est ainsi que peuvent naître des idées de développement d'activités génératrices de revenus (par exemple : transformation de mangues pour la confiture, ...).

Une approche d'appui globale

Les CSG sont ouverts à tous les types d'acteurs et OP qui voudront en devenir membres, sur une base d'adhésion volontaire. Il ne s'agit donc pas de mettre en place des CSG spécialisés pour l'agriculture ou pour l'élevage (à l'exception de l'élevage transhumant qui nécessite des conseils et appuis et donc une organisation très spécifique). Un CSG doit pouvoir répondre et appuyer ses membres dans des domaines variés, qu'il s'agisse d'agriculteurs-éleveurs, éleveurs, artisans, petits entrepreneurs, hommes et femmes.

Il n'est pas nécessaire que les groupes qui sollicitent un appui du CSG soient juridiquement reconnus par l'administration. La structuration d'un groupement se construit dans l'action, le statut juridique se mettra en place lorsque le besoin s'en fera ressentir (pour l'obtention de crédits par exemple).

Une offre de services ouverte

A partir du moment où un membre qui est à jour de sa participation financière sollicite un appui du conseiller, les thèmes d'appui peuvent être très variables. Il conviendra cependant de veiller avec le groupe demandeur à ce que sa demande corresponde à un véritable besoin et qu'il est porteur de plus-value.

Il est donc important de retenir que les CSG pourront prendre des formes très variées en fonction des contextes ; à titre d'exemple,

a)- en zone de filière économique active, comme la filière coton, on peut imaginer des CSG relativement spécialisés (sur des problèmes de production/fertilité, et/ou de comptabilité/gestion), avec des conseillers/techniciens de bon niveau, mobiles et donc équipés d'une mobylette ou moto, et dont les coûts de fonctionnement et honoraires seront partagés entre les OP membres du CSG,

b)- en zone hors filière, pour lesquelles il y a moins de flux financiers ou d'opportunités de valeur ajoutée du conseil, le CSG pourra chercher à limiter ses coûts et fonctionner comme le CSG de Léré (PRAOP) par exemple : le conseiller est élu parmi les membres des OP qui adhèrent au centre, il tient une permanence au CSG pour aider les demandeurs à monter des dossiers qui sont ensuite soumis à un comité de sélection. Il s'agit là d'un appui très global et général, peu coûteux.

c)- en zone pastorale, il faut inventer des modes d'intervention bien « calés » sur les pratiques des transhumants (utilisation des marchés à bétail pour organiser des formations ou des informations – par exemple sur les nouveaux médicaments disponibles, sur la reconnaissance de vrais/faux médicaments, etc...), conseillers formés au sein des groupes transhumants, ...

d)- en milieu péri-urbain, le CSG aura probablement un rôle essentiel de mise en relation, car tous les acteurs et services potentiels sont concentrés sur une faible surface. Le conseiller ne serait pas ici un technicien pointu mais plutôt une personne ayant un très bon relationnel et beaucoup de dynamisme.

d)- Les dispositifs de formation

Publics ou privés les dispositifs de formation sont des acteurs qu'il faudra savoir mobiliser dans l'appui et le conseil aux organisations rurales. En lien avec les autres acteurs de terrain, les spécialistes de la formation pourront contribuer à l'élaboration de modules de formation de base (pour la formation des jeunes agriculteurs et éleveurs par exemple) mais aussi pour la mise la conception de modules de formation continue des personnels d'appui. Les dispositifs de formation sont à considérer comme de véritables prestataires de services en appui au monde rural.

e)- Les dispositifs d'observation et d'information

Il existe divers dispositifs de collecte et de diffusion d'information qui sont le plus souvent sous-utilisés ; les services techniques de l'Etat collectent des données de base très diverses (climatologie et météorologie, relevés de prix sur les marchés, listing des Ongs, rendements, intrants utilisés, etc...) qui sont le plus souvent peu diffusées et valorisées.

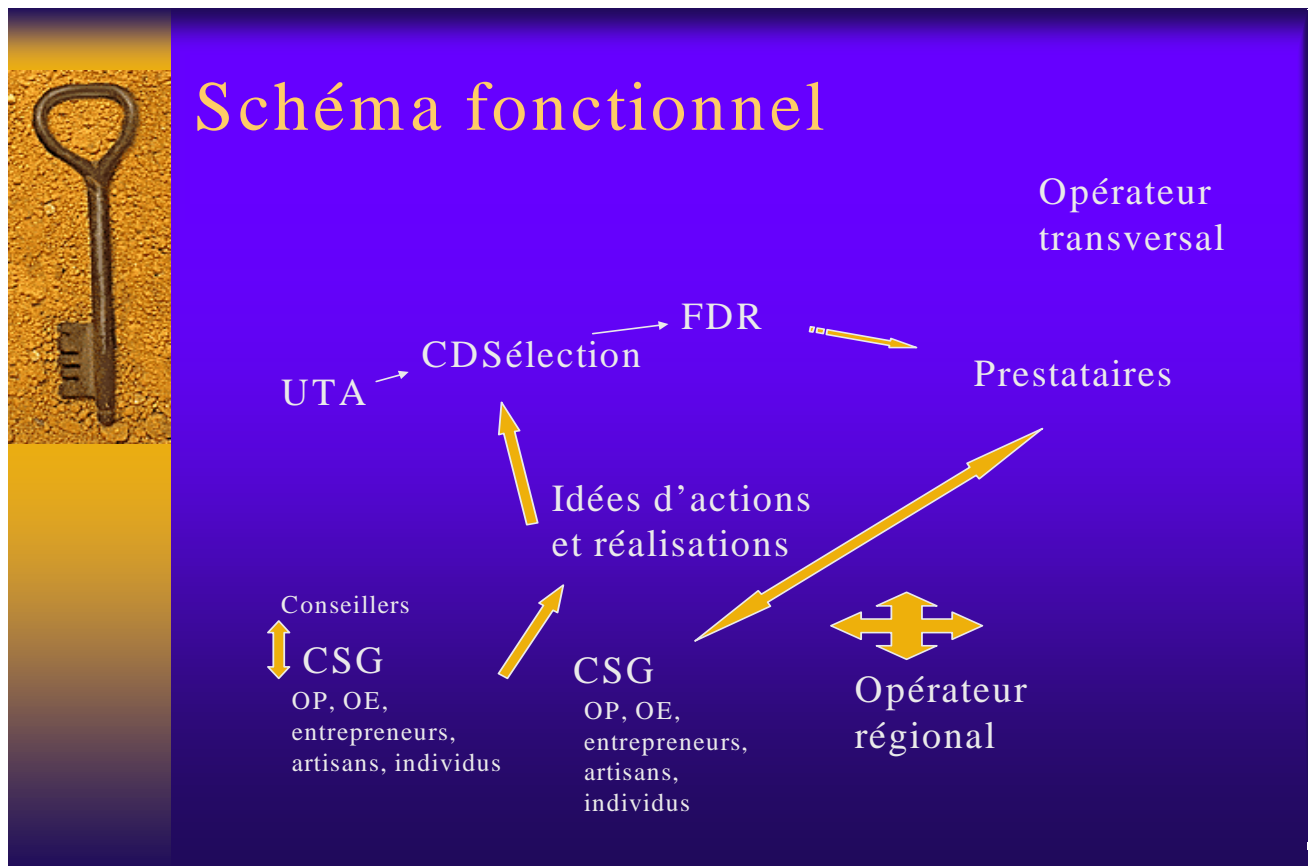
Il existe également diverses radios rurales qu'il faudra mobiliser pour des rendez-vous réguliers avec les OP sur les thèmes les intéressants.

Au delà de ces outils, il pourra être étudié la mise en place d'un observatoire du développement rural, dont l'objet serait de collecter les informations utiles manquantes, et de valoriser les informations produites par d'autres sources et de les diffuser auprès des acteurs intéressés.

5.2– Un schéma fonctionnel pour les actions de vulgarisation et de conseil

Comme indiqué au début de cette note, l'Etat a décidé de passer d'un système de projets mis en œuvre par ses services déconcentrés à un système de programmes (PROSE et PRODEL) dans lesquels les différents projets trouveront leur place, et pourront utiliser les mêmes outils de coordination, de suivi, d'évaluation, et de financement afin d'éviter les habituels dysfonctionnements et répliquions d'appareils qui sont sources de faible efficacité et de gaspillage de ressources.

Il est donc proposé que les actions de vulgarisation et de conseil s'inscrivent dans le schéma fonctionnel du PROSE.



a)- Les Organisations rurales qui le souhaitent pourront décider de la mise en place de Centres de Services et de Gestion (CSG), outils techniques chargés de les aider à préciser leurs besoins d'appui et identifier les compétences (prestataires) dont elles ont besoin pour conduire leurs activités.

b)- Les CSG d'une région donnée pourront recevoir les appuis d'un opérateur (privé ou public) mandaté pour assurer un accompagnement à la mise en place des CSG et leur fonctionnement.

c)- Les idées d'actions et programmes seront matérialisées par un dossier technique et financier et une proposition de contrat entre les porteurs de l'action (Organisations rurales et prestataires d'appui identifiés),

d)- Le dossier sera soumis à l'examen d'un Comité départemental de sélection des projets, qui pourra mobiliser l'avis technique d'une Unité Technique d'Appui (UTA), composée de techniciens compétents dans le domaine concerné.

e)- Si l'avis est favorable, le Fonds départemental libérera les financements nécessaires.

Tous les acteurs chargés de fournir des appuis en développement rural, et en particulier les acteurs de la vulgarisation et du conseil pourront donc soumettre des dossiers par ce canal. Ainsi la recherche, les services techniques de l'Etat, l'ONDR, mais aussi l'ensemble des prestataires privés auront à utiliser cette procédure pour à la fois (i) proposer leurs services, (ii) être mobilisés par les organisations rurales en tant que prestataires d'appuis à leurs activités.

5.3- Précisions sur les rôles possibles des différents acteurs

Sans prétendre être exhaustif, il est possible à partir du rôle actuel de différents acteurs publics et privés de chercher à préciser le type de mandat qu'ils pourraient être amenés à remplir dans le cadre des nouvelles orientations proposées en matière de conseil et vulgarisation.

Les différents services (déconcentrés) de l'Etat

Ils seront amenés à jouer plusieurs rôles importants dans le cadre du PROSE et plus particulièrement du PSAOP (voir l'étude institutionnelle).

Concernant les aspects appui-conseil et vulgarisation, les rôles possibles sont :

- la **prestation de service contractualisée**, ponctuelle ou de moyen terme (formation, information, recherche développement), pour laquelle un service de l'Etat sera mobilisé pour ses compétences spécifiques, et rémunéré pour son travail ; ce type de prestation pourra être à l'initiative/demande d'une OP, de privés, d'artisans, etc. ; il serait possible également qu'un service de l'Etat propose ses compétences à tel ou tel acteur pour travailler sur un thème intéressant les différentes parties. Dans les deux cas, le dossier technico-financier serait soumis à examen et approbation du comité départemental de sélection des projets.
- Le rôle de **CSG** : par exemple, en vertu du principe d'appui prioritaire sur l'existant, un CFPR pourrait être contracté pour devenir un véritable CSG dans sa région d'intervention.
- Le rôle **d'opérateur de proximité** : dans le cas où il n'y a pas de structures privées compétentes dans une région donnée pour assurer un mandat d'appui à un ensemble de CSG, un service de l'Etat (comme l'ONDR par exemple) pourrait être mandaté pour assurer un mandat d'opérateur.
- La participation aux **UTA** (Unités Techniques d'Appui) : ces unités ont vocation à aider, au niveau départemental, les comités de sélection des projets à analyser la faisabilité technique et économique des projets qui seront présentés. Ces UTA ne seront pas a priori des structures permanentes, mais des commissions ad hoc, mobilisées par les comités départementaux en fonction des besoins, et dont la

composition variera selon la nature des dossiers à traiter. Le travail fourni devrait être considéré comme une prestation et donc être rémunéré.

Des mandats pouvant être remplis par les différents acteurs, selon leurs compétences

Le rôle de prestataire de services : c'est-à-dire être en situation de répondre à des demandes de services, proposer une offre de services d'un bon rapport qualité/coût, accepter de travailler en concurrence avec d'autres prestataires potentiels, accepter de travailler sur une base contractuelle, accepter que sa prestation fasse l'objet d'un suivi et d'une évaluation externe. Le prestataire de services n'est pas seulement objet de demandes formulées par un tiers, il doit aussi être force de proposition pour développer ses activités.

Toute structure peut être amenée à jouer un rôle de prestataire de services, dès lors qu'elle propose un service de qualité pouvant faire l'objet d'une contractualisation. Un prestataire peut donc être issu de services publics (comme par exemple l'ONDR), comme du secteur privé (par exemple une ONG, un bureau d'étude, un entrepreneur, ...).

Prestataire de services en matière d'information (exemples)

Certains services du Ministère de l'Environnement et de l'Eau sont impliqués dans les actions suivantes :

Projet de vulgarisation et conseil agro-météorologique en milieu rural (appuyé par la coopération suisse)

Ce projet fourni, par radio rurale :

- des informations utiles aux producteurs : pluviométrie, état des plantes, ...
- des conseils : sur les dates de semis, les différentes variétés et les longueurs des cycles, ...

Il y a 17 stations synoptiques réparties sur le territoire Tchadien, 20 stations climatiques, plus de 180 postes pluviométriques. Chaque poste a un agent responsable (agent de l'Etat ou paysans formé). Une cellule pluridisciplinaire à N'djamena travaille en lien avec diverses ONG et des structures comme l'ONDR, la SODELAC, la radio et la télévision, ou encore FEWS (système d'alerte précoce). Cette cellule se réunit tous les dix jours.

Un point faible du dispositif est l'absence de travail en direction des éleveurs (comme par exemple le suivi agrostologique des parcours ou l'état des points d'eau).

Pour être plus efficace ce dispositif a besoin de nouveaux relais radios, et d'un suivi-évaluation de terrain plus régulier pour adapter ses services aux besoins des utilisateurs.

Projet SISAR (FAO) : au niveau des départements, système d'alerte précoce.

Prestataire de Services en matière de recherche et recherche développement

L'ITRAD, créé en 1978, ne travaille pas pour l'instant dans le cadre de relations contractuelles avec ses « clients » principaux, les producteurs en milieu rural.

Les principaux thèmes actuels de recherche sont la gestion des terroirs en lien avec l'ONDR, dans 8 sites de référence, et des travaux sur le sorgho à cycle court. En zone soudanienne des travaux sont menés sur le conseil de gestion à l'exploitation (PRASAC).

Le siège de l'ITRAD, aujourd'hui à N'djamena, pourrait être déplacé à Abéché. Il est prévu un centre à Faya, pour compléter celui de Bébedja à 70 km de Moundou. Aujourd'hui l'ITRAD compte 146 agents, dont seulement 20 chercheurs. Il y a 8 fermes pour la conduite d'essais en milieu semi contrôlé.

Dans le cadre du prochain projet sur financement BAD il est prévu de développer des relations de partenariat entre l'ITRAD et l'ONDR.

Selon la direction de l'ITRAD un service majeur à rendre aux OP est de mettre en place une véritable filière semencière, les semences améliorées ne couvriraient aujourd'hui que 1% des besoins. Le besoin n°2 serait la réhabilitation ou la mise en place d'équipements de production, et la mise à disposition de charettes.

L'ITRAD souhaite développer les partenariats régionaux et sa présence dans des réseaux de recherche : PRASAC, ITR Ibadan, ICRISAT Bamako, ADRAO.

Il n'y a pas pour l'instant de liens entre l'ITRAD et l'Université, bien que des réflexions soient menées sur la définition d'un plan à moyen terme pour la recherche agronomique.

Les liens devraient être renforcés entre les institutions suivantes :

- ITRAD,
- LVZ, (laboratoire vétérinaire et de zootechnie,
- Université,
- Ministère de l'environnement,
- Direction de la recherche scientifique et technique (enseignement supérieur),
- Centre national d'appui à la recherche (enseignement supérieur),

Les moyens sont aujourd'hui dispersés, sans cohésion.

L'ITRAD pense ne pas être préparé à la recherche sur base compétitive, le personnel manque de compétences et aurait besoin de formations.

Prestataires de formation

Les CFPR – Il y a 28 centres de formation pour le développement rural au Tchad (10 dans les deux Logones), 6 dans le Mayo Kebbi, 8 dans le Moyen Chari, 4 en zone sahélienne.

Les paysans (au sens large) travaillant avec les CFPR ont créé des associations liées aux CFPR, dont l'objet est la formation rurale ; les services offerts : formation par alternance (techniques de production, commercialisation, gestion des ressources naturelles, comptabilité et gestion, ...), suivi en saison des pluies.

Les CFPR reçoivent toujours un appui des Maisons familiales françaises, à l'origine du mouvement, ainsi qu'un soutien financier de la coopération française.

Il semble que ces CFPR pourraient être des acteurs importants dans le cadre du PSAOP, et pourraient assurer trois types de fonctions distinctes, l'une n'étant pas exclusive de l'autre : (i) prestataire à la demande, (ii) CSG en tant que tel, (iii) opérateur de proximité auprès de plusieurs CSG.

L'Ong WORLD VISION (à titre d'exemple) – « la formation est très utile, mais ne produit ses effets que si elle est suivie et qu'il y a un accompagnement des personnes formées ».

Cette ONG chrétienne intervient en zone soudanienne depuis 1985, sur des fonds privés et quelques financements publics. Ils sont présents dans le Logone occidental et oriental, Doba, le département de Mandoul, le Tanjilé est et le Mayo Kebbi.

L'équipe est composée de 130 personnes.

Les thèmes de travail : éducation, sécurité alimentaire, eau potable, santé.

World vision assure déjà un rôle de prestation de services dans le cadre d'un projet Sida sur financement Banque mondiale (FOSAT).

L'Ong ASSAILD – Association d'appui aux initiatives locales de développement

Cette Ong assure des formations à travers ses Centres de formation polyvalents (CFP), en agriculture, élevage, gestion des crédits.

Afin de mieux gérer ses activités Assaild s'est réorganisée en 3 associations distinctes : ASDEC (épargne et crédit), CMD (crédit), ASSAILD (formation et appui).

Leur méthode de travail : sélectionner des producteurs pouvant progresser, organiser pour eux des formations dans les centres CFP, assurer un suivi rapproché après la formation.

Leur conviction : le progrès est possible si l'on cible l'individu et non le groupe.

Cette expérience pourrait à priori valoriser les objectifs de conseil de gestion aux exploitants du futur PSAOP.

Le rôle d'opérateur de proximité : dans le cadre du PSAOP, il est prévu de mettre en place des Centres de Services et de Gestion (CSG) comme décrit plus haut ; ces CSG ne se mettront pas en place spontanément, et les activités prévues sur le terrain non plus. Pour cela il est donc nécessaire de faire appel à des « opérateurs de proximité », comme cela a été fait dans le cadre du PRAOP (avec GTZ, ACRA, SAWA), afin d'assurer les mandats suivants auprès d'un ensemble de CSG géographiquement ou thématiquement proches : information, aide à la mise en place des CSG, formation, suivi, mise en cohérence et mise en relation, aide à l'identification des besoins et plans de développement, aide au repérage des prestataires de services utiles, aide à la contractualisation, suivi des activités.

Ce mandat d'opérateur de proximité est très important, sur lui repose en grande partie l'ampleur des actions qui se mettront en place. Comme indiqué par ailleurs, il sera fait appel en priorité aux ONG présentes dans les régions et reconnues pour leurs compétences et sérieux dans l'appui en milieu rural. Dans le cas où il n'y a pas d'opérateur de proximité naturel, il pourra être fait appel à d'autres structures, issues notamment du secteur public, comme l'ONDR ou les CFPR par exemple. Le mandat de l'opérateur de proximité serait contractuel, pour la durée du projet ; les CSG devraient progressivement se passer de ses services.

5.4- Quelques enseignements issus des projets

Plusieurs projets apportent par leur expérience un éclairage utile sur le conseil et en particulier sur les dispositifs de service de proximité aux OP.

Le PRAOP (Projet de Renforcement de l'Appui aux Organisations de Producteurs)

Mis en place sur les reliquats du PSAP, ce projet a pour but de tester, en deux ans, une approche de CSG à travers la mise en place de 5 centres. Bien que ce projet n'ait eu qu'un an et demi pour mener ses activités et qu'il n'ait pas fait l'objet d'une évaluation externe, nous pouvons noter :

Des limites

- Les objets de conseil et appui ont été limités dès le départ aux infrastructures de désenclavement et d'appui à la production, ainsi qu'aux formations d'accompagnement dans ces domaines ; de ce fait les réalisations sont en grande majorité des micro-réalisations à caractère productif (magasins de stockage essentiellement).
- L'approche méthodologique est celle de la demande : les OP se rendent au CSG pour soumettre leurs demandes, un appui leur est apporté pour la constitution du dossier de requête de financements.
- Les OP n'adhèrent pas en tant que telles aux CSG ;
Les OP ne sont pas mises en situation d'analyser leurs besoins et de gérer des priorités. Les mesures de viabilité des CSG en cas d'arrêt des financements extérieurs sont peu affirmées.

Des acquis

Le projet sous-traite avec trois ONG implantées dans des zones écologiques différentes : en zone soudanienne à Pala par la GTZ ; en zone sahélienne à Massaguet par ACRA et à Ati par SAWA.

La mise en place de conseillers qui jouent un rôle d'interface entre la demande et l'offre de services est un système performant.

Les OP ont besoin d'accompagnement technique. L'appui de proximité fourni par des ONG ou bureaux d'études est un principe à retenir.

Compte-tenu de la fermeture prochaine du PRAOP (septembre 2002) et des dynamiques en cours autour de la mise en place des 5 CSG pilotes, **il est vivement recommandé de ne pas stopper brutalement le travail en cours** et de prolonger les actions d'appui du PRAOP jusqu'à la mise en place du PSAOP qui devra reprendre le suivi des CSG, en en modifiant le cas échéant les orientations. Une évaluation spécifique des CSG du PRAOP devrait être rapidement menée ; en effet des initiatives intéressantes se font jour en terme d'adaptation des CSG à leur contexte.

Le PAOP – Projet d'Appui aux Organisations Professionnelles

L'objectif du projet est d'apporter un appui à l'émergence d'une profession agricole reconnue et capable de s'intégrer et de s'impliquer dans un environnement économique complexe.

Pour cela les OPR (Organisations Professionnelles Rurales) doivent, avec l'appui du projet, (i) améliorer leurs capacités de gestion, (ii) construire des structures fédératives et de représentation, (iii) dans un cadre juridique et institutionnel adapté s'impliquer dans les lieux de débat technique et politiques, (iv) s'entourer de prestataires de services compétents.

Le projet travaille sur différents volets : formation, information, animation, échanges d'expériences, études, suivi-diagnostic. Le principe de base du PAOP est de répondre à la demande.

Tous ces objectifs et volets se retrouvent dans la configuration prochaine du PSAOP.

Ce projet devrait prendre fin courant 2003.

Parmi les acquis utiles au futur PSAOP, on retiendra entre autres les travaux menés sur le conseil à l'exploitation (« Formation à l'économie agricole »), le principe étant de fournir un vélo à un « paysan animateur » bénévole, choisi par ses pairs (nous n'avons pas les éléments permettant d'apprécier les résultats obtenus).

Par ailleurs, l'équipe du PAOP souligne que l'on a tendance à vouloir toujours surestimer les capacités des OP ou OPR à se structurer ; cela demande beaucoup de temps si l'on ne veut pas que la « structuration » ne soit que le reflet des actions du projet. Il est également très difficile de gérer les problèmes relatifs à la représentativité des représentants d'OP dans les instances de concertation. Dans le même ordre d'idée, le niveau des prestataires d'appui est assez faible, en quantité comme en qualité.

Enfin le PAOP regrette que l'aire d'action du projet ait été aussi large : vouloir intervenir sur toute la zone soudanienne apparaît impossible avec les moyens mis en œuvre.

Le RENCAR – Programme de renforcement des capacités rurales (2001-2004)

Ce projet a pour vocation à intervenir sur toute la zone soudanienne.

Son objectif principal est le renforcement des capacités des acteurs du monde rural par l'amélioration des dispositifs de formation dans un cadre concerté associant l'Etat et la profession.

Le RENCAR a trois composantes : (i) l'appui aux formations rurales, (ii) l'appui à l'enseignement agricole initial et formation continue, (iii) l'appui aux services publics en charge de la formation (les 3 ministères impliqués – agriculture, élevage, environnement et eau).

La mission a pu discuter du volet 1, « appui aux formations rurales », qui vise notamment la mise en place d'un Comité paritaire de gestion des formations (COPAGEF), composé de 6 représentants du milieu rural et 6 représentants des ministères.

L'objectif de cette composante est la définition des politiques de formation, la gestion d'un fonds de formation, la mise en place des formations par la mise en relation de l'offre et de la demande.

Ces objectifs et principes sont également proches de ceux du PSAOP, qui mettra en particulier en place des centres de services dont le mandat sera précisément de jouer un rôle d'interface entre la demande et l'offre de services.

Un suivi des résultats de ce projet sera donc très utile, mais on peut craindre les problèmes suivants (en partie signalés à la mission par le projet) : (i) surestimation des capacités des OP à s'organiser, (ii) zone d'intervention trop vaste pour obtenir des résultats significatifs, (iii) problème de la légitimité des représentants, (iv) problème du bénévolat, qui n'a qu'un temps.

Par ailleurs ce type de dispositif repose sur deux paris risqués : (i) que l'Etat soit en mesure de ré-abonder le fonds de formation, (ii) que le COPAGEF fonctionne de lui-même après le projet.

Le futur projet PASEP

En matière de modernisation de la filière bétail viande le projet PASEP (PIDR/BAD) prévoit, entre autres, des actions de remise à niveau de la sécurité sanitaire des aliments à base de viande.

Le dispositif prévu reposerait sur 4 volets :

1. Appui aux professionnels de la filière viande
2. Modernisation de la législation tchadienne

3. Modernisation du système d'inspection des produits carnés
4. Mise à niveau des compétences analytiques dans le domaine de la microbiologie alimentaire.

Les trois premiers volets sont corrélés entre eux dans la mesure où l'on veut associer les professionnels aux nouveaux choix réglementaires. La définition avec ces professionnels d'un guide des bonnes pratiques dans la filière viande qui servira de support à l'établissement d'une réglementation comprise et partagée par le plus grand nombre sera le trait d'union de ces trois volets.

Le volet 1 comprend trois types d'actions :

- création et diffusion des guides de bonnes pratiques dans la filière viande
- appui à la modernisation des installations de la filière (abattoir, aires d'abattage, boucheries publiques, étals de vente dans les marchés).
- Renforcement de la formation professionnelle des bouchers.

Les besoins de formation sont importants dans une profession qui s'apprend sur le « tas » actuellement et reste l'apanage de certains groupes sociaux.

Le projet prévoit la création d'un atelier de référence géré par la profession où tous les aspects du métier seraient enseignés.

Il est toutefois envisagé en préalable une étude de faisabilité pour vérifier l'intérêt des bouchers pour un tel projet, définir avec précision les besoins de formation et étudier l'intérêt économique d'un atelier de formation.

Cette proposition est une alternative en matière de formation professionnelle aux dispositifs classiques gérés par des institutions officielles qui ont souvent échoué en Afrique. *Le pilotage par la profession « organisée » convient très bien à la formule envisagée pour les CSG.*

Une connexion de ces CSG ruraux avec le centre de formation national (dans un premier temps) puis délocalisé dans les grandes villes si la formule fonctionne pourrait s'établir dans le cadre de la formation professionnelle des jeunes ruraux.

Annexe 1 : Les centres de services

Les centres de services, objectifs et principes

Qu'est-ce qu'un centre de services ?

Un centre de service est un lieu organisé de rencontre entre des demandes et des offres de services. Il a pour objectif de satisfaire les besoins de ses membres (des individus ou des groupements) par la mise en place d'une offre apportée par des professionnels.

Ce qu'un centre de service n'est pas :

- un programme d'appui ou un projet car dès le départ le dispositif s'inscrit dans un objectif de pérennité,,
- un syndicat, car un centre propose des services techniques et du conseil à ses membres,
- un bureau d'étude, car celui-ci a plutôt pour objectif de chercher à vendre des prestations de services à des clients.

Les caractéristiques d'un centre de services

Une **organisation pour répondre à des besoins** soit de professionnels d'un même métier (artisans, pêcheurs), soit d'**un territoire** (commune, bassin de production) ou d'**une filière** (coton, riz, café).

Un lieu de **rencontre entre une demande** pour des services de qualité à un coût raisonnable et **une offre** compétente de services apportés par des prestataires professionnels (services techniques, comptables, juridiques, et autres selon des demandes identifiées) permettant aux adhérents d'améliorer leurs résultats.

Une **autonomie de gestion et de direction** : cela sous-entend des règles internes appropriées et respectées, des instances de direction dont les modalités peuvent être variables et des contractualisations avec toutes sortes de partenaires.

Une **dynamique économique** : un centre, pour être responsable et pérenne, assure le financement de ses activités d'une part par une prise en charge de certains coûts par les demandeurs de services (les bénéficiaires directs) et d'autre part par la négociation pour l'obtention du financement de certains autres coûts (les bénéficiaires indirects comme par exemple l'Etat, la société gérant une filière, les systèmes financiers)

Une adhésion volontaire des membres.

Les adhérents savent dès le départ qu'ils auront à contribuer aux coûts du service, et qu'ils pourront s'investir dans la gestion du centre.

Les services qu'un centre peut apporter

Pour les utilisateurs des services du centre (des individus ou des groupements d'agriculteurs, d'éleveurs ou d'artisans, des entrepreneurs ruraux) :

1. Du conseil :

- **Technique** : lié aux techniques de production (qualités des intrants, variétés, méthodes de culture ou de transformation...).
- **Organisationnel** : lié aux besoins d'organisation des associations adhérentes (mode de transmission de l'information, tenue de réunions, recrutement ou contractualisation avec des prestataires ou avec des bailleurs...)
- **En gestion** : lié à la gestion comptable et financière des groupements adhérents et de leurs membres. Exemple : conseil à la tenue de journal/grand-livre aux comptables d'associations villageoises cotonnières.
- **Juridique** : lié, en cas de litiges, à la défense des intérêts des membres (relations contractuelles avec les fournisseurs d'intrants, de matériels ou avec les clients commerçants de production agricole). Exemple : aide à l'organisation d'un recours juridique en cas de contrat frauduleux avec des commerçants.

- **Financier** : lié à la maîtrise des moyens financiers disponibles et du crédit. Exemples : appui pour le rééchelonnement de dettes des membres liées à des ventes de riz non honorées. Négociation avec les banques de nouveaux produits financiers.
- **Commercial** : lié à la connaissance des marchés et de l'environnement, à la mise en relation avec des commerçants, aux transports des productions et à leurs recouvrements, au crédit, ainsi qu'à la collecte et à la commercialisation primaire de productions. Exemple : tenue de registres de vente du riz des agriculteurs à leur association de collecte .

2. De la formation :

Alliée aux appuis opérationnels, elle contribue à augmenter les capacités des producteurs sur le plan technique ou organisationnel. Exemple : renforcement des capacités des comités de gestion de l'eau. La formation concerne non seulement les producteurs mais aussi les responsables professionnels.

3. De l'information :

Les centres facilitent les circuits d'information entre les membres et leur environnement, mais aussi entre responsables et producteurs de base. Exemple : diffusion de messages à travers les radios rurales locales, gazettes thématiques.

4. Un accompagnement :

Il est proposé une démarche élargie d'appui global aux membres et de suivi de leurs activités. Il cherche à faciliter l'accès aux différents services en articulant entre elles les différentes formes de services (conseil, formation, information).

Pour les bénéficiaires indirects (filères, sociétés commerciales, banques, services financiers décentralisés (SFD), services de l'Etat) :

Prise en charge par une organisation structurée (le centre de services) **de fonctions spécifiques** auparavant réparties entre plusieurs partenaires de la filière : informations techniques, formation, ...

Centre d'information statistique sur les caractéristiques des membres (production, rendement, endettement, type d'exploitation, ressources...).

Pour le système bancaire classique ou les caisses villageoises : **centre d'information comptable**. Exemple : clarté des bilans et comptes de résultats financiers des associations de producteurs qui facilitent la confiance des banques en réduisant leurs risques.

9 éléments clés pour réussir

1. **L'adaptation du centre à son contexte** : Un centre peut recouvrir de multiples formes (juridiques, de services, de financement). La mise en place d'un nouveau centre devra être adaptée au contexte (services prioritairement attendus par les producteurs et générateurs de plus values, capacités de financement..).
2. **Après diagnostic et choix des services prioritaires porteurs de plus values**, les modalités d'organisation et de fonctionnement du centre sont définies avec les premiers membres adhérents. Dans sa pratique, l'accent est mis sur l'organisation des centres selon une forme associative, mais d'autres formules sont possibles.
3. **La prise en compte, dès le départ, des objectifs de pérennité et d'autonomie des centres** : il est quasiment impossible de changer de direction lorsque les premiers principes sont adoptés et les habitudes prises. C'est pourquoi, dès la conception et les premières mises en place de centres, il est nécessaire de travailler avec l'hypothèse de centres qui devront être durables après le retrait des premiers appuis. Cette durabilité repose essentiellement sur une offre de services de qualité.
4. **La prise en charge des coûts** : elle devra être assurée dès le départ, même partiellement, par les utilisateurs du centre ; par la suite, les bénéficiaires indirects des services pourront être mis à contribution selon leurs intérêts.

5. **Des services de qualité et une offre reconnue** : Des conseillers compétents devront assurer des services utiles aux membres, à un prix acceptable pour les 2 parties. Les conseillers y parviendront s'ils sont compétents, si leur métier est reconnu et s'ils sont sécurisés dans leur statut.
6. **Une rigueur et une bonne gouvernance dans la gestion économique du centre** : il devra équilibrer charges et produits, et signer des contrats réalistes et clairs.
7. **Des capacités accrues grâce aux formations** : celles-ci devront s'organiser en complément logique de tout appui, soit en interne, soit en trouvant de bonnes compétences extérieures. Le financement de la formation, et donc sa pérennité, devront être recherchés .
8. **Une communication adaptée** : cela passe par des échanges permanents avec les partenaires locaux de développement et par un va et vient entre la base des producteurs et leurs responsables.
9. **Un suivi-évaluation et un accompagnement de qualité** : qu'ils soient externes ou/puis internes, les centres doivent s'assurer d'appuis bien choisis et performants pour mener à bien leur développement.

Le financement des centres de service

Un dispositif de centres de services, **dès la conception** de chaque centre, doit penser son mode de financement au fil de son évolution. Il sera nécessaire de trouver des **moyens de financement divers**, propres ou extérieurs.

La **viabilité économique** du centre est analysée périodiquement (budget des charges et des produits, mode de gestion, contrôle...)

Les centres de service cherchent à pérenniser leur activité et donc à s'assurer de **financements dans la durée**.

Les centres ont pour objectif de se financer prioritairement par le **paiement des services par les membres adhérents (sous forme de cotisations ou vente de service)** ; Ceci permet une **bonne appropriation** du dispositif par les utilisateurs.

Une **contribution des bénéficiaires indirects** (au sein d'une filière, l'Etat, les bailleurs internationaux, les systèmes financiers) permettra le plus souvent d'initier et de développer le dispositif, et, après quelques années de fonctionnement, de tendre vers un équilibre des comptes. Le financement par les bénéficiaires indirects est le résultat de négociations qui seront menées par les centres.

Enseignements de quelques expériences de centres de services et de gestion en Afrique de l'Ouest

Sur les types de capacités à renforcer

Plus le programme est gros, et plus il faut renforcer les capacités de communication des organisations paysannes : le risque est important que les leaders soient coupés de la base (problème du cumul des mandats) et prennent des décisions unilatérales.

Par ailleurs il est important de faire la distinction entre différents types de services rendus aux adhérents : une organisation paysanne n'a pas la vocation ou les compétences pour tout faire elle-même, et doit savoir limiter son « métier » (et donc choisir entre des fonctions « politiques » de représentation, de négociation, ou d'appui technique). Elle peut contractualiser certaines fonctions à des opérateurs prestataires (qui peuvent aussi être d'autres OP spécialisées).

Enfin il est important de garder la notion d'apprentissage progressif de l'OP à des fonctions nouvelles : de nombreuses OP sont mortes de responsabilités trop lourdes et trop brutales.

La méthode utilisée pour le faire

Il est important de ne pas vouloir renforcer toutes les capacités en même temps, et de procéder en s'appuyant sur les compétences existantes à l'intérieur même des OP. La formation est bien évidemment un vecteur privilégié :

cependant il ne faut pas penser « salle de classe », mais plutôt mise en situation concrète sur le terrain et échanges d'expérience, et dispositif d'appui - suivi efficace.

Le type de montage à mettre en œuvre pour l'accompagnement

Dans le cas des Centres de gestion rurale le dispositif d'accompagnement est assez lourd, et engendre des coûts fixes importants qui impliquent une prise en charge par plusieurs acteurs de la filière. Dans le cas des Centres de prestations de service, qui n'ont pas la même « pression quantitative », le dispositif a su rester léger et cherche à s'adapter au développement et au rythme des OP.

Il est important de chercher, dès le départ, à privilégier les accompagnements par des prestataires locaux sous contrat, quitte à fournir un « dispositif arrière » à ces prestataires, au moins pendant les phases de lancement et d'extension.

Par ailleurs le choix du maître d'ouvrage est fondamental : il est de loin préférable de choisir un maître d'ouvrage qui n'est pas directement impliqué dans la chaîne d'acteurs de terrain, pouvant servir alors d'arbitre et de recours extérieur « neutre ».

Les principes généraux de l'action

Les « expériences » (il s'agit plutôt de recherche de dispositifs de services pérennes) menées à travers ces deux parcours reposent sur des bases importantes qui sont encore trop rarement prises en compte dans les projets classiques : identification concertée, réponse à des demandes, adhésion volontaire, participation significative au coût du service, relation contractuelle avec le prestataire, validation de la qualité du service par l'utilisateur, apprentissage progressif de la gestion du dispositif.

Annexe 2 : *La diffusion des innovations techniques*

La diffusion des innovations techniques et les centres de services⁶

Les dispositifs de vulgarisation

Pour utiliser efficacement ses facteurs de production (terre, capital, travail), un agriculteur doit mettre en synergie ses connaissances et sa capacité à prendre des décisions. La vulgarisation agricole est un outil d'accompagnement qui vise à renforcer les connaissances des producteurs par la formation et à diffuser les informations utiles, ces deux mandats contribuant à renforcer les compétences décisionnelles.

La vulgarisation agricole est l'affaire de nombreux acteurs, car les sources de production d'information et de connaissances sont multiples ainsi que les modes de diffusion. Les utilisateurs principaux des savoirs agricoles, les paysans, sont aussi les premiers producteurs de savoirs et jouent ou devraient jouer un rôle majeur dans la diffusion et le partage de l'information. Ce principe est un des acquis de l'évolution des approches de la vulgarisation par la recherche-développement. Une des difficultés consiste à mettre en synergie la diversité des sources de savoirs, par exemple la recherche agronomique et les organisations paysannes, afin que les travaux des uns correspondent bien aux préoccupations des autres. Une autre difficulté est de mettre en place des dispositifs suffisamment ouverts et souples pour que les différents acteurs puissent débattre de leurs priorités, de leurs problèmes, de leurs hypothèses de solutions, et capables de s'adapter aux évolutions économiques, sociales et politiques des contextes dans lesquels les paysans évoluent.

Un « système de vulgarisation agricole » doit permettre ces synergies indispensables, afin d'optimiser l'accès par le producteur aux informations qu'il jugera utiles à l'amélioration de sa situation économique et sociale.

Il est nécessaire de distinguer deux familles de savoirs utiles au paysan : celle qui concerne la production agricole et ses savoir-faire techniques, et celle relative à l'environnement de la production et qui couvre un ensemble d'outils de gestion, organisation et communication. Ces deux familles conduisent à examiner des dispositifs différents de vulgarisation, les uns ayant davantage une vocation de formation et de conseil technique à la production au sens restrictif du terme, les autres étant davantage orientés vers le conseil de gestion prenant en compte le paysan dans la diversité de ses activités et attentes.

Bref historique des dispositifs, état actuel des réflexions

Les schémas classiques : les dispositifs mis en place et gérés par l'Etat, ou délégués à des sociétés de gestion de filière, dit d' « approche intégrée autour d'une culture de rente »

Pendant très longtemps les dispositifs de vulgarisation agricole ont été conçus, gérés et mis en œuvre directement par les services des Etats, dans le cadre de structures lourdes et très administratives. Composés de fonctionnaires, ces dispositifs de vulgarisation de masse avec encadrement multifonctionnel rapproché (conseil de production, crédit, commercialisation, distribution d'intrants, collecte) ont axé leurs interventions sur la vulgarisation de messages éprouvés, et ont cherché à partir des années 80 à élargir leurs actions à la prise en compte des autres spéculations (rotations) de l'exploitation agricole ainsi qu'à un appui à l'organisation du milieu.

Sans véritable participation paysanne à la définition des objectifs, méthodes et résultats attendus, ces dispositifs ont montré leur incapacité à générer des dynamiques de développement agricole portées par les paysans. Par ailleurs le coût important de ce type de montage rend impossible sa prise en charge par l'Etat dans la durée.

Cette problématique peut être en partie illustrée par le système de vulgarisation appelé T and V (Training and Visit, ou encore Formation et Visite) promu par la Banque mondiale à partir des années 1970. Ce dispositif, fondé sur un réseau de conseillers très dense sur le terrain a permis d'obtenir d'importants résultats dans

⁶ texte rédigé par C.FUSILLIER, IRAM, 2001, pour le « Mémento de l'agronome », MAE

l'adoption par les paysans de techniques de production spécialisée dans le cadre de monocultures. Par ailleurs un lien important est fait avec la recherche agronomique. Cependant, le système s'avère coûteux et mal adapté à la diversité des activités des producteurs et à la diversité des exploitations agricoles. Le T and V, par son organisation hiérarchisée et en cascade est mal adapté par exemple à la vulgarisation de thèmes complexes comme la gestion des ressources naturelles, et ne favorise pas toujours l'implication des producteurs.

Ces dispositifs de vulgarisation verticale ont montré leur efficacité dans le cadre des filières de monoculture encadrée, en particulier dans le cas de la production de coton et ont permis un accroissement des revenus des producteurs ; mais ils focalisent exagérément les appuis sur une seule culture et contribuent à une centralisation des pouvoirs de décision et de gestion entre les mains des sociétés d'exploitation. Les privatisations en cours des sociétés d'exploitation dans de nombreux pays permettent des ouvertures et des alternatives à ce schéma vertical.

Des pistes plus récentes : les dispositifs gérés par les organisations agricoles faitières ou par des prestataires de services privés

L'expérience a montré qu'en matière de vulgarisation agricole il fallait donner plus d'importance que par le passé à la connaissance, la reconnaissance et la valorisation des savoirs paysans et qu'il fallait mieux prendre en compte un ensemble de besoins d'appuis et accompagnements. A ces conditions, les paysans sont mieux armés pour exprimer leurs attentes et pour s'engager dans les pistes et les conseils qui leurs sont proposés et qu'ils contribuent à définir.

Au delà des nécessaires formations et conseils sur les itinéraires techniques culturaux, les besoins d'appuis et de conseil se manifestent dans de nombreux domaines, à la fois en direction des organisations de producteurs mais aussi vers les individus : outils de comptabilité-gestion, aide à la commercialisation, systèmes d'information sur les prix et marchés, connaissance des règlements fonciers, appui juridique pour la gestion de contentieux commerciaux ou bancaires, etc. Ces domaines spécialisés révèlent des besoins d'accompagnement, formation et conseil très importants, qui constituent autant de pistes de travail de vulgarisation, dans la mesure où il s'agit toujours, sur la base des réalités paysannes, de permettre la valorisation des compétences par la diffusion d'informations utiles à une meilleure prise de décisions.

A titre d'exemple nous pouvons évoquer quelques dispositifs allant dans ce sens :

- Des services d'appui aux producteurs issus des fédérations d'organisations paysannes comme la Fongs au Sénégal,
- Des dispositifs d'appui spécialisés gérés par des organisations paysannes et contractant des appuis à des prestataires de services : Exchange crossroads Ltd au Sénégal pour la commercialisation, les centres de gestion rurale en Mali sud, les centres de services en zone Office du Niger au Mali, le centre de gestion rattaché à l'institut de Yamoussoukro en Côte d'Ivoire,
- Des ONG contractualisant des actions de vulgarisation auprès d'organisations de producteurs : le SAILD au Cameroun, IREDEC à Madagascar, etc.

Les exemples ne manquent pas, cherchant à élargir la notion de vulgarisation à une meilleure prise en compte de l'environnement de la production.

Ces nouvelles approches de la vulgarisation et du conseil apparaissent en fait comme des évolutions des dispositifs classiques verticaux, auxquelles les sociétés d'exploitation cherchent à s'adapter. Elles reposent en grande partie sur la capacité des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) à remplir leurs fonctions, en devenant vraiment professionnelles, c'est-à-dire capable de représenter de manière indépendante les intérêts de leurs adhérents, en s'appuyant notamment sur une représentation syndicale efficace et sur des leaders bien formés.

Quelques enseignements tirés de l'expérience en matière de vulgarisation

Le paysan doit être au centre du système...

Les dispositifs de vulgarisation doivent être conçus, gérés et mis en œuvre avec les paysans

De trop nombreux programmes de vulgarisation ont fonctionné sans implication réelle des paysans à leurs différentes étapes essentielles : de ce fait on a pu observer des décalages importants entre les problèmes vécus au quotidien par les producteurs et les messages techniques et formations qui leur ont été proposés.

Des résultats satisfaisants sont obtenus lorsque plusieurs facteurs favorables sont combinés : une bonne connaissance de base des agricultures pratiquées, une bonne analyse des contraintes techniques rencontrées par

les producteurs, le tout resitué dans le contexte socio-économique dans lequel évoluent les producteurs. Ces informations et ces analyses doivent être conduites avec les producteurs (hommes et femmes) concernés. Sur ces bases, les producteurs, la recherche agronomique et les services techniques d'appui peuvent engager un véritable dialogue sur les priorités autour desquelles il faut travailler. Il est important de partir des pratiques paysannes et de chercher à les adapter aux évolutions du contexte, et non de proposer des paquets techniques clés en main qui ne s'appuient pas sur l'existant. Il est également nécessaire que les paysans soient impliqués dans le suivi et l'évaluation des activités de vulgarisation, ils pourront ainsi, avec les autres acteurs concernés, corriger les erreurs et proposer des pistes de travail plus adaptées à leurs besoins. De nombreux programmes de recherche développement ont montré la pertinence de cette approche, dont les principes sont aujourd'hui repris, par exemple, par les dispositifs de conseil de gestion.

Des dispositifs de vulgarisation mieux adaptés à la demande et au contexte

Il n'y a pas « une » méthode de vulgarisation agricole, les outils et démarches doivent pouvoir être adaptés aux situations particulières des producteurs d'une région donnée. Les stratégies doivent être différenciées car les contextes sont très divers : lorsqu'il n'y a pas d'organisations rurales structurées et vivantes, les appuis porteront essentiellement sur des actions de type animation-formation en vue d'une meilleure structuration, autour de projets fédérateurs. Lorsque les organisations rurales sont organisées et actives, les attentes sont en général plus spécialisées car il s'agit alors d'accompagner des actions en cours, ou de résoudre des problèmes spécifiques. Il est alors nécessaire d'identifier et de faire appel à des prestataires spécialisés.

Les dispositifs de vulgarisation ne sont pas réservés aux chefs de famille

Très souvent les agents de vulgarisation s'adressent aux chefs de famille, hommes dans la plupart des pays, et considèrent que c'est à lui qu'il faut transmettre les messages techniques et la formation. Or nous savons que dans la plupart des sociétés les travaux agricoles sont en grande partie réalisés par les femmes, notamment dans le cas majoritaire des petites exploitations agricoles. Des programmes spécifiques de vulgarisation orientés vers les femmes et appuyés par des femmes sont donc le plus souvent à encourager, afin de mieux prendre en compte leurs besoins spécifiques.

Des dispositifs variés mais spécialisés...

Les dispositifs de vulgarisation doivent être centrés sur leurs fonctions

Valoriser les savoir-faire des paysans, identifier et tester avec eux des améliorations techniques et diffuser des informations utiles aux producteurs : telle est la mission majeure d'un dispositif de vulgarisation agricole. Souvent, on a voulu ajouter à ces mandats importants d'autres fonctions : organiser la collecte des besoins et assurer la distribution des intrants ou encore gérer les besoins en crédit de campagne des paysans. Il existe pour cela des opérateurs privés spécialisés, avec lesquels il est possible de passer contrat. Certaines OPA assurent déjà ces fonctions.

Il ne faut pas craindre la diversité des dispositifs de vulgarisation

La tendance est à la centralisation des fonctions, et l'on constate que la plupart des pays font le choix de systèmes de vulgarisation nationaux. Il paraît important de laisser s'exprimer différentes formes de services de vulgarisation et conseil aux producteurs, promus par des acteurs divers, qu'ils soient publics ou privés. Les paysans peuvent alors mieux préciser leurs attentes et s'adresser à l'offre de service qui leur paraît la plus pertinente dans tel ou tel domaine de service. Cette diversité de services n'exclue pas la nécessité de mise en relation des différents acteurs, qui progressivement pourra être organisée par les organisations paysannes.

Savoir provoquer un environnement favorable...

Il est important de prendre en compte l'environnement économique, social et politique

Nous avons vu qu'un système de vulgarisation doit être en mesure de conjuguer un objectif de valorisation des savoirs et un objectif de réponse aux attentes exprimées par les paysans : trop souvent seul le premier objectif est pris en compte, et les dispositifs de vulgarisation se contentent de délivrer de l'information technique sans avoir cherché au préalable à vérifier si les paysans ont réellement intérêt à leur mise en œuvre ; ainsi les messages, recommandations ou « paquets techniques » peuvent conduire les paysans à de véritables impasses économiques : ils peuvent par exemple encourager telle ou telle production alors que les conditions du marché local ou international ne sont pas favorables. De manière générale, diffuser des savoirs et encourager les producteurs à les mettre en œuvre sans que les conditions d'environnement ne soient favorables conduit le plus souvent à un gaspillage de ressources importants. La vulgarisation apparaît comme une des composantes des

politiques agricoles. La vulgarisation, pour produire des effets positifs, doit pouvoir s'inscrire dans un cadre clair de politique agricole définissant des conditions d'environnement économique et social favorable au développement agricole.

La réussite d'un dispositif de vulgarisation est en partie conditionnée par les performances de la recherche et par les compétences des intervenants

Investir dans un dispositif de vulgarisation sans investir également dans la mise en place d'une recherche appliquée performante limite les chances de succès du système de vulgarisation. Il est important que les bons niveaux de synergie existent entre ces deux composantes, et que les acteurs concernés soient bien formés à leurs tâches, et puissent bénéficier, dans la mesure du possible, des recyclages nécessaires liés à l'évolution de l'environnement de la production.

Les agents de vulgarisation doivent être formés à la complexité de leur métier

Le plus souvent les agents de vulgarisation relèvent de services administratifs ou de sociétés chargées de la conduite d'une filière d'exportation. De formation agricole, en général de niveau technicien, ils sont compétents sur les sujets techniques pour lesquels les paysans les sollicitent. Avec les leçons de l'expérience, les dispositifs de vulgarisation évoluent ou tentent d'évoluer vers des systèmes plus ouverts, prenant mieux en compte les attentes des producteurs, mais les profils des agents de vulgarisation restent souvent les mêmes. Le fait de mettre en place des profils polyvalents est une réponse intéressante mais crée d'autres problèmes : les agents sont alors débordés et ne sont plus en mesure d'accompagner correctement les producteurs. Un gros travail de formation reste le plus souvent à faire pour que les agents de vulgarisation soient bien préparés à leur métier : il s'agit pour les agents de bénéficier d'actualisations régulières de leurs compétences techniques, de leurs compétences méthodologiques (notamment les capacités à écouter, à diagnostiquer), ainsi que de formations spécifiques à l'accompagnement des projets paysans.

La nécessaire coordination des agences de coopération

Si existent dans de nombreux pays des difficultés à mettre en synergie les différentes coopérations autour des objectifs et modalités de la vulgarisation agricole, c'est peut-être d'abord parce qu'il n'y a pas de cadre suffisamment solide de politique agricole nationale dans lequel chaque agence pourrait apporter sa contribution ; c'est aussi sans doute parce que chaque coopération a besoin d'affirmer une lisibilité et une spécificité à son action. Il est donc de première importance que les bailleurs de fonds aident les Etats et les organisations paysannes à préciser leurs attentes et à définir le cadre de politique agricole dans lequel ils pourront ensuite coordonner leurs appuis.

Une vulgarisation dont le paysan n'est pas le seul bénéficiaire...

Le coût de la vulgarisation : qui doit payer quoi ?

Un dispositif de vulgarisation coûte cher, et se justifie si les progrès qu'il permet sont compensés par sa valeur ajoutée. De nombreuses formules ont été expérimentées pour réduire les coûts : formation et conseil par des agents de vulgarisation à de grands groupes, ou encore mise en place de relais villageois recevant la formation et les messages techniques et chargés de les répercuter en cascade, utilisation d'outils de communication à grande échelle telle les radios rurales, ou les journaux techniques en langues nationales.

Les résultats obtenus sont très variables, mais quelle que soit la formule choisie se pose toujours la question de la prise en charge des coûts de la vulgarisation.

Les plans d'ajustement structurels et les difficultés économiques rencontrées par de nombreux pays ont conduit les Etats à réduire leurs engagements financiers dans les dispositifs de vulgarisation, et même à déléguer à des structures d'économie mixte ou privées la conduite des programmes. Les organisations paysannes sont de plus en plus sollicitées pour prendre en charge une partie des coûts de la vulgarisation, et il est cohérent de chercher à adapter les systèmes de vulgarisation aux moyens du pays, toute dépendance financière forte de l'extérieur étant un facteur de fragilité et de non pérennité. Il est alors important de bien prendre la mesure des bénéficiaires directs et indirects des actions mises en oeuvre : les paysans ne refusent pas de contribuer aux coûts du dispositif si ils sont en situation de mesurer les bénéfices qu'ils obtiennent collectivement et individuellement et qu'ils sont convaincus de la qualité des services fournis ; pour cela encore faut-il qu'ils soient associés aux choix, décisions et suivi-évaluation des activités. Mais sont-ils les seuls bénéficiaires du dispositif de vulgarisation ? Au cas par cas, il est utile d'examiner les intérêts des acteurs en présence pour négocier la prise en charge de telles ou telles charges financières.

Les centres de services : des outils au service des producteurs agricoles et de leurs organisations

Qu'est-ce qu'un centre de services ?

Les centres de services sont des lieux d'accueil et de ressources auprès desquels les producteurs ou leurs organisations peuvent trouver informations, conseils et appuis.

Depuis le début des années 1990, plusieurs programmes ou projets de développement ont été lancés sous le label « centre de services », comme par exemple le Centre de Prestations de Services de Niono en zone office du Niger en Mali sud, les Centres de Gestion Rurale en zone cotonnière dans le sud Mali, le Centre de services de formation de Saint Louis au Sénégal, ou encore la Maison des services du Soum au Burkina Faso.

L'idée de base est que les projets de développement, souvent parachutés de l'extérieur et ayant une durée de vie limitée, ne sont pas de bons vecteurs pour la mise en place de services adaptés dans la durée aux besoins des ruraux : lorsque le projet ferme ses portes, les services qui étaient rendus par les membres de son équipe disparaissent à plus ou moins brève échéance. Il fallait donc concevoir des dispositifs internes ou intégrés aux OPA, ou aux autres opérateurs pérennes nationaux, les moins dépendants possibles de financements et de compétences extérieurs. L'idée de centres de services devient aussi à la mode dans le contexte actuel de désengagement des Etats et de démantèlement des organismes d'encadrement agricoles (un relais possible pour assurer une offre durable de services à l'agriculture anciennement gérée par les organismes étatiques, émergence de nombreuses initiatives privées de type cabinet d'études et d'appui-conseil).

Il s'agit en général de mettre en place une équipe de techniciens qui va proposer et « vendre » des services aux organisations professionnelles agricoles, aux groupements, aux petits entrepreneurs ruraux, mais aussi à des individus, dans des domaines pour lesquels un important besoin de services a été diagnostiqué et dont les clients sont prêts à assumer les coûts, partiellement ou en totalité.

Parmi les services proposés par ces centres, nous pouvons citer :

- la mise à disposition d'informations commerciales, devant permettre aux OPA de mieux appréhender leurs opportunités et marges de manoeuvre,
- le conseil juridique, devant permettre de renforcer les capacités des OPA (au sens large) à négocier et contractualiser avec leurs partenaires, ou encore à défendre leurs intérêts en cas de litiges,
- la formation et le conseil technico-économique, afin par exemple de mieux mesurer les rapports coûts/bénéfices liés à l'utilisation des intrants, la pertinence ou non d'assurer les livraisons carreau-usine, l'intérêt à lancer telle ou telle diversification de la production,
- la mise en place de systèmes adaptés de comptabilité, audit financier et conseil de gestion, devant permettre d'installer la transparence financière entre les membres de groupements ou coopératives, d'accroître le capital confiance auprès de partenaires extérieurs (notamment les banques), et de raisonner les perspectives d'action et d'investissement de court et moyen terme,
- le repérage et la mise en relation avec des prestataires spécialisés pouvant intervenir ponctuellement sur tel problème rencontré par l'OPA (fertilité des sols, problème phytosanitaire, etc.).

Il est donc possible de distinguer différents types de centres de services, selon leur spécialisation et activités comme par exemple : appui aux producteurs d'une filière agricole, promotion de systèmes financiers décentralisés ruraux, ...

Quelques principes de base qui se révèlent utiles à l'usage

- l'idée même de la mise en place d'un centre de services doit être portée par une ou plusieurs personnes ressources locales, qui vont s'investir dans la concrétisation ; cette démarche demande du temps, et doit se faire par étapes.
- l'adhésion au centre de services se fait sur une base d'adhésion volontaire, s'accompagne de droits et de devoirs.
- il ne faut pas raisonner le lancement de centres de services selon des indicateurs quantitatifs : deux ans ou trois peuvent être nécessaires à la consolidation d'un premier centre, qui, lorsqu'il aura fait ses preuves, servira de tremplin pour l'extension éventuelle.
- implanté proche des utilisateurs de services, il doit rester un lieu ouvert, accessible à tous.
- il faut s'assurer que les services proposés n'existent pas par ailleurs. Il est souvent plus utile alors de dynamiser l'existant.

- il est important de ne pas proposer au départ une gamme de services trop large, mais de se concentrer sur le ou les quelques thèmes qui préoccupent la majorité des clients potentiels, puis de diversifier selon la demande.
- le centre de services, dès le démarrage, doit être financé au moins en partie par la rémunération du service (soit par paiement direct du service au cas par cas, soit par souscription d'une adhésion au centre donnant droit au service).
- le centre de services ne peut pas rassembler toutes les compétences utiles et résoudre tous les problèmes qui lui seraient posés : il doit jouer un rôle de mise en relation des producteurs avec des personnes ressources compétentes.

Mais alors, tous les dispositifs d'appui peuvent-ils être considérés comme des centres de services ?

Il semble que peuvent être regroupés sous le mot « Centre de services » les dispositifs qui présentent au moins ces caractéristiques, ou s'en approchent : adhésion volontaire, prise en charge effective par les adhérents du coût du service, partiellement ou en totalité, service de proximité et, fortement recommandé si l'on souhaite renforcer la pérennité du dispositif, implication des adhérents dans la gestion, que le fonctionnement soit de type entreprise privée ou coopératif.

Qui demande des services, quels types de services, et à quel coût ?

Ces questions sont au cœur de la définition même du dispositif que l'on mettra en place.

- L'identification des clients potentiels : s'agit-il d'organisations paysannes, d'individus, de petites entreprises ?...
- L'identification des différents types de services : s'agit-il de conseils, de formation, d'accès à l'information, et dans quels domaines ?...
- L'appréciation de la capacité des clients à payer les services, et de leur degré d'implication possible dans la conduite du centre : que seront-ils en mesure de payer, souhaitent-ils seulement bénéficier du service ou aussi s'investir dans la gestion-animation ?...

Il est important aussi de bien cerner les compétences humaines et techniques nécessaires pour offrir les services demandés.

Comment s'organise un centre de services et qui le gère ?

Pour l'instant les centres de services sont essentiellement créés à partir d'impulsions extérieures aux organisations paysannes, en particulier par des projets soucieux de favoriser des formes de services durables et impliquant les paysans. Les centres de service existants ne peuvent donc pas encore être qualifiés de centres « professionnels » car il ne sont pas encore complètement gérés par la profession agricole.

En terme de montage, il n'y a pas de formules toutes faites en la matière. Bien que nous ayons peu de références pour l'instant, plusieurs cas de figures peuvent être envisagés :

- *le centre de services est géré par une OPA* : une fédération, une union, un groupement de coopératives (par exemple comme ont envisagé de le faire l'Union Nationale des Coopératives Agricoles du Sénégal dans le bassin arachidier ou encore l'Union Nationale des Coopératives de Namibie - NNFC -). Dans ce cas, des représentants des structures adhérentes peuvent constituer le conseil d'administration du centre, avec le mandat de définir les orientations, la nature des services, le coût des services ou adhésions à payer par les membres, le type de conseillers qui travaillera au centre, les modalités de rémunération des conseillers, etc.
- *le centre de services est géré par une structure professionnelle distincte de l'OPA* : par exemple par une chambre d'agriculture ou une chambre des métiers, et dans ce cas les adhérents au centre pourraient être associés à la gestion.
- *le centre de services est géré par une entreprise privée* : par exemple on peut imaginer qu'un cabinet d'experts comptables ait intérêt à ouvrir en milieu rural un centre de services payants en comptabilité/gestion. Il serait prestataire de services et déciderait des règles de fonctionnement du centre.

D'autres formules pourraient encore être imaginées ; l'intérêt de l'exercice réside dans le fait qu'il est important que les OPA s'interrogent sur ce qu'elles veulent réellement faire et prendre en charge. A priori, l'objectif essentiel est que des services de qualité soient accessibles (physiquement, en qualité et en coût), dans la durée, aux membres du centre. Il n'est pas évident que la meilleure formule passe toujours par une gestion en direct du dispositif. L'OPA peut trouver avantage à contractualiser ce type de dispositif avec des structures techniques intéressées, et validera ou non les services proposés par son degré d'adhésion.

La validation de la qualité du service

La prise en charge du coût des prestations des conseillers apparaît comme une clé importante du processus de validation.

Par exemple, dans le cas des Centres de gestion rurale en Mali sud, chaque conseiller en gestion a un contrat d'honoraires avec un ou deux centres de gestion. Un centre de gestion représente environ 15 à 30 associations villageoises adhérentes, et l'on sait que compte tenu de la nature du travail à faire par le conseiller et compte tenu des distances, un conseiller ne peut pas suivre plus de 40 associations villageoises sans risquer une baisse de qualité de ses prestations. Ce sont donc les 25, 30 voire 40 associations adhérentes qui doivent assurer les coûts liés au travail du conseiller : ses honoraires mensuels, négociés entre le conseil d'administration du centre de gestion et le conseiller, le fonctionnement et les réparations de sa moto, la dotation aux amortissements pour le remplacement de la moto, les documents de gestion utilisés par les associations et par le conseiller. Plus le nombre d'adhérents suivis est grand et plus le coût par adhérent est faible ; dans le cas des centres de gestion du Mali sud, les adhésions au centre de gestion sont calculées selon le volume de coton commercialisé (en général entre 400 et 600 FCFA par tonne). Dans le cas des centres de services en zone Office du Niger, le calcul se fait en fonction du battage du riz.

D'autres éléments paraissent aussi essentiels pour garantir la qualité d'un service :

- La contractualisation des relations entre le prestataire de services et son client : établissement d'un contrat définissant les devoirs et responsabilités des uns et des autres (cahiers des charges).
- L'insertion du centre de services dans son environnement institutionnel : établissement de liens entre le centre de services et les institutions de recherche et de formation (circulation des informations entre les producteurs et les organismes de recherche pour créer un environnement favorable à l'innovation, formation du personnel des centres de recherche...).

Mais d'une manière générale, l'évaluation de la qualité d'un service demeure problématique en l'absence d'une certaine concurrence entre prestataires de services et d'un environnement institutionnel et juridique fiable.

Mais comment les adhérents sont-ils en mesure d'apprécier la qualité et la durabilité du service rendu par le conseiller/prestataire de service ?

Afin de le savoir, les Centres de gestion en mali sud ont bénéficié d'une étude d'impact : elle a révélé que les adhérents, les producteurs, ne mettent pas en avant des critères techniques d'appréciation, mais des critères sociaux ; pour la majorité d'entre eux, le service est validé car les centres de gestion ont permis de rétablir dans les associations villageoises une transparence dans les comptes, et donc ont contribué à lever les problèmes de suspicion et mécontentement entre ceux qui tiennent les comptes, instruits, et les autres. Les services rendus ont également permis de renforcer les cadets sociaux, et notamment les jeunes, mieux informés du fonctionnement de l'association villageoise et pouvant émettre des idées. Ce qui compte aussi parfois beaucoup est la relation de confiance qui s'établit entre le prestataire et son client, ce qui implique effectivement une bonne insertion du centre de services dans son environnement social (relation de proximité).

Il apparaît donc important de ne pas trop attendre des adhérents (à un centre de gestion, mais on peut aussi imaginer pour d'autres types de services) qu'ils se donnent les moyens de contrôler la rigueur et la pertinence technique des conseils fournis, lorsque ces services n'ont pas un impact direct et individuellement mesurable. Dans le cas des centres de gestion, le contrôle technique du travail des conseillers s'effectue à un autre niveau : des inspecteurs sont mandatés dans chaque région pour contrôler le travail. Le coût du travail des inspecteurs est pris en charge par des financements extérieurs aux OPA (bailleurs de fonds et filière coton).

Au delà de la qualité d'un service, ce qui importe souvent aux clients est la durabilité de ce service : savoir qu'ils peuvent y avoir accès encore dans dix ans. Quels sont les facteurs déterminant la durabilité ? (adaptation des services à la demande, autonomie financière, gouvernance saine, reconnaissance légale ...). Tout étant lié, le caractère durable d'un centre de services détermine aussi la relation de confiance entre le client et le prestataire.

Qui doit payer quoi ?

Un des enjeux actuels autour de la problématique « centres de services » est de mieux mettre en évidence les bénéficiaires des services rendus : il y a d'une part les adhérents directs (groupes ou individus), mais aussi les « bénéficiaires indirects » des services, c'est-à-dire ceux qui ont avantage à ce que le service continue à être assuré ; par exemple les banques dans le cas d'un centre de gestion, qui diminuent leurs risques en attribuant des crédits à une association qui peut présenter des comptes au label du centre de gestion, ou encore une société para-étatique de commercialisation qui trouvera profit à ce que son partenaire OPA ait une gestion saine et une organisation plus rigoureuse.

Sur la base d'une mesure adaptée des impacts des services fournis, et des manques à gagner que pourraient subir les « bénéficiaires indirects » si le service n'était pas rendu correctement, des négociations sur les contributions financières au coût du service par les différents acteurs peuvent être engagées.

Il faut noter que la contribution au coût du service ne se décline pas automatiquement pas une participation financière directe. On peut imaginer par exemple qu'une banque, souhaitant encourager tel ou tel service auprès de ses clients actuels ou potentiels, mette en place des taux préférentiels, des moratoires particuliers ou encore des produits de financement spécifiques pour les adhérents à tel centre de services.

Enfin, il faut souligner que si l'idée peut paraître séduisante sur le papier, elle n'est pas évidente à mettre en place sur le terrain. Les outils de mesure des impacts font défaut, ou alors le coût d'un dispositif de suivi-évaluation est tel qu'il grèverait les objectifs de couverture financière. Cela relance à nouveau la discussion sur le rôle des subventions, et sur ses choix d'affectation à un niveau local, régional ou national. Une récente évaluation (décembre 1998) des impacts économiques du Centre de services de Niono (Office du Niger) montre bien les impacts très positifs du Centre : les effets indirects des services rendus justifient pleinement la part de subvention accordée au dispositif.

Un outil de promotion des initiatives privées ?

Ouvert aux groupes comme aux individus, le centre de services apparaît comme un vecteur possible de promotion des initiatives privées. Le profil des conseillers est alors déterminant ; une difficulté est de recruter les conseillers en cherchant à résoudre la quadrature du cercle : des personnes compétentes, motivées, ouvertes au dialogue, capables de mobiliser des compétences qu'ils n'ont pas, de provoquer des échanges, de faire circuler l'information, et...d'un coût accessible au monde rural. Les centres de gestion de Mali sud ont recruté des conseillers d'un niveau (d'étude et d'expérience professionnelle) relativement faible, afin d'atteindre rapidement l'objectif d'équilibre financier et d'autonomie des centres de gestion, mais la limite de ce raisonnement se fait aujourd'hui bien sentir : les conseillers sont de bons praticiens comptables mais ont des difficultés à assurer leur fonction de conseil de gestion. Le Centre de Prestations de Services de Niono a recruté des conseillers d'un niveau d'étude plus élevé (jeunes diplômés de l'enseignement supérieur), plus motivés, et aussi plus inventifs. Là, la prise en charge des coûts par les adhérents est montée en puissance plus lentement, mais peut-être plus sûrement.

Des centres de services hors filières/dans des régions économiquement défavorables ?

Les principes exposés plus hauts insistent sur la participation des adhérents au coût du service : les centres de services sont en général mis en place dans des régions dans lesquelles une monoculture commercialisée domine, que ce soit le coton, le riz, l'arachide, ou une autre spéculation. Dans ces régions économiquement privilégiées, même si les producteurs sont loin d'être riches, ils sont cependant en meilleure posture que les producteurs hors filière, dont les revenus sont plus aléatoires, et les disponibilités financières souvent inexistantes.

Cela signifie-t-il que l'on ne peut pas favoriser la création de centres de services dans des régions à faible potentiel de développement agricole ?

On peut, sans grand risque de se tromper, affirmer que toutes les régions de production agricole, quelles soient ou non dominées par une culture de rente, devraient être en mesure de proposer des services de base aux producteurs, et/ou à leurs organisations. Par ailleurs, des régions à faible potentiel de développement agricole peuvent très bien présenter des potentiels importants de développement rural. La pluriactivité est une composante importante des agricultures familiales des pays en voie de développement. A côté des activités purement agricoles, les familles développent souvent des activités artisanales, la transformation alimentaire, et autres micro-entreprises non agricoles. La promotion de centre de services devrait être réfléchié dans un cadre plus global de développement rural : utilisation des revenus autres qu'agricoles pour financer le développement agricole, ou encore création de centres de services orientés davantage sur les activités para et extra-agricoles. Des liens sont aussi à créer et renforcer entre les différents types de services et institutions : liens entre services techniques et services financiers (crédit à l'agriculture), ou encore services techniques et recherche/formation (créer un contexte favorable à l'innovation). Il appartient aussi à l'Etat de répartir les efforts, et de compenser par des richesses obtenues ici des besoins non couverts qui se manifestent là-bas. Mais tout cela est théorie pour un pays qui ne parvient que difficilement à assurer les services de base que sont la santé et l'éducation, les voies de communication ou encore la sécurité des biens et des personnes. Alors que faire ? Subventionner de l'extérieur des centres de services, en demandant aux adhérents des participations financières symboliques ? Peut-être. Sans doute. Il appartient à chacun d'y réfléchir et de mesurer au cas par cas. Cela ne doit pas empêcher les OPA, et notamment les structures faîtières, de chercher à mettre en place, par elles mêmes, dans les régions les moins

favorisées, des lieux dans lesquels les producteurs peuvent se retrouver pour débattre de leurs problèmes, échanger leurs savoir-faire, et construire leur identité. Les meilleurs conseillers se trouvent souvent parmi eux. Une étape indispensable pour être mieux pris en considération.

Annexe 3 : Termes de référence

Termes de Référence pour une étude sur le conseil agricole

1. Contexte de l'étude

Contexte global

Le Tchad possède plus de 80% de sa population vivant avec moins de 600 FCFA par jour principalement localisée en zone rurale. Même si le pays entre dans une phase de transition vers l'économie pétrolière, la croissance agricole alliée à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural seront les clés du développement durable du Tchad. Déjà l'agriculture et l'élevage sont les premiers moteurs de la croissance de son économie. Le principal enjeu auquel le Tchad est déjà confronté réside dans l'amélioration du niveau de vie de sa population en croissance rapide tout en préservant ses ressources de base.

Le Gouvernement du Tchad a élaboré lors de la Consultation Sectorielle sur le Développement Rural (CSDR) en 1999 sa stratégie politique dont la mise en œuvre s'effectuera via un Plan d'Intervention pour le Développement Rural (le PIDR). Une partie importante de la communauté des bailleurs de fonds a reconnu la CSDR et inscrit désormais son action dans le cadre du PIDR.

Rappel des orientations politiques du secteur

Lors de la consultation sectorielle de 1999, cinq objectifs spécifiques ont été définis pour le secteur rural i) l'augmentation de la production ; ii) l'émergence de filières compétitives ; iii) la gestion et la valorisation des ressources naturelles ; iv) la promotion du monde rural, englobant l'appui à l'initiative privée ; v) l'amélioration de l'efficacité des interventions publiques.

La promotion du monde rural vise à renforcer les capacités nationales et à associer les opérateurs et usagers à la gestion du secteur. Elle passe notamment par un transfert effectif de responsabilités à ces organisations rurales qui doivent prendre en charge certaines fonctions liées au secteur (vulgarisation, approvisionnement en intrants, crédit rural) et assurer une représentation accrue dans les instances de gestion et de décision.

Parallèlement l'amélioration de l'efficacité des interventions publiques suppose une déconcentration effective des Départements ministériels, une redistribution des fonctions selon les différents échelons et une responsabilisation à l'échelon local. En particulier des instances de coordination/concertation - où les opérateurs économiques seront représentés auprès des pouvoirs publics pour appuyer la formulation et l'élaboration des programmes - est nécessaire.

Le Plan d'Intervention pour le Développement Rural

Le PIDR est la traduction opérationnelle des axes de la CSDR. Au stade actuel, il est constitué de deux programmes (PROSE et PRODEL). Le premier, PRODEL, axé sur le développement local et l'aménagement du territoire, s'intéresse à l'amélioration des conditions de vie des populations ; le second, PROSE, axé sur le renforcement des capacités de différents acteurs du secteur, s'intéresse directement au développement économique du monde rural.

Ils présentent la même philosophie d'intervention qui vise à s'appuyer sur l'initiative et la responsabilisation des populations et des entrepreneurs dans un cadre réformé d'intervention de l'Etat.

L'étude programmée ici s'inscrit plus particulièrement dans le programme PROSE dont les principaux objectifs sont :

- (a) le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des départements ministériels et appuiera la déconcentration des services de l'Etat et leur articulation avec les plateformes de concertation au niveau régional et local. Le renforcement des capacités des services publics devra permettre à l'Etat de remplir ses fonctions régaliennes, notamment pour ce qui a trait à la mise en œuvre des réformes institutionnelles, la définition et la mise en œuvre des politiques sectorielles et des axes stratégiques, l'actualisation des textes réglementaires et le respect de leur application, l'analyse et la gestion de l'information sur le secteur ;
- (b) la structuration des organisations professionnelles et des services ruraux dans un cadre réglementaire propice. Le renforcement du rôle de maîtrise d'ouvrage de l'Etat s'accompagne d'un désengagement des activités productives et commerciales et demande un renforcement conséquent des organisations professionnelles et du secteur privé ainsi que la mise en place d'instances de concertation entre ces acteurs et les pouvoirs publics. Le programme accompagnera l'autopromotion des organisations professionnelles et du secteur privé intervenant dans le milieu rural et veillera à mettre en place les conditions pour leur développement, tout en appuyant le renforcement des structures fédératives. Il soutiendra le développement des filières agricoles dans un cadre privé. La création et le renforcement des services aux producteurs sera une composante importante du programme notamment au travers de l'appui à la création et au fonctionnement de centres de services et/ou de gestion. L'objectif de cette composante est de rendre les organisations de producteurs techniquement plus professionnelles et financièrement plus fortes par une amélioration sensible des réponses apportées à leurs besoins en information et conseil sur les technologies de production et l'accès au crédit, aux intrants agricoles et aux marchés.

2. Objectifs de la mission

La mission poursuit comme objectif la finalisation de la stratégie et des modalités d'interventions en terme de conseils aux producteurs individuels et organisés (vulgarisation, conseil de gestion technico-économique, gestion des groupements...). L'idée est de partir d'une capitalisation de ce qui a été fait, des réflexions en cours sur ces questions (COREV, missions récentes...) pour proposer un schéma d'approche général dans le cadre du PIDR-PROSE.

A noter que la mission n'abordera de manière directe les systèmes d'élevage transhumants dont la spécificité conduit à proposer des démarches elles aussi spécifiques. En revanche, elle devra intégrer les recommandations de l'étude actuellement en cours sur ce sujet.

3. Objectifs spécifiques

Après avoir défini une typologie des besoins des producteurs en terme de conseil, la mission proposera les grands types d'action à mettre en place pour les satisfaire (vulgarisation de masse, échanges paysans, conseil de gestion au niveau de l'exploitation et du groupement, appui aux OP dans la conception de leur plan de développement...).

De manière plus spécifique, la mission proposera des réponses aux questions suivantes, en cohérence avec les stratégies nouvellement définies au Tchad pour la vulgarisation et le conseil :

- Quel mandat pour les différents acteurs (services publics, ONG, OPR) dans la mise en œuvre du conseil agricole ?
- Quels dispositifs existants et/ou à promouvoir pour dispenser le(s) conseil(s) ?
- Quels appuis prévoir pour améliorer l'efficacité des acteurs qui dispenseront le(s) conseil(s) ?
- Comment financer le conseil (participation des différents acteurs), à court et plus long terme ?
- Avec le souci de voir les interventions en matière de conseil répondre à des besoins réels des paysans, quelles instances (concertation et décision) promouvoir pour la gestion des dispositifs de conseil ⁷?

4. Quelques actions/propositions à analyser/capitaliser

Un certain nombre d'initiatives (projets, programme de recherche, comité de réflexion, voyages d'études, études...) liés à la thématique de l'étude sont à signaler. La mission pourra les analyser ou les capitaliser à partir de documents ou de rencontres avec les personnes impliqués dans ces dynamiques. Il s'agit :

- Du Projet d'appui aux Services Agricoles et pastoraux (PSAP, training and visits) financé par la banque mondiale de 1995 à 2002 et dont les résultats ont été jugés très faibles en terme d'impact.
- De l'évaluation de ce projet par les bénéficiaires.
- Du Pôle régional de Recherche Appliquée au Développement des Savanes d'Afrique Centrale (PRASAC) qui comporte une composante « conseil de gestion ». Au Tchad, de premiers outils ont été conçus et des partenariats avec les développeurs ont été engagés.
- Du COREV (Comité de Réflexion sur la vulgarisation) dont le but est de proposer une stratégie de vulgarisation agro-pastorale.
- D'une note de réflexion générale sur l'ONDR.
- D'un voyage d'étude en France sur le thème « place et rôle des acteurs du monde rural dans le développement » a été réalisé par un groupe d'une dizaine de personnes constitué de responsables d'OPA, de représentants de la société civile et d'organismes publics engagés dans des actions de vulgarisation et de formation.
- D'un voyage d'étude dans la sous région (Mali, Burkina, Côte d'Ivoire) réalisé par un groupe d'une douzaine de personnes autour du conseil de gestion (aux groupements et aux exploitations).
- De l'étude menée pour identifier le volet du PSAOP relatif à l'appui aux OPR qui propose la mise en place de centre de service aux OP.

⁷ Sur ce point, les propositions devront être cohérentes avec celles formulées par la mission relative aux montages institutionnels.

- De l'étude sur besoins en formation des représentants des producteurs cotonniers qui propose également un dispositif de service aux OP.

5. Composition de l'équipe et déroulement de la mission

La mission sera effectuée par une équipe de 2 personnes (un consultant national et un consultant international). L'équipe comprendra un expert en conseil et vulgarisation et un cadre tchadien de haut niveau ayant une bonne connaissance du milieu rural tchadien et de son animation.

La mission aura une durée de 3 semaines.

A la fin de la mission, les propositions seront présentées et discutées avec les responsables de la mise en œuvre de la CSDR. Une restitution sera organisée et un aide mémoire sera remis. Dans les 15 jours qui suivront la phase de terrain, un rapport provisoire sera transmis pour observation. Les experts disposeront ensuite d'un délai de 7 jours pour transmettre (en 20 exemplaires + fichier) la version définitive intégrant les éventuelles remarques.

6. Bibliographie

- Contribution de la Coopération française à la préparation de la mission effectuée par la Banque Mondiale du 17 avril au 3 mai 2000.
- Proposition des stratégies de vulgarisation agro-sylvo-pastorale au Tchad (rapport COREV).
- Différents rapports du PRASAC sur le conseil de gestion.
- Termes de référence de l'étude sur les montages institutionnels.
- Termes de référence de l'étude sur les sociétés pastorales.
- Etude pour le recentrage des fonctions des départements ministériels, la restructuration de l'ONDR et autres services similaires.
- Besoins en formation des représentants des producteurs cotonniers du Tchad.
- Etude pour identifier le volet du PSAOP relatif à l'appui aux OPR.

Annexe 4 : Calendrier et personnes rencontrées

CALENDRIER DE LA MISSION ET PERSONNES RENCONTREES

- 25/04/02** Voyage Paris-N'djamena. Accueil par B. Smolikovski (cellule permanente)
- 26/04/02** Réunion à la cellule permanente inter-ministérielle – MM. Ourdé Aboubakar (coordinateur ENIP PSAOP), Kokoh Wakdet (ONDR-COREV), Dr Abdelmadjit Saleh (coordinateur de la CP), Guirbaye Ngara (CP), B.Smolikovski (conseiller CP), Jean Jacques Pesquet (mission institutionnelle PSAOP),
Lecture des documents remis à la mission
- 27/04/02** Séance de travail avec F.Ngobounan, préparation de la mission avec Kokoh Wakdet ,
entretien avec la mission Pesquet-Bioche
- 28/04/02** Lecture des documents remis à la mission
- 29/04/02** Entretiens à la cellule permanente,
Entretien au Ministère de l'environnement et de l'eau, MM. Nanatanga (chef de division agro-météo) et Gadsovo (suive de campagne agricole)
Entretien à l'ITRAD, MM. Namba Yallah (Directeur Général) et Djimet Digol (Directeur scientifique),
Entretien avec l'ENIP du PSAOP, Mme Abd el Khader Kadidja (CELIAF), MM. Kokoh Wakdet, Nadouhm Koro (MEE), Oumar Kaou (Association des Amis de la Nature), Abdoulaye Godou (Ministère de l'agriculture), Alladoumgar Manguenara (Ministère de l'agriculture), Dr. Noudjalbaye Djimounta (Ministère de l'élevage), Djimadom Kaïndeur (Président MPZS), Djida (Association des éleveurs).
Entretien à la DDPAP, M. Frank Barlet (conseiller)
Entretien au SCAC avec G. Randriamanpita (conseiller)
- 30/04/02** Entretien avec Mr Ashanty, Directeur Général, Ministère de l'Agriculture,
Entretien avec l'ENIP PSAOP et groupe vulgarisation,
Entretien avec Mr Luc Barret, conseiller du DG Agriculture,
Entretien avec Mr Frank Barlet, conseiller DDPAP
- 01/05/02** Voyage N'djamena-Moundou,
Entretien avec Jean Leroy, PRASAC
- 02/05/02** Entretien avec Jean Leroy, PRASAC,
Visite au PAOP, Philippe Poncet (coordinateur), Ahourdet Djapania (co-coordinateur), Suzana Sanchez Alonzo (suivi-évaluation),
Entretiens à l'ONDR, Moundou, MM. Amine Ousmane (sous-directeur adjoint), Ngarhamnodji (chef de service vulgarisation), Kasboui (responsable arboriculture et maraîchage), Ngarbelem Morrom (service d'appui aux OP)
Entretien à la COTONTCHAD, MM. Zoumaï Marcel (Directeur de production), Korom Ibrahim (chef service production ouest), Djimasde Ningaro (chef service production est),
CFPR de Moundou, M. Zakaria Mahamat (Directeur régional Logone-Tandjilé),
Visite à l'Ong ASSAILD,
Projet RENCAR, Grégoire Schira (volontaire)

- 03/05/02** Entretien à l'ONDR, Amine Ousmane (sous-directeur adjoint), François Nuttens (conseiller), Tanbagar Kasboui (chef du service arboriculture-maraîchage), Ngarhamnoudji (chef du service pré-vulgarisation), Ngarbelem Morrom (chef du service formation),
Entretien sur le PRASAC, Jean Leroy (chercheur, conseiller),
Entretien avec WORLD VISION, Stéphane Vaugon (chargé de programmes),
Voyage Moundou-Pala
- 04/05/02** Entretien au PRAOP, MM. Roberto (conseiller principal),
Visite du Centre de service et de gestion de Léré, Zoumnoné Josué (conseiller en gestion), Djom-yan Laurent (formateur)
- 05/05/02** Visite du CSG de Dogou (département Tanjilé ouest) – MM. Zolossou Adjoma (conseiller de gestion), Hoho Tondigué (formateur), Azina Joseph (commissaire aux comptes), Balouma Moursal (secrétaire d'AV), N'zapayelle Mbaïtogro (président d'AV), Moum Thomas, Tingola Richard (secrétaire du CSG de Dogou), Ponga Wanamou Bayami (trésorier du CSG),
Voyage vers N'djamena
- 06/06/02** Restitution de l'étude sur les sociétés pastorales par MM. Kamil Hassan (VSF), et équipe,
Restitution informelle aux membres de la cellule permanente,
Entretien avec la mission « sociétés pastorales »,
Entretien avec C.Haessler, conseiller au ministère de l'élevage
- 07/05/02** ACRA, PRAOP, CSG de Massaguet – MM. Ahmed Mohamed Nadif (conseiller), Mahamout Mamlaka (conseiller en gestion), Mario Milanese (conseiller technique principal d'Acra), Laoumbatnan Ningouloaou (formateur),
Réunion à la représentation de la Banque mondiale – MM. Charles Donang (Banque mondiale),
Rédaction de l'aide mémoire de mission
- 08/05/02** Entretien à la DDPAP avec le Directeur Général de l'Elevage, le Dr Brahim Seid, et MM. Nadif et Dr Youssouf Adoumi,
Restitution de la mission « montage institutionnel » de MM Pesquet et Bioche,
Entretien à l'AFD avec Mr L'AOT Louis, Directeur
Entretien avec l'ENIP du PASEP à l'ENATE – Mme Fatimé Aniyéré, Dr Mbeurnodji (responsable de l'ENIP PASEP et directeur de l'ENATE), Dr Nakiri (PASEP),
Préparation de la restitution de la mission.
- 09/05/02** Restitution des résultats de la mission
Entretien avec Mme Reinert, conseillère GTZ,
Entretien au SCAC avec Guillaume Randriamanpita
Voyage retour N'djamena-Paris, arrivée à Paris le 10/05/02.