Le conseil de gestion au sud du Tchad

J. Leroy, Itrad (Institut tchadien de recherche agronomique pour le développement)

Prasac (Pôle régional de recherche appliquée aux savanes d'Afrique centrale)

1 Les demandes paysannes

La caractérisation des exploitations

Au sud du Tchad, les exploitations agricoles reposent sur une base familiale restreinte. Quiand un jeune homme se marie, il prend aussitôt son indépendance, ou au plus tard une année après.

Caractéristiques de la main-d'œuvre des six terroirs de référence de l'Itrad/Prasac.

	Béhongo	Djoye 3	Koudoti	Ndaba	Ngoko	Tchanar
Nombre moyen de personnes par exploitation	5,8	6,2	5,0	5,4	5,9	6,3
Nombre moyen d'actifs par exploitation	2,9	3,1	2,6	2,4	3,5	3,7
Personnes à nourrir par actif	2	2	1,9	2,2	1,7	1,7

Les surfaces des exploitations sont faibles avec néanmoins des variations. Djoye 3 est un terroir situé en front pionnier et Ngoko un village où la traction animale est plus développée.

Surfaces cultivées sur les six terroirs de référence.

	Béhongo	Djoye 3	Koudoti	Ndaba	Ngoko	Tchanar
Superficie cultivée par exploitation (ha)	2,2	4,2	1,7	2,7	4,3	2,3
Superficie cultivée par actif (ha)	0,9	1,4	0,8	1,2	1,3	0,7

L'intégration des exploitations au marché s'est réalisée via la culture du coton, introduite dans la zone durant les années 1950. C'est une filière structurée autour de la société cotonnière Cotontchad qui garantit l'achat du coton et assure l'approvisionnement en intrants aux associations villageoises. Cependant, le degré d'intensification reste faible en comparaison des résultats obtenus dans d'autres zones cotonnières du même type. Le rendement moyen en coton pour toute la zone cotonnière se situe aux alentours de 700 kg/ha.

Depuis quelques années, l'arachide a pris une place de plus en plus importante dans les systèmes de production, profitant de la demande dans la sous-région : République centrafricaine, Gabon, Congo. La filière est contrôlée par des opérateurs privés. Cette production permet aux producteurs de disposer de moyens de trésorerie dès la fin de l'hivernage, en particulier pour les besoins monétaires liés à la rentrée scolaire des enfants. Dans certaines zones telles que le terroir de Tchanar, où la fertilité des sols est très dégradée, les marges brutes en arachide sont souvent supérieures à celles du coton.

Les questions posées

Les premières demandes des paysans sont des doléances par rapport à l'acquisition de matériel agricole, essentiellement la charrue, avec comme objectif d'accroître les surfaces en coton et d'obtenir ainsi une augmentation importante des revenus monétaires.

Suite aux premières séances de conseil de gestion au cours des quatre premiers mois de l'année 2000, notamment avec l'exercice de remplissage des fiches (couverture des besoins céréaliers de la famille, marge brute des différentes cultures, compte de trésorerie de la production animale), les demandes se sont faites plus précises. Ainsi furent soulignées les difficultés à réaliser l'autosuffisance alimentaire pour beaucoup d'entre eux, l'importance relative des revenus de l'élevage, souvent sous-estimée, et la faiblesse des marges brutes en coton par rapport à celles de l'arachide lorsque toutes les charges opérationnelles sont prises en compte. Des demandes se sont exprimées sur le respect des itinéraires techniques des céréales et de l'arachide ou sur les soins aux animaux.

2 Les objectifs et le public du conseil de gestion

Historique

Dans le courant des années 1980, des Ong, souvent d'obédience religieuse, ont inclus des volets d'appui à la gestion dans leurs projets. Le plus souvent, ils portaient sur la gestion des récoltes et des stocks. L'Ong Inades, spécialisée dans la formation, dispose d'une antenne à Moundou depuis le début des années 1980 ; elle a édité des livrets sur la gestion des stocks, de l'argent, mais aussi sur les différentes cultures (céréales, arachide, niébé, coton, sésame…) et leurs itinéraires techniques.

L'expérience actuelle de Cdg est mise en œuvre à l'initiative du Prasac (Pôle régional de recherche appliquée aux savanes d'Afrique centrale), dans le cadre de l'Itrad (Institut tchadien de la recherche agronomique pour le développement). Dans ce projet de recherche régional, le conseil de gestion est une composante à part entière qui devrait normalement jouer un rôle charnière avec d'autres composantes telles que la recherche de systèmes d'élevage et de culture alternatifs, la traction animale et la transformation des produits agricoles. Les travaux de recherche de la composante conseil de gestion ont les objectifs suivants :
– élaborer/adapter une approche Cdg aux exploitations agricoles ;
– améliorer la connaissance des structures et le fonctionnement des exploitations ;
– élaborer une typologie des exploitations (structure et du fonctionnement) ;
– fournir un outil participatif de transfert de technologie répondant aux contraintes des divers types d'exploitations sous forme de fiches techniques et de modules pédagogiques.

Dès le démarrage des activités de terrain, début 2000, l'Ondr (Office national de développement rural) s'est intéressé à cette approche développée par le Prasac. Depuis fin 2000, un groupe d'arbomaraîchers est suivi en conseil de gestion près de Moundou, en zone périurbaine, en collaboration avec le chef du service d'arbomaraîchage de l'Ondr.

Les objectifs du conseil de gestion

Dans le cadre du Prasac, une animation a été mise en place, par composante, dans les trois pays. Au Tchad, les travaux ont commencé plus d'une année après ceux du Cameroun et de République centrafricaine. Il s'agit de la même démarche et des mêmes objectifs qu'au Cameroun (voir la grille d'analyse du Prasac Cameroun).

Jusqu'à présent, il n'y a pas de lien entre le Cdg et l'accès au crédit. La Cotontchad octroie du crédit intrants pour la culture du coton et l'Ondr du crédit matériel agricole. Dans les deux cas, cela passe par les associations villageoises. Cependant, certains Sfd seraient maintenant disposés à proposer du crédit à moyen terme, notamment pour le matériel agricole. C'est une évolution récente qui s'opère sous la pression des adhérents de ces Sfd, qui estiment que ces institutions locales, dont certaines ont fait la preuve de leur capacité à gérer des fonds depuis plus de 10 ans, doivent franchir un palier dans la palette des produits financiers à proposer aux membres.

Les paysans concernés par le conseil de gestion

Les exploitations bénéficiaires sont de petite taille. Actuellement, les bénéficiaires des actions de Cdg sont des chefs d'exploitation hommes dans une écrasante majorité. Ce sont souvent des exploitants plus jeunes. En général, la surface de ces exploitations est un peu supérieure à la superficie moyenne des exploitations du terroir. Elles disposent de plus d'actifs et ont un taux d'équipement en bœufs de culture attelée et charrue largement supérieur à la moyenne du terroir.

Quelques caractéristiques comparées des exploitations en Cdg.

	Tchanar		Ngoko		Djoye 3	
	Ensemble des exploitations	Exploitations en Cdg	Ensemble des exploitations	Exploitations en Cdg	Ensemble des exploitations	Exploitations en Cdg
Age du chef d'exploitation	43	**39**	43	**34**	37	**32**
Superficie cultivée (ha)	2,3	**2,9**	4,2	**4,9**	4,2	**5,6**
Equipement bœufs de culture attelée + charrue (%)	24	**42**	36	**48**	21	**30**

Les bénéficiaires ont été approchés par le projet dans les terroirs de référence de l'Itrad, sur le critère du volontariat et de la scolarisation en français.

En première année, 61 exploitants ont été suivis en conseil de gestion, ensuite, au cours de la seconde année, une cinquantaine d'exploitants ont souhaité un appui du même type. Ces derniers volontaires résident sur le terroir et ont d'abord eu une attitude d'observation des premiers volontaires, mais ils proviennent également des villages voisins et, dans ce cas, c'est le bouche-à-oreille qui a fonctionné.

Question-clé

Le Cdg s'adresse-t-il aux seules exploitations jugées porteuses de changement et pouvant réagir rapidement au marché ou peut-il (doit-il) constituer une réponse pour toutes celles qui veulent évoluer ?

Le Cdg peut constituer une réponse pour toutes les exploitations qui veulent évoluer. Aux exploitations peu ouvertes sur le marché, le Cdg peut apporter des réponses en matière de sécurité alimentaire : on pense en particulier à la gestion des stocks et des céréales. Cependant, il apparaît clairement que les exploitations beaucoup plus intégrées aux échanges marchands y trouvent un plus grand intérêt.

L'alphabétisation

Le Cdg s'adresse aux paysans motivés et scolarisés en français car, pour le moment, les documents sont élaborés en français. Les séances sont généralement animées dans la langue des paysans par les techniciens de l'Itrad. Lorsque les outils seront au point, il faudra aussitôt envisager leur traduction dans les langues locales. C'est d'ailleurs une demande exprimée par de nombreux paysans demandeurs d'un appui en Cdg, non scolarisés en français mais alphabétisés en langue locale, et qui assistent parfois en auditeurs libres aux séances de Cdg. Une action d'accompagnement en alphabétisation fonctionnelle ne peut être envisagée actuellement dans le cadre du Prasac, compte tenu de l'éloignement entre eux des terroirs de référence (580 km entre les deux extrêmes). En revanche, cela devrait être prévu dans le cadre d'un projet post-Prasac de conseil de gestion bien cerné dans l'espace (rayon maximal de 1 km) avec des zones facilement accessibles et un dispositif de 10 à 20 conseillers.

Question-clé

Est-il possible de développer un Cdg pour les non-alphabétisés ? A quelles conditions ?

Un Cdg pour non-alphabétisés est possible lorsque l'accent est mis sur des thèmes très concrets tels que la satisfaction des besoins céréaliers. Le fait de ne pas être alphabétisé n'empêche pas de savoir apprécier les quantités et les volumes nécessaires en utilisant les normes traditionnelles et les différents contenants en usage pour les transactions sur les marchés locaux. Au Tchad, nous avons fait un travail préalable sur la connaissance réelle des surfaces des parcelles puisque la corde, théoriquement 71 m x 71 m, soit 0,5 ha, est devenus l'unité de surface généralement admise par les paysans. Cependant, dans certains terroirs, la corde ne correspond plus à une surface unique et standard mais à une parcelle qui peut parfois atteindre 0,8 ha et assez souvent 0,6 ha. Néanmoins, la vulgarisation classique continue à fonder les applications

d'intrants sur cette base théorique. Lors des séances de mesure de parcelles avec les participants en conseil de gestion, des non-participants, parce que non alphabétisés, avaient souhaité qu'on mesure également leur corde. Certains étaient bien conscients que l'engrais était insuffisant pour la surface réelle de leur corde. Par ailleurs, un exercice de comparaison de marge brute, par exemple entre coton et arachide, est relativement facile à faire pour un non-alphabétisé, au besoin en demandant l'assistance d'un scolarisé ou alphabétisé de ses amis ou d'un membre de sa famille. En fait, un intérêt des non-alphabétisés pour le Cdg pourrait entraîner un engouement et une dynamique pour la mise en place de programmes d'alphabétisation fonctionnelle.

3 Les méthodes et les outils

La pédagogie

L'approche développée au Burkina est la base de cette phase de recherche et d'adaptation. C'est une situation identique à celle du Cameroun et de la République centrafricaine dans le cadre du Prasac.

Compte tenu qu'au Tchad les travaux de terrain ont démarré beaucoup plus tard, c'est en gros la pédagogie du Cameroun qui a été suivie. Cependant, en première année, l'accent est mis, en travaux de groupe, sur des formations à certaines notions permettant de mieux connaître le fonctionnement de son exploitation et d'arriver à des premiers diagnostics. Etant donné que nous avons affaire à un public de scolarisés, des notions de base sont dispensées : qu'est-ce qu'une production, un rendement, une surface, une marge brute, un compte de trésorerie ? Un inventaire des mesures usuelles est effectué, notamment pour les différents contenants utilisés pour les transactions ou tout simplement pour chiffrer les volumes de production. Une animation est effectuée sur les notions de surface, en particulier à partir de la corde, pour établir la notion de surface standard permettant le calcul et les comparaisons sur les rendements, les doses d'intrants, etc.

Question-clé

Le Cdg doit-il valoriser les savoirs paysans ou doit-il fournir des aides à la décision relativement élaborées? Quels autres éléments/aspects le Cdg doit-il prendre en compte pour traiter de la gestion prévisionnelle qui aillent au-delà des outils comptables ?

Le Cdg doit valoriser les deux aspects. Les aides à la décision relativement élaborées ne pourront intéresser les paysans que si leurs savoirs ont d'abord été pris en compte. La très grande majorité des exploitations a une faible marge de manœuvre et vit une situation précaire. Dans un contexte où l'incertitude prédomine, elles auront toujours tendance à s'appuyer sur leurs savoirs basés sur une stratégie de minimisation du risque. Il faut donc proposer des aides à la décision qui soient compatibles avec ces savoirs.

Les outils

Pour l'instant, le carnet de suivi de l'exploitation est l'outil principal utilisé. Des outils thématiques tels que ceux produits par l'équipe du Cameroun sur la sécurité alimentaire, la gestion de la trésorerie et le plan de campagne prévisionnel ont été utilisés en deuxième année. Les fiches techniques par culture produites par la recherche et déjà diffusées par la vulgarisation ont été reprises lorsque des paysans ont souhaité un appui technique sur les cultures.

La place de l'innovation dans le conseil de gestion

Les actions sont encore très récentes au Tchad, à peine deux années. Les premières analyses technico-économiques ont mis en avant la faiblesse du taux de couverture céréalière, une bonne tenue de la marge brute de l'arachide par rapport à celle du coton et des possibilités prometteuses de revenus monétaires issus de l'élevage.

Pour beaucoup de participants, cela s'est traduit par une volonté de mettre l'accent sur les cultures céréalières, par augmentation des surfaces mais surtout avec le désir de mieux respecter les itinéraires techniques afin d'augmenter les rendements. Pour l'instant, les sources d'information ont été la recherche et les services de vulgarisation.

Question-clé

Comment les méthodes et outils mobilisés actuellement dans les dispositifs de Cdg peuvent-ils favoriser le processus d'innovation technique ?

Nous n'avons pas encore assez de recul sur nos activités pour véritablement apprécier cette question. Néanmoins, les outils et méthodes utilisés ont suscité un début de réflexion et une prise de conscience chez les producteurs. Par exemple, certains ont pris conscience qu'il serait peut-être plus judicieux de réduire les surfaces en coton de 1,5 à 1 ha tout en obtenant le même résultat économique et d'augmenter les surfaces en céréales de 0,5 ha, ce qui leur assurerait la sécurité alimentaire. Les revenus du coton ne seraient plus utilisés pour l'achat de céréales, souvent à un prix élevé, mais pourraient être affectés à l'investissement.

4 Les aspects institutionnels

Historique

C'est un projet de recherche où le conseil de gestion est une composante de l'ensemble du Prasac.

Les partenaires

La recherche en général : l'Itrad et le Lrvz dans le cadre du Prasac.

L'Ondrest preneur des outils mis au point, une collaboration est en cours avec cette institution dans la mise au point d'un outil carnet de Cdg destiné à des exploitations arbomaraîchères.

Des Ong affichent déjà des activités dites de conseil de gestion, les outils ont été échangés avec Belacd de Sarh, Raps et ProAgri de la Gtz.

Question-clé

Le Cdg peut-il être géré complètement par les Op afin d'assurer une réelle adéquation entre les besoins des paysans et les actions de Cdg ? Dans quelles conditions cela est-il possible ?

Au sud du Tchad, le mouvement des Op est en pleine phase de structuration. Certaines Op telles que le Mpzs gèrent déjà des fonds pour la formation des producteurs, ces formations ayant été demandées par les paysans. On peut envisager que ces Op gèrent les actions de Cdg.

5 Les conseillers

Le profil et le recrutement

Les conseillers actuels du projet sont les techniciens Itrad qui ont des tâches de recherche à mener pour le compte d'autres chercheurs, aussi bien dans le cadre du Prasac que pour d'autres programmes de recherche de l'Itrad. Ils n'ont donc pas un statut de conseiller même si la plupart d'entre eux ont de bonnes aptitudes pour l'animation de groupes de paysans en Cdg. Ils ont un niveau bac, sont jeunes et motivés ; en général, ils ont été très réceptifs à l'esprit de la méthode.

Paysans-formateurs

En l'état actuel de cette phase expérimentale, moins de deux années d'activité de terrain, l'option des paysans-formateurs n'a pas encore été explorée.

Le statut et la rémunération

Les animateurs sont employés par l'Itrad sur financement du Prasac ; ils résident dans les villages choisis comme terroirs de référence de différentes zones agro-écologiques de la zone soudanienne du Tchad.

Le suivi et les appuis

Jusqu'à présent, les techniciens n'ont pas reçu la formation qu'on avait souhaité leur dispenser. Nous les avons formés « sur le tas » au fur et à mesure de nos visites de terrain, en les impliquant dans les sessions que les chercheurs animaient.

Question-clé

Dans le cas d'une formule Cdg à grande échelle et gérée par des Op, quel est le profil souhaitable des conseillers ?

Malgré le peu de recul, des tendances de profil peuvent être déterminées : un niveau bac avec si possible une formation technique en agriculture ; être jeune et ne pas avoir trop d'expérience dans des systèmes de vulgarisation classiques ; avoir des prédispositions à vivre et travailler en milieu rural.

6 Le financement

Comme au Cameroun, le projet est en phase expérimentale avec des techniciens de l'Itrad sur les terroirs de référence. Les salaires de ces techniciens sont assurés par le Prasac pour un coût de 1 à 1,2 million de francs Cfa.

7 Impact et suivi-évaluation

Pour l'instant, le dispositif de suivi et d'évaluation est surtout basé sur des bilans avec les participants. L'impact sur les voisins des bénéficiaires a été apprécié par les demandes d'appui de nouveaux volontaires, à la fois sur le terroir de recherche et dans les villages voisins.

Au sud du Tchad, les services d'appui tels que le service de vulgarisation ont déjà modifié leur perception de l'appui. C'est en quelque sorte une conséquence des difficultés qu'ils ont rencontrées pour mettre en œuvre et obtenir des résultats à partir de la méthode *training and visit*. Avec les Op, peu de liens ont pour l'instant été établis.

Question-clé

Le Cdg a-t-il un impact significatif sur le développement économique d'une région ou au contraire favorise-t-il une fraction très minoritaire de paysans ?

Pour l'instant, compte tenu du degré d'avancement des travaux, il est impossible de répondre à cette question. De plus, dans un cadre de recherche où les actions sont éparpillées sur un vaste espace, il ne sera jamais vraiment possible d'apprécier cet impact.

Il est certain qu'on favorise une fraction des paysans mais c'est une constante de tous les programmes et projets d'appui aux producteurs. La vraie question est de savoir si les innovations se diffusent à partir de cette fraction plus dynamique et innovante.