

**PROJET MULTISECTORIEL DE DÉVELOPPEMENT RURAL
EN ZONE SAHELO-SOUDANIENNE DU TCHAD**

P.M.D.R.

Projet FAC N° 91 0159 00

COMPOSANTE ÉLEVAGE

Rapport de mission d'évaluation
du 8 mai 1996 au 7 juin 1996

Par
A. LE MASSON
C. NOUDJALBAYE

Rapport CIRAD-EMVT N° 97004

Janvier 1997



CIRAD-EMVT
Département d'élevage
et de médecine vétérinaire
du CIRAD
BP 5035
34032 MONTPELLIER Cedex 1 - FRANCE

Tous droits de traduction, de reproduction par tous procédés,
de diffusion et de cession réservés pour tous pays

© CIRAD-EMVT 1997

AUTEUR(S): LE MASSON Alain
NOUDJALBAYE Célestin

ACCES AU DOCUMENT :
- au service Documentation
du CIRAD-EMVT

ORGANISME AUTEUR : CIRAD-EMVT

**ACCES A LA REFERENCE
DU DOCUMENT :**
Libre

ETUDE FINANCEE PAR : Ministère de la Coopération. République française

REFERENCE : Rapport CIRAD-EMVT n°97004
Imputation 33 60 23

AU PROFIT DE : République du Tchad. Ministère du Développement Rural.

TITRE : Projet Multisectoriel de Développement Rural
en zone Sahélo-Soudanienne du Tchad (PMDR)
Projet FAC n°91 0159 00
Composante Elevage

TYPE D'APPROCHE : Rapport de mission d'Evaluation
du 8 mai 1996 au 7 juin 1996

DATE ET LIEU DE PUBLICATION : Janvier 1997, Montpellier

PAYS OU REGIONS CONCERNES : TCHAD

MOTS CLES : Organisations pastorales - formation à la santé animale - gestion des ressources
pastorales - Centrale d'achat de produits vétérinaires - Animation -
Alphabétisation - Fédérations

RESUME :

Le projet PMDR a participé à la structuration du milieu éleveur par la mise en place des groupements tant en zone soudanienne (GDS) qu'en zone sahélienne (GIP) et par la consolidation de cette organisation au moyen d'Unions et Fédérations. Les activités d'approvisionnement en produits vétérinaires sont cependant réduites dans les GDS d'agro-éleveurs tandis qu'elles sont plus actives dans les zones d'élevage extensif traditionnel. La situation financière des groupements est toutefois mal connue tant des encadreurs que des groupements, mais la base des groupements est saine et des éléments de suivi peuvent et doivent être mis en place pour aider les groupements comme les encadreurs à "piloter" la structuration du milieu éleveur. Un important travail de méthodologie de mise en place des groupements et de formation des Auxiliaires à la santé animale (avec documents pédagogiques illustrés) a été réalisé, de même que la formation à la gestion des membres des groupements.

La formation des auxiliaires montre toutefois ses limites en milieu transhumant, l'approvisionnement en produits vétérinaires posant de gros problèmes tant au niveau de la répartition des dépôts que des prix élevés, et la gestion des groupements n'étant encore que très partielle.

Les propositions visent à appuyer plus directement les producteurs en doublant la structure d'Appui Institutionnel au Ministère par un Appui Direct aux Groupements d'Eleveurs dans le cadre d'une structure d'accueil privée. Le but est de favoriser l'émergence de partenaires éleveurs, interlocuteurs dans tous les problèmes relatifs à l'élevage. La première action serait de mettre en place une Centrale d'Achat performante en alliant les groupements d'éleveurs aux vétérinaires privés et au projet pour un approvisionnement régulier et au moindre coût des groupements. Elle serait suivie de la structuration en Unions, Fédérations et Unions de Fédérations grâce à l'animation afin de monter en représentativité et de mener des opérations économiques diversifiées (approvisionnement en tourteaux, transformation des produits, commercialisation....). Enfin, l'alphabétisation devrait permettre d'asseoir les bases de la gestion des groupements et de leurs Unions. Le projet futur doit intensifier les actions à la base par une présence accrue sur le terrain.

TABLE DES MATIERES

Calendrier de mission	I à III
-----------------------------	---------

I. INTRODUCTION

1.1. Le déroulement de la mission d'évaluation du PMDR	1
1.2. Le contexte de la composante Elevage du projet	2
1.3. Rappel des objectifs du projet	4

II. BILAN DES ACTIVITES

2.1. Volet "promotion et appui aux organisations pastorales" 5

2.1.1. Les Associations pastorales : activités, autonomie, diversification. 5

En Zone Soudanienne : les GDS et le COP de Moundou 5

□ une parcellisation extrême du mouvement coopératif et associatif	5
□ les GDS protègent les boeufs de labour mais ne touchent qu'une partie de l'élevage	5
□ une stabilisation des effectifs des GDS	8
□ un cheptel de traction de valeur mais un effectif total réduit par GDS	8
□ une diversification très limitée des activités	8
□ la situation financière des GDS est mal connue	9
□ pas de diagnostic de la "santé" du GDS donc pas de traitement de sa maladie	
□ commentaires sur les composantes du fonds de roulement des GDS visités	11
□ autres dysfonctionnements dans les GDS	12
□ un ratio GDS / Encadreur trop élevé	12
□ les problèmes d'approvisionnements en médicaments vus par les GDS ...	13
□ les problèmes de vente de médicaments vus par les opérateurs privés	14
□ les Unions de GDS	14
□ une relative autonomie des GDS	16
□ l'émergence et la réussite des premières Fédérations	16
□ Conclusion sur les organisations pastorales de la zone soudanienne	17

En Zone Sahélienne : les GIP du Chari-Baguirmi 17

□ problématique sahéenne, grand élevage, structuration plus récente	17
□ des GIP qui affichent une bonne santé financière	18
□ une importante capitalisation par cotisation mensuelle	19
□ des produits vétérinaires mais aussi des céréales dans les GIP	19
□ la gestion d'une caisse "puits" très rémunératrice	20
□ des caisses mais une gestion encore embryonnaire	20
□ gestion de l'espace et ressources fourragères au coeur des préoccupations	21
□ les éleveurs transhumants ignorent en général l'existence des GIP	23
□ faute d'Unions, les GIP se connaissent peu malgré leurs problèmes communs	
□ Conclusion sur les GIP de la zone sahéenne	24

2.1.2. La formation des Auxiliaires et des Responsables des Groupements ... 24

□ la formation des Auxiliaires d'Elevage en santé animale	24
□ la formation des Auxiliaires d'Environnement	25
□ la formation des Responsables de Groupements	25

2.1.3. Mise en place d'un système de vulgarisation	26
2.1.4. Lier Recherche à Formation et à opérations de Recherche-Développement	28
2.1.5. Réaliser un diagnostic socio-économique et un programme d'appui aux GV	
□ diagnostic socio-économique	30
□ programme d'appui aux groupements	30
2.1.6. Conclusion partielle sur le volet "organisation pastorale"	31
2.2. Volet "Appui à l'encadrement des producteurs"	32
2.2.1. Accroître l'efficacité des institutions nationales de formation des agents de l'élevage	32
□ l'appui à l'ENATE	32
□ réflexion sur la réorientation de l'ENATE	32
2.2.2. Renforcer les connaissances des agents au contact des éleveurs et des GV	
2.2.3. Mettre au point les méthodes pédagogiques et les moyens didactiques Pour les formations	34
2.2.4. Identifier, planifier et évaluer les différentes formations	35
Remarque : la formation des Auxiliaires et la pharmacie de groupement ...	35
Remarque : le suivi et l'évaluation des formations	36
2.2.5. Conclusion partielle sur le Volet "Appui à l'encadrement des producteurs"	
2.3. Volet " Recherche d'Accompagnement "	37
2.3.1. Poursuivre Recherche-Développement en gestion des ressources pastorales	
□ Aménagement de la zone Dourbali-Bokoro	37
□ Remarque sur le programme	38
2.3.2. Participation à la formation des agents de terrain	38
2.3.3. Enquêtes sur les dominantes pathologiques	39
2.3.4. Conclusion partielle sur le volet Recherche d'accompagnement	40
2.4. Perception du Projet, écarts par rapport aux objectifs	41
□ des produits vétérinaires trop rares, trop loin et trop chers...	41
□ des tourteaux abondants, trop loin et trop chers...	42
□ les femmes revendent...	42
□ des écarts par rapport aux objectifs	42
□ un budget global sous-employé	43

III. DIAGNOSTIC FONCTIONNEL DE LA COMPOSANTE

3.1. Place au sein des services du Ministère	44
□ le PMDR et les départements	
□ le personnel d'encadrement	
3.2. Articulation avec les autres projets du Ministère	45
□ l'intégration au PNE	
3.3. Les procédures de gestion	45
□ le manque de caisse d'avance	
□ la longue procédure de l'ordonnateur au payeur	
3.4. Les synergies et complémentarités entre les trois composantes	46
3.5. Le dispositif de l'assistance technique	46
□ Assistance technique au PMDR ou appui institutionnel au Ministère ? ...	46

□ Assistance technique au Ministère ou aux Eleveurs ?	47
□ Localisation géographique de l'Assistance Technique	47
3.6. le comité de pilotage	47

IV. PROPOSITIONS

4.1. Les contours de la composante élevage	48
□ Montage institutionnel : l'AIPE et l'ADGE	48
□ Proposition de structure d'accueil de l'ADGE : le CONAMAC	49
4.2. Le partage des tâches entre l'Appui Institutionnel (AIPE)	50
et l'Appui Direct (ADGE)	
4.2.1. L'Appui Institutionnel à la Professionnalisation de l'Elevage (AIPE) ...	50
4.2.2. L'Appui Direct aux Groupements d'Eleveurs (ADGE)	53
4.2.2.1. Centrale d'Achat de produits vétérinaires	53
4.2.2.2. Animation-Formation des structures Unions-Fédérations et développement des opérations économiques	55
□ l'Animation-Formation des structures Unions-Fédérations	55
- la formation des animateurs-Formateurs	56
- la Cellule Animation	57
□ Transfert des charges d'animation-formation du Projet vers la Fédération Estimation du coût annuel d'un animateur-formateur	58
4.2.2.3. La Cellule alphabétisation	59
4.3. La diversification des activités des groupements et des Unions	60
4.4. Les besoins humains	62
□ les animateurs-Formateurs	62
□ le suivi-évaluation	62
□ l'Assistance Technique	62
□ les Missions d'Appui	63
4.5. L'amélioration des procédures de gestion	64
4.6. Autres activités liées aux groupements	64

V. CONCLUSION

VI. ANNEXES

- Formations d'auxiliaires réalisées dans les GDS depuis 1991.
- Répartition des formations des responsables de GDS (Formations INADES)
- Liste et coordonnées pour le fonçage des puits pastoraux
- Appui pédagogique aux formations internes / DEFRVZ (1992-1995)
- Fiche Technique d'Elevage Tropical N° 3-1995.
 Les Groupements d'Eleveurs : I. L'organisation.
- Fiche Technique d'Elevage Tropical N° 4-1995.
 Les Groupements d'Eleveurs : II. Leur rôle.
- Termes de Référence

CALENDRIER DE LA MISSION

- S - 18/05/1996* - Arrivée à N'Djaména, accueil par les responsables du projet.
- D - 19/05/1996* - Documentation
- L - 20/05/1996* - Entretien avec le **Directeur Général de l'Elevage**, Directeur du PMDR, le Dr ABDELMADJIT M. SALEH.
- Entretien avec le **Directeur de la DOP** M. CAMAN BEDAOU OUMAR, responsable de l'appui aux organisations pastorales
- Documentation
- M 21/05/1996* - Réunion avec le Dr Idriss ALFAROUK, **Directeur du Laboratoire de Farcha**, responsable de la Recherche-Développement et de l'appui à la formation des agents du PMDR.
- Réunion avec le **Directeur Général de l'Elevage**, responsable de la coordination du volet élevage du PMDR, le Dr ABDELMADJIT M. SALEH.
- Réunion avec le **Directeur de la DEFRVZ** (Directeur de l'Enseignement, de la Formation et de la Recherche Vétérinaire et Zootechnique) M. Youssef ADOUMI.
- Entretien avec le **Directeur de l'ENATE**, M. Lucien NBEURNODJI.
- Etablissement de la tournée de terrain.
- Me 22/05/1996* - Réunion à la **Mission d'Aide et de Coopération** avec M. SOULA, et les conseillers de la DOP et de la DEFRVZ.
- Départ sur MOUNDOU.
- J 23/05/1996* - Réunion avec le Dr NGARYADJI SEJI SANTA responsable du **Centre d'Organisation Pastorale (COP)** de Moundou et son adjoint M. Xavier DUFOUR (CSN).
Documentation et établissement du programme de tournée.
- Entretien avec le **Pharmacien Vétérinaire Privé** ("Vétologone") à Moundou, M. Mohamed KOUDINI.
- **GDS de DOMBEUR II** (Moundou)
- V 24/05/1996* - Départ sur PALA (Ouest)
- Entretien avec **Pharmacien vétérinaire privé** de Pala, M. MODOUMGAR.
- Entretien avec l'**encadreur** de Pala, M. SIGNABOUBOU Zahiki
- **GDS de TAMDJIA**
- Départ sur KELO
- S 25/05/1996* - **Fédération de GDS de Kélo**, entretien avec le Président M. MBAITADJIN David et le bureau, en présence de l'**encadreur** M. DJEKORNONDÉ Noé et le Président de l'**Union de GDS** du Canton de Lélé, M. KAGUÉMÉ Joseph, Trésorier de la fédération.

- Visite de la future porcherie de la coopérative NTNB à Kélo
 - **GDS** de Moussoatchoumgué
 - **GDS** de Tchaka
 - **GDS** de Weusseng (canton de Lélé)
 - retour sur Moundou
- D 26/05/1996*
- Départ sur Doba, Koumra
 - Entretien avec le **Vétérinaire mandataire** de Doba (Logone oriental), le Dr RADE, **pharmacien vétérinaire privé**
 - **Union des GDS de Matékaga** (17 GDS), Président M. MINGUENGAR Robert (Koumra)
 - **GDS de Koko**
 - **GDS féminin de Koko**
 - Retour sur Moundou
- L 27/05/1996*
- Entretien à la **Cotontchad** avec le Directeur Adjoint, M. DJEIARAREM Marc NEDANANG
 - Réunion avec le **chef de Circonscription** de l'Elevage du Sud
 - **ONDR** Moundou, entretien avec le Directeur M. BOUBOKARI
 - retour sur N'Djaména
- M 28/05/1996*
- **ONDR** N'Djaména, entretien avec le Directeur M. BOUCHARA et son Conseiller Technique, M. DEPRÉ
 - Réunion avec le responsable de la **DAAPH / DOP** M. DJIBRINE NADENGAR (Division de l'Alimentation, de l'Agro-Pastoralisme et de l'Hydraulique de la DOP)
 - Réunion avec le responsable de la **DEOE/DOP** M. D'DJIMADOUM BLAGUÉ (division des Etudes et de l'Organisation des Eleveurs)
 - **DHA** (Dir. Hydraulique et de l'Assainissement) Dir. M. Moussa TERRAP, M. FIORINI conseiller, M. TINGOLFA, M; de COURCHEL
- Me 29/05/1996*
- **Laboratoire de Farcha**, pastoralisme : M. TEZENAS DU MONTCEL, M. OUEDO
 - Réunion à la **DOP** (Dir. De l'Organisation Pastorale) : M. CAMAN, M. J.B. BOUYER, M. BLAGUÉ, M. NADENGA
- J 30/05/1996*
- Départ sur Massaguet - Bokoro
 - Entretien avec l'**Encadreur** de Massaguet, M. MBAITODJI
 - **GIP de GOURLEY** (Al Nadja, Massaguet)
 - **GIP DE QUIÉZÉ** (Massaguet)
- V 31/05/1996*
- **GIP de KARMÉ KHOSAM** (Karmé)
- S 01/06/1996*
- **GIP de REDJIBÉ** (Ngoura)
 - Retour sur N'DJAMENA
- D 02/06/1996*
- Documentation

L 03/06/1996

- Départ sur DOURBALI
- Entretien avec un **éleveur transhumant**
- Entretien avec le **chef du poste** de DOURBALI, M. Ahmet MATAR
- **GIP de KARTCHE** au campement

M 04/06/1996

- **GIP de AM TANABO**
- Visite des pare-feu et du forage de Am Tanabo
- **Pharmacie privée de Dourbali**, M. HASSABANARI Oumar, gérant
- **GIP de MOUGNAL**
- Retour sur N'Djaména

Me 05/06/1996

- DOP situation financière du Projet, M. J.B. BOUYER
- Laboratoire de Farcha : épidémiologie, M. HENDRIX
- DEFRVZ activités du département, MM. Y. ADOUMI, J. THONNAT

J 06/06/1996

- Entretien avec le **conseiller du Ministère**, Dr CHARRAY
- Concertation entre les membres de la mission

V 07/06/1996

- **Réunion de synthèse** avec les membres du Comité de Pilotage.
- Départ sur Paris.

I. INTRODUCTION

1.1. LE DÉROULEMENT DE LA MISSION D'ÉVALUATION

Le Projet Multisectoriel de Développement Rural en zone Sahélo-Soudanienne du Tchad (PMDR) est financé par la Coopération Française dans le cadre de la Convention FAC N° 91/0159/00/CD/91/DEV/TCH.

Devenu opérationnel au deuxième semestre 1992, le projet devait être clos initialement en fin 1995 mais une consommation du budget plus lente que prévue et surtout la dévaluation de janvier 1994 en accroissant le budget, ont permis une prolongation du projet d'abord jusqu'en fin juin 1996, puis jusqu'en fin décembre 1996.

La présente mission correspond à l'évaluation de la composante Elevage du Projet Multisectoriel qui en comporte quatre :

- Volet Agricole et Agroforestier
- Volet Elevage
- Volet Hydraulique
- Volet d'Appui à la réflexion sur la gestion des ressources naturelles.

La mission était composée de deux experts : Alain Le Masson, chef de mission, chercheur au CIRAD-EMVT, spécialisé dans les organisations d'éleveurs et du Docteur Célestin Noudjalbaye Djimounta, expert national, spécialisé en appui aux organisations rurales.

Pendant la mission, le contact a été permanent avec les responsables du Projet tant à la capitale que lors des tournées de terrain effectuées avec les responsables locaux.

La mission tient à remercier tous les cadres et techniciens qui ont eu à collaborer avec elle, notamment le Directeur Général de l'Elevage, Directeur du Projet, les cadres et assistants techniques de la Direction, de la DOP, de la DEFRVZ, du COP Moundou, le Directeur du Laboratoire de Farcha et ses collaborateurs pour leur disponibilité. La mission tient également à remercier la Mission de Coopération pour les moyens mis à sa disposition pour le bon déroulement de la mission.

La tournée de terrain s'est effectuée en deux temps, dans les deux zones du Projet :

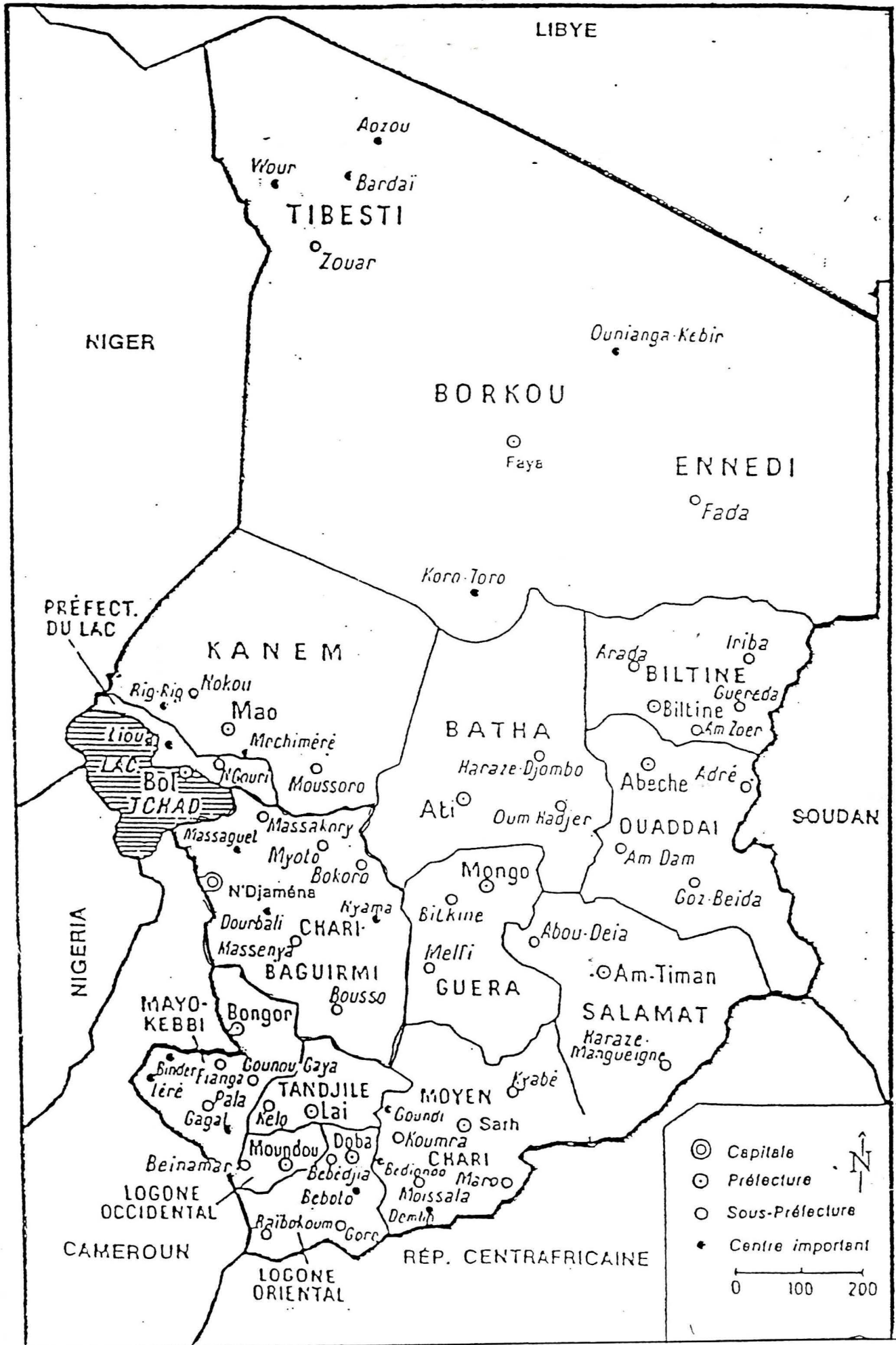
- **Zone soudanienne** du 23 au 27/05, en rayonnant à partir du COP de Moundou en direction de Pala et Koumra, visite de :

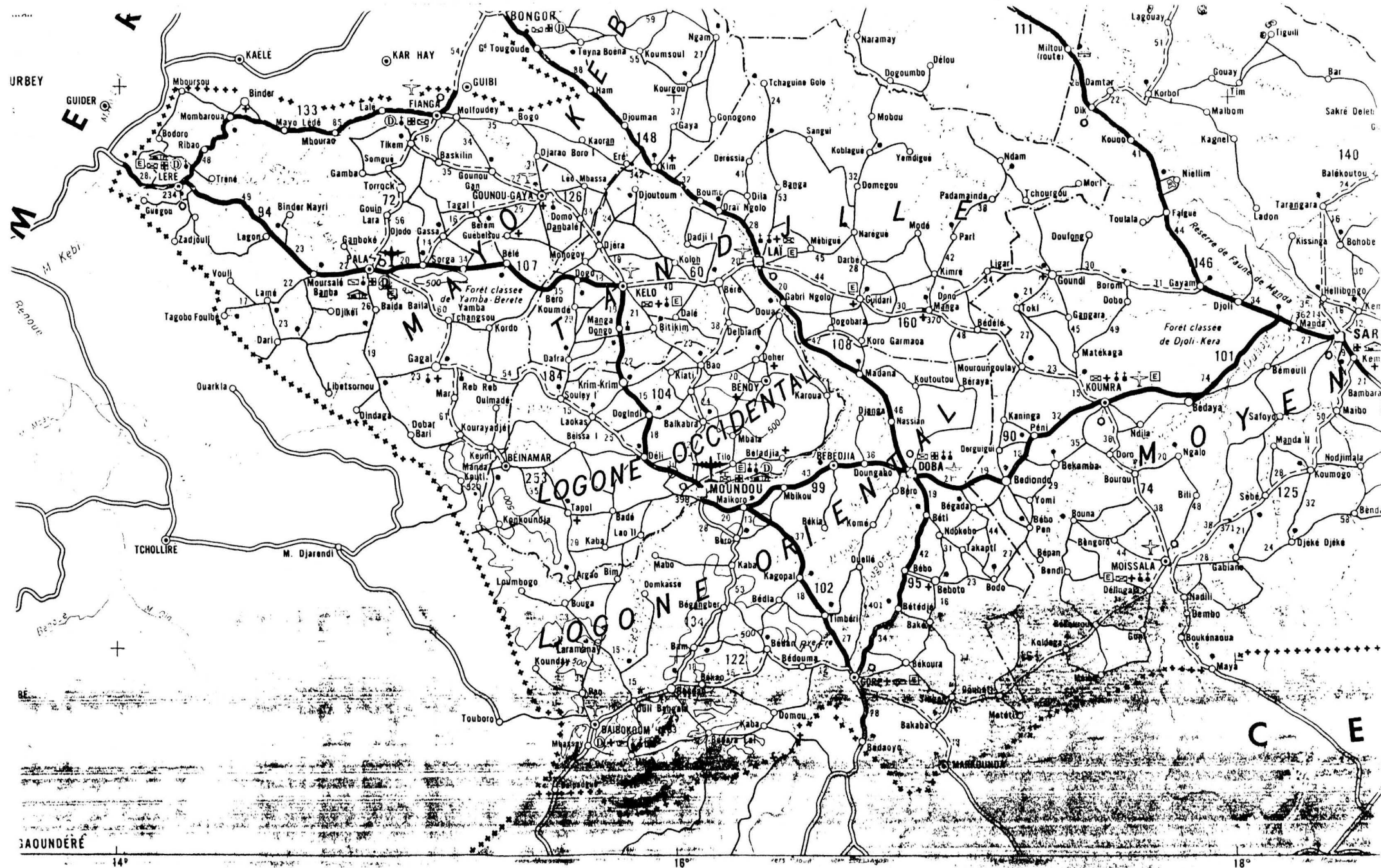
- 7 Groupements de Défense Sanitaire (GDS)
- 2 Unions de GDS
- 1 Fédération de GDS
- 2 Mandataires et Pharmaciens privés
- 3 Encadreurs

- **Zone Sahélienne** du 31/05 au 1/06 et du 3/06 au 4/06 en direction de Massaguet puis de Dourbali, visite de :

- 7 Groupements d'Intérêt Pastoral (GIP)
- 1 Pharmacien privé
- 2 Encadreurs

REPUBLIQUE DU TCHAD





1.2. LE CONTEXTE DE LA COMPOSANTE ELEVAGE DU PROJET

Le Projet National d'Elevage (PNE)

La Lettre d'intention sur la politique de développement de l'élevage signée par le Gouvernement en 1988 sert de fil directeur au Projet National d'Elevage, mis en oeuvre par la Direction Générale du Ministère de l'Elevage. La Composante Elevage du Projet PMDR est intégrée au PNE et mise en oeuvre également par la Direction Générale de l'Elevage.

C'est dans le cadre du PNE qu'ont été initiés en zone sahélienne les GIP que vient appuyer le PMDR. Il est donc difficile parfois sur le terrain de différencier les actions imputables à l'un ou l'autre projet qu'il s'agisse de création de GIP, de formation ou d'action de gestion de l'espace autour de l'hydraulique pastorale.

Le Projet "Groupement de Défense Sanitaire" (GDS) appuyé par le FAC de 1975 à 1991 (poursuivi dans les faits jusqu'en fin 1992), et dont le PMDR prend le relais (toujours dans le cadre du PNE), accompagnait l'encadrement sanitaire rapproché des boeufs de culture attelée, initiée dans la région dès 1966.

Sur les cinq Préfectures de la zone soudanienne, le Projet GDS a mis en place fin 1991, 835 GDS regroupant 26 900 adhérents et disposant d'un cheptel de 75 156 boeufs de culture attelée et 52 258 boeufs d'élevage sédentaire. La formation des auxiliaires débute en février 1991 et en mars 1992 on dispose dans la zone de 781 auxiliaires formés dans 459 GDS (soit 55 % des GDS).

La privatisation des services vétérinaires

Inscrite dans la Lettre d'Intention sur la politique de développement de l'élevage, la privatisation en matière vétérinaire touche particulièrement l'importation et la distribution des produits vétérinaires dont dépendent tous les GDS et GIP. Le remplacement d'une structure d'importateur-distributeur d'Etat par des structures privées ne se fait pas immédiatement mais surtout la distribution sur le terrain ne suit pas car il s'agit alors de remplacer un réseau très dense de 400 Agents techniques d'élevage qui constituaient autant de sources d'approvisionnement pour les GDS, GIP et éleveurs.

La distribution des produits vétérinaires dépend maintenant de la mise en place du réseau d'opérateurs privés et de vétérinaires-pharmaciens. Ceux-ci se mettent en place seulement s'ils en ont les moyens. Les endroits choisis sont ceux où est entrevue une rentabilité suffisante. Cette attitude très compréhensible de la part d'opérateurs privés, entraîne une mauvaise répartition des centres de vente des produits vétérinaires et donc crée des difficultés d'approvisionnement aux producteurs. Face à cette situation de carence dans la distribution ou de coût élevé des produits dans les dépôts régionaux, certains groupements ou Unions commencent à jouer leur rôle de centrale d'approvisionnement privée en regroupant les besoins de plusieurs groupements et en s'approvisionnant directement aux grossistes de la capitale.

La dévaluation de janvier 1994

La dévaluation du Franc CFA a eu comme principale conséquence de diminuer de moitié la capacité d'achat des groupements et de se doubler d'une très forte augmentation des prix des produits. Les produits vétérinaires étant tous importés ont subi des augmentations de 30 à 100 %. Pour les petits agro-éleveurs pauvres qui sont la majorité, l'accès aux soins du bétail risque donc de se restreindre tandis qu'en même temps les Groupements doivent

supporter les contrecoups :

- de la privatisation sur la disponibilité et les coûts des produits
- de la dévaluation également sur leur capacité d'approvisionnement et sur les coûts.

La mise en place de structures nationales d'appui aux Associations de Producteurs

Dans le but de responsabiliser les populations dans les différents domaines du développement, notamment de l'élevage, et de favoriser l'émergence de structures organisées menées par les éleveurs, de nombreux séminaires ont été organisés, certains organes nationaux mis en place et de nombreux textes législatifs promulgués concernant les groupements et la médecine vétérinaire :

- Séminaire National sur l'Organisation du Monde Pastoral en 1989.
- Concertation Nationale sur le Mouvement Associatif et Coopératif du Tchad en 1992, recommandant : la reconnaissance officielle au niveau local, la participation des groupements à la gestion des ressources naturelles, la privatisation de la vente des produits vétérinaires, la formation des auxiliaires d'élevage, la formation des responsables des groupements et l'alphabétisation, l'utilisation accrue de la radio rurale. Mise en place d'un Comité de Suivi des recommandations.
- Création du Conseil National d'Appui au Mouvement Associatif et Coopératif (CONAMAC).
- Ordonnance n° 025/PR/92 "portant statut général des groupements, des groupements à vocation coopérative et des coopératives en République du Tchad.
- Décret n° 66/PR/MET/94 déterminant les modalités de reconnaissance et de fonctionnement des groupements du monde rural

La réglementation de la médecine vétérinaire et de la fourniture de médicaments dans le cadre de la privatisation

Pour préciser les rôles de chacun des intervenants dans la filière des produits vétérinaires depuis le stade de l'importation jusqu'à l'administration du produit au bétail, de nombreux textes ont été pris et récapitulés lors d'un Séminaire en juin 1995 sur la Distribution des intrants vétérinaires dans le cadre de la privatisation au Tchad. Les textes les plus directement concernés sont les suivants :

- Décret n° 145/PR/SGG/MEHP/88 portant nomenclature et réglementation des médicaments essentiels pour la protection du cheptel et des animaux de compagnie au Tchad, notamment en son article 4, précisant que les groupements et associations de producteurs peuvent détenir et distribuer, en justifiant d'un encadrement, les médicaments et matériels vétérinaires cités en annexe 2 du décret (anti-infectieux et antiseptiques tels que les antibiotiques, antiparasitaires internes et externes tels que les anthelminthiques et antiprotozoaires dont les trypanocides mais excluant les vaccins vivants ou tués.
- Décret n° 417/PR/ME/92 portant réglementation de la pharmacie vétérinaire, et notamment en ses articles 26 et 27, accordant aux groupements d'éleveurs le droit de détention et de cession aux utilisateurs, de certaines catégories de médicaments vétérinaires.
- Arrêté n° 64/ME/DG/91 fixant les conditions à remplir pour être autorisé à importer des médicaments vétérinaires et autorisant toute personne titulaire du diplôme de Docteur vétérinaire ou équivalent et les sociétés agréées pour cette activité et les pharmaciens obligatoirement assistés d'un vétérinaire conseil.
- Arrêté n° 007/MEHP/94 relatif aux conditions de détention et de vente des

- médicaments vétérinaires et précisant ces conditions pour les groupements et unions.
- Arrêté n° 008/ MEPH/94 fixant les listes de médicaments vétérinaires pouvant être détenus et cédés par les différents intervenants (liste positive pour les groupements et unions, l'accès aux médicaments hors liste se faisant sur ordonnance).
 - Arrêté n° 21/MEHP/93 fixant les conditions d'attribution et d'exercice du mandat sanitaire.

Comme on peut le constater, la période d'action du Projet coïncide avec de profondes mutations de l'ensemble de l'économie nationale et plus encore du secteur élevage, chaque acteur tentant de retrouver sa place dans cette nouvelle donne.

1.3. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA COMPOSANTE ELEVAGE DU PMDR

Les **objectifs généraux** (convention 159, article 4) sont centrés sur le renforcement des organisations d'éleveurs afin de les amener à maîtriser la gestion des ressources naturelles et la protection sanitaire du cheptel. Les moyens se fondent sur la formation des éleveurs et des agents d'encadrement ainsi que sur la recherche d'accompagnement en mobilisant de façon coordonnée (par un comité de pilotage) toutes les structures étatiques ou privées disponibles.

Les **objectifs spécifiques** (note n° 107/DG/92) sont décrits dans quatre volets :

- Volet "Promotion et appui aux organisations pastorales" (localisé à la DOP)
 - constituer des associations pastorales et des structures fédératives
 - former les auxiliaires et les responsables de groupements
 - mettre en place un système de vulgarisation
 - autonomiser les groupements dans l'approvisionnement et la gestion des intrants
 - lier Recherche à formation des agents et à opérations de Recherche-Développement
 - réaliser un diagnostic socio-économique et élaborer un programme d'appui aux GV
 - diversifier les activités des groupements (production, commercialisation, GRN)
- Volet "Appui à l'encadrement des producteurs" (localisé à la DEFRVZ)
 - accroître l'efficacité des institutions nationales de formation des agents de l'élevage
 - renforcer les connaissances des agents au contact des éleveurs et des groupements
 - mettre au point méthodes pédagogiques et moyens didactiques pour les formations
 - identifier les besoins en formation des cadres de l'élevage
 - planifier, mettre en oeuvre et évaluer les différentes formations
- Volet "Recherche d'accompagnement" (localisé au Laboratoire de Farcha)
 - réaliser des enquêtes sur les dominantes pathologiques dans la zone du projet
 - poursuivre la Recherche-Développement en gestion des ressources pastorales
 - participer à la formation des agents de terrain
- Volet "Coordination générale" (localisé à la Direction générale de l'élevage)
 - coordination des actions
 - gestion budgétaire du projet

II. BILAN DES ACTIVITES

2.1 VOLET "PROMOTION ET APPUI AUX ORGANISATIONS PASTORALES"

2.1.1. Les associations pastorales : activités, autonomie, diversification.

En zone Soudanienne : les Groupements de Défense Sanitaire (GDS) et le Centre d'Organisation Pastorale (COP) de Moundou

Une parcellisation extrême du mouvement coopératif et associatif

On compte une très grande diversité des groupements, tant au niveau des activités menées qu'aux échelles auxquelles ils se trouvent.

La DSN dénombre environ 16 000 groupements en 1995 dans la zone soudanienne. Ils se composent à l'échelon infra-villageois de divers groupements de producteurs, d'utilisateurs de matériel en commun, de groupements féminins... et de Groupements de Défense Sanitaire (787 GDS fonctionnels en 1996). Certains de ces groupements se retrouvent fédérés à l'échelle du village au sein des Associations Villageoises (AV) mais d'autres suivent leur filière spécifique pour se structurer en unions ou fédérations aux échelles du canton, de la sous-préfecture, de la préfecture ou même de la région comme c'est le cas pour le Mouvement Paysan de la Zone Soudanienne (MPZS). Le schéma page suivante illustre cette diversité.

Certains GDS adhèrent à l'AV de leur village (48 % d'après l'enquête menée par le COP Moundou sur les GDS dans 17 secteurs sur les 35 qui existent), d'autres ne le font pas. Les GDS constituent dans ce paysage coopératif un système filière, spécifique, qui part du niveau infra-villageois pour gravir les échelles de l'Unions de GDS au niveau du Canton (39 Unions de GDS) et de la Fédération d'Unions de GDS au niveau de la sous-préfecture (une Fédération à Kélo).

Si un énorme travail de regroupement des personnes a été entrepris, il semble qu'une tâche aussi importante demeure pour fédérer les divers groupements et rassembler les moyens humains, financiers et matériels pour une dynamique et une efficacité plus grande.

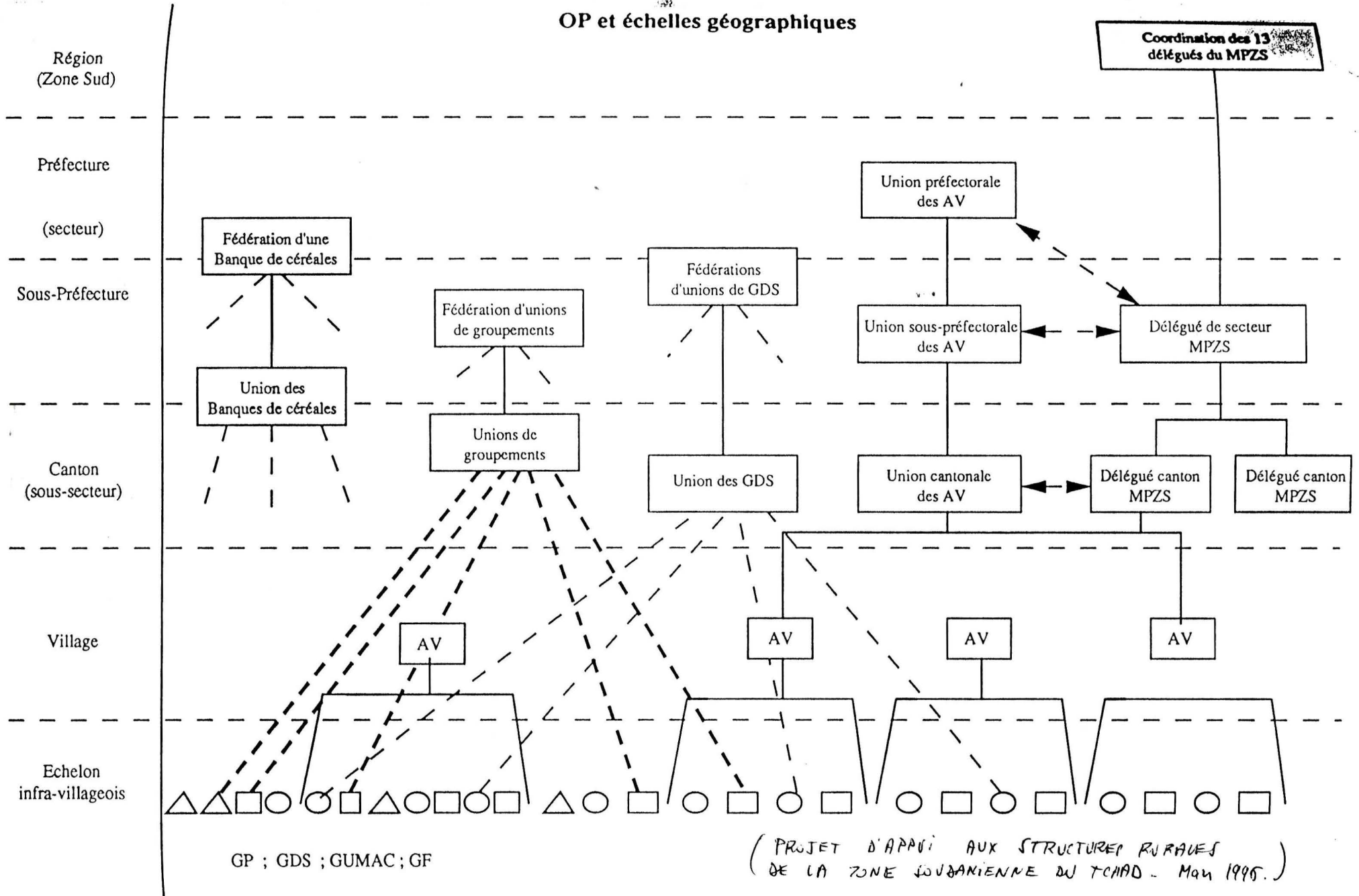
Les GDS protègent les boeufs de labour mais ne touchent qu'une partie de l'élevage

En 1993, les 901 GDS recensés disposaient de 75 927 boeufs de culture attelée (BCA) et de 61 360 bovins d'élevage sédentaire (BES), soit au total 137 287 bovins.

On estimait en 1989 que 25 % des exploitations étaient équipées en culture attelée et devaient disposer de 90 000 paires de boeufs, soit 180 000 boeufs. Les GDS s'occupent donc de la santé animale d'environ 42 % du cheptel de traction, ce qui est considérable si on compte que la zone comporte environ 4600 villages.

Cependant, les effectifs totaux en bovins estimés par le Service de l'Elevage pour les cinq préfectures qui forment la zone soudanienne sont de 779 152 bovins (voir carte). On peut

OP et échelles géographiques



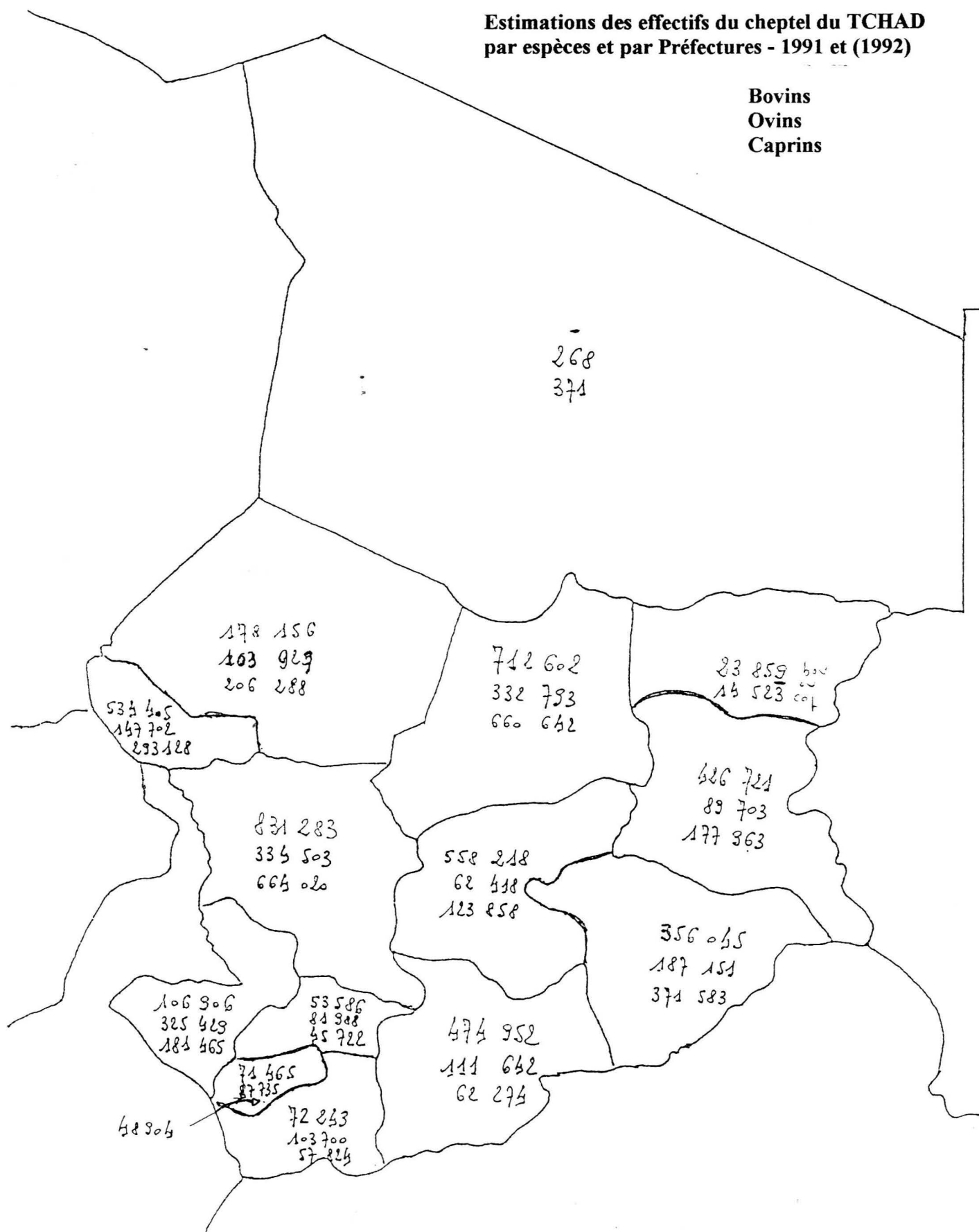
en déduire que les GDS touchent environ 18 % du cheptel de la zone. Ce cheptel par ailleurs se divise en différents systèmes touchés de manière très différente. Si on estime les boeufs de labour à 180 000 bovins et les boeufs d'élevage sédentaire qui leur sont associés à 150 000 bovins, il convient de mieux identifier à quel système plus pastoral, sédentaire ou plus mobile, appartiennent les 450 000 bovins restants qui échappent à l'action des GDS. Cette augmentation de pression pastorale est en partie due au glissement vers le sud des éleveurs du nord et de leurs troupeaux depuis les années 1980.

Le système sédentaire agro-pastoral villageois semble donc "couvert" à 42 % tandis qu'un autre système, plus tourné vers l'élevage traditionnel extensif et mouvant semble ne pas être couvert par les actions du projet.

Les GDS gardent encore la marque d'origine qui était de consolider les exploitations cotonnières en traction animale. Cette action peut et doit toujours demeurer un objectif primordial dans cette zone mais un élargissement aux autres systèmes d'élevage s'impose ainsi qu'aux autres espèces animales élevées, petits ruminants, porcs et volailles. Ces espèces jouent toujours un rôle très important dans l'économie des familles les plus pauvres et permettent souvent d'accéder au bétail de traction.

Estimations des effectifs du cheptel du TCHAD
par espèces et par Préfectures - 1991 et (1992)

Bovins
Ovins
Caprins

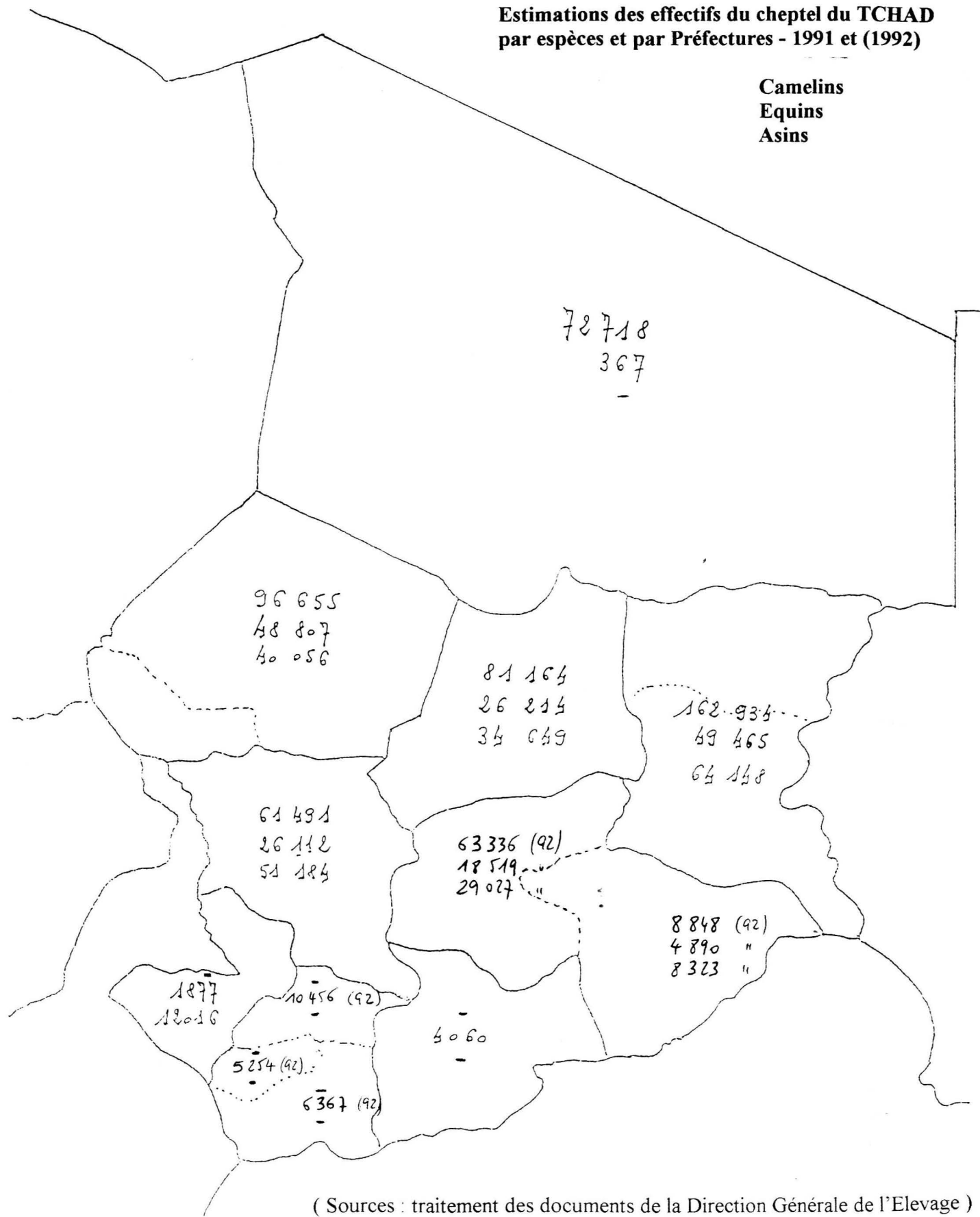


(Sources : traitement des documents de la Direction Générale de l'Elevage)

Bovins # 44 M + 2,4 % / an
Ovins # 2 M + 3 % / an
Caprins # 2,9 M + 3 % / an

Estimations des effectifs du cheptel du TCHAD
par espèces et par Préfectures - 1991 et (1992)

Camelins
Equins
Asins



(Sources : traitement des documents de la Direction Générale de l'Elevage)

CAMELINS = 550 000
EQUINS
ASINS

ANNEXES

ESTIMATION DU CHEPTEL DES G.D.S

RÉSULTATS ESTIMÉS A PARTIR DES ENQUÊTES RÉALISÉES FIN 1993

S	Poste vétérinaire	Nb GDS	Nb Adh.	B C A Ent.	Cast.	B E S Mâles	Fem.	Total Ov/Cap	Porcs	Total Volailles
B O N	BONGOR	13	175	179	204	1062	3474	2436	521	3134
	KIM	8	260	242	486	290	416	1889	394	3595
	MOULKOU	11	155	309	46	207	919	2194	0	2055
D O B A	BAIBOKOUM	24	453	1299	266	0	62	2869	97	3436
	BEBEDJA	12	324	413	288	205	155	1839	43	1943
	BEBOTO	8	172	422	75	31	74	NC	NC	NC
	BODO	13	419	1165	218	821	260	351	NC	NC
	DOBA	26	942	2982	415	123	666	9459	590	29440
	DONIA	14	379	597	321	100	145	3857	393	6556
	GORE	18	512	1674	584	37	90	2627	283	5496
F I A	FIANGA *	17	360	399	256	488	975	NC	NC	NC
	GOUNOU GAYA	34	1447	1581	1127	1621	2724	13840	696	19469
	TORROCK *	26	676	1459	905	570	3192	NC	NC	NC
K O U M R A	BEDAYA	21	613	1038	291	299	375	5824	466	4804
	BEDJONDO	19	803	1629	459	312	459	4945	1383	6300
	BEKAMBA	15	491	1334	577	415	184	3043	858	3924
	GOUNDI	9	241	260	178	149	187	1624	234	1755
	KOUMRA N	26	674	1048	467	245	333	4463	766	4650
	KOUMRA S	21	593	1065	479	314	298	3883	278	5225
L A I	BERE	19	827	1119	940	33	187	4951	301	6592
	DONO MANGA	24	568	794	516	296	384	6630	1377	7745
	GUIDARI	20	732	861	581	827	429	5355	529	8317
	KELO I	50	1450	2158	1307	1185	1447	22012	415	32141
	KELO II	40	1483	1347	1792	598	550	13971	261	18440
	LAI	36	1299	1808	1033	232	567	5825	786	17150
M O I	BEBORO	12	522	1592	276	578	835	5151	443	5891
	DEMBO *	123	220	627	104	0	21	NC	NC	NC
	MOISSALA	13	303	1068	87	39	199	455	102	4130
M O U N D	BEINAMAR	26	706	993	617	175	86	4393	79	3645
	BENOYE	28	1009	566	1483	449	285	7252	161	9722
	KRIM KRIM	26	1329	1579	1508	212	337	10547	606	11357
	MOUNDOU NE	30	1189	1211	3703	814	277	13728	1003	23666
	MOUNDOU SO	24	821	1062	945	43	122	6276	131	8725
P A L A	BINDER	19	777	421	379	1338	3785	3659	284	4836
	GAGAL	20	612	1029	566	130	350	3282	103	4792
	LAGON	16	1195	1330	493	1865	2578	8932	1201	15529
	LERE	20	1255	1981	853	2194	5423	11576	1427	17743
	PALA	25	1059	2476	1040	4493	4822	16478	1336	13625
S A R H	DANAMADJI	19	612	1130	45	5	150	2362	387	4672
	KYABE	21	498	1105	125	42	156	4735	0	5675
	MARO	14	406	698	213	48	84	1078	15	3247
	SARH I	25	671	1457	196	0	79	1679	75	4718
	SARH II	27	786	1748	228	67	267	11717	943	10613
	TOTAL	901	30018	49255	26672	22952	38408	237187	18967	344753

LEGENDE :

Nb Adh. : Nombre d'adhérents dans le GDS

B.C.A. : Boeuf de culture attelée

B.E.S. : Boeuf d'élevage simple

Total Ov/Cap : Total cheptel ovin et caprin

* : Données de Décembre 1992.

(Enquêtes non réalisées en 1993)

Tableau N° 1. Evolution des activités et des paramètres des GDS et GIP de 1990 à 1996

Paramètre	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Zone Soudanien.							
Nombre de GDS	707	835		901	919	787	787
Nb. d'adhérents		26 900		30018		25000	25000
Agents ATE		39		43	35	35	3
Boeufs BCA	65066	75156		75927			
Boeufs BES	33749	52258		61360			
Total bovins	98815	127414		137287			
Nb Unions /cumul	-	-	-	22 / 22	9 / 31	8 / 39	39
réglém. int. Union						15 / 39	15 / 39
Vacc. Peste bov.	70466	-	109115	43145	50000	20000*	
V. Charb. Sympt.	43267	39910	22936	23180	19692	12906*	
V. Charb. Bacter.	40219	36053	21565	20818	17997	12825*	
V. Itanew	26347	17176	34726	19110	3116	388 *	
Anthelminthique	28706	33485	30530	15878	10107	7688 *	
Trypanocides	24113	34855	25064	17117	14310	9789 *	
val.médic.MoFCFA	3,4	12	16,3	9,5ATE			
Auxiliaires formés an / cumul		495 / 495	405 / 900	212 / 1112	312 / 1425	167 / 1592	1592
Auxil. recyclés				199	260	63	= 522
2 Auxil. / GDS				58 %			
1 ou + Aux./GDS				67 %	88 %		
Bureaux formés					178	114	292
Zone Sahélienne							
Nombre GIP				57	211	241	241
estim. Adhérents				1710	6330	7230	7230
Auxil. Elevage				281	385		443
Auxil. Environ.				16			56

* cumul des trois premiers trimestres

Une stabilisation des effectifs de GDS

Le nombre de GDS est passé de 707 à 919 entre 1990 et 1995 sur 40 postes vétérinaires. Cette croissance a été favorisée par l'accent mis par l'encadrement dès 1992 sur la nécessité de se regrouper en GDS et en Unions pour pouvoir s'approvisionner en produits vétérinaires auprès d'opérateurs privés, l'approvisionnement par le COP et les encadreurs s'achevant en fin 1992.

En 1996 on compte 787 GDS, ce qui peut être considéré comme une régression mais il faut considérer qu'il s'agit des effectifs sur 35 postes vétérinaires et surtout qu'il s'agit de GDS réellement en activité. On retrouve en 1995 plus ou moins le même effectif que dans les années 1990-1991. On semble atteindre un palier dès 1993 qui peut correspondre au fait que dans certaines zones touchées depuis longtemps par le projet, on approche de l'optimum de densité de GDS. En moyenne, sur toute la zone soudanienne, il existe déjà un GDS pour 6 villages.

Un cheptel de traction de valeur mais un effectif total réduit par GDS

Si la part des exploitations en culture attelée est d'environ 30 % (elle varie de 16 à 37 % suivant les secteurs, voir carte page suivante), un GDS représente un faible effectif en bétail.

On compte en moyenne pour l'année 1993 :

- par GDS : 152 bovins dont 84 boeufs de culture attelée (BCA)
68 boeufs d'élevage sédentaire (BES)
- par adhérent : 2,5 BCA
2,0 BES

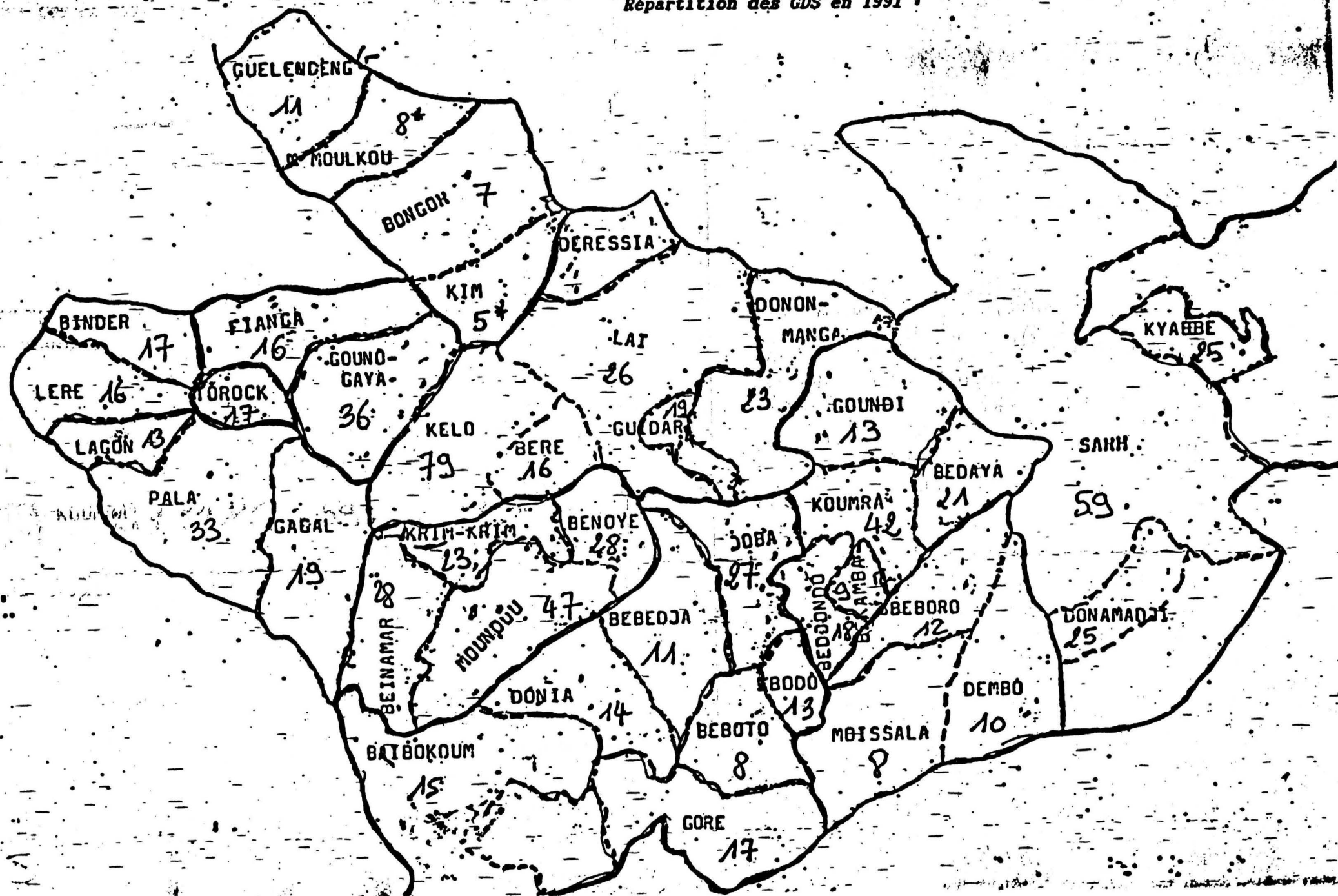
Ce noyau de boeufs de culture attelée doit être sauvegardé à tout prix car il constitue le pilier du système de production agricole cotonnier de toute la zone. Cependant, sur un effectif de 152 bovins, les GDS n'ayant dans leur immense majorité qu'une seule activité, la santé animale, le niveau d'activité économique engendré reste extrêmement faible. Pour l'année 1992 où la vente de médicaments a été la plus élevée (16,3 millions) et en estimant l'effectif à une moyenne 1991-1993 de 132 000 bovins, on trouve une dépense moyenne par bovin de 123 F.CFA (sans tenir compte des autres sources éventuelles d'approvisionnement en produits ou de traitements entrepris). Le chiffre d'affaires annuel moyen d'un GDS se situe donc à moins de 19 000 FCFA. Même avec une marge nette de 20 % (ce qui est loin d'être le cas), la capitalisation annuelle n'est que de 3800 F.CFA.

Ceci suffit à montrer que le GDS, s'il doit à juste titre poursuivre cette activité et l'intensifier pour atteindre un meilleur niveau de protection du cheptel, il doit impérativement diversifier ses activités vers des actions rémunératrices, sous peine de végéter.

Une diversification très limitée des activités

La diversification vise à satisfaire des besoins réels (approvisionnements en tourteau, pierres à lécher, transformation et vente de produits laitiers aux abords des grands centres...) mais aussi à atteindre un niveau minimum de capitalisation qui fait actuellement défaut au GDS, afin de lui permettre de se développer. Les médicaments vétérinaires étant déjà à un niveau de prix élevé, une marge importante ne peut être dégagée sur ces produits par le GDS. D'autres activités rémunératrices doivent être menées et, de la défense sanitaire, le GDS doit s'étendre à la promotion de l'élevage.

Répartition des GDS en 1991



Répartition des GDS en 1995

Map showing the distribution of GDS (Gross Domestic Product) in 1995 across various regions. The map is divided into numerous irregular shapes representing different areas. Some areas are labeled with names and numbers, while others are marked with 'U' or 'F' inside circles. The distribution is as follows:

- Guehling: 13
- Moulhou: 12
- Bongor: 12
- Deressa
- Kim: 9
- Fianga: 17
- Gouno-gaya: 31
- rock: 8
- Gaidani: 13
- Deno Manga
- Youndi: 13
- Kyabi: 19
- Sarh: 52
- Bedaya: 23
- Koumra: 43
- Doba: 26
- Bebetja: 12
- Bebetu: 8
- Moissala: 13 (93)
- Denbo: 12 (93)
- Muro: 20
- Demamaji: 24
- Binamer: 31
- Moundou: 56
- Donia: 15
- Baibokoum: 24 (93)
- Yori: 16
- Bedjoko: 20
- Bekouba: 17
- Bedjoko: 13 (53)
- Koumra: 43

Regions marked with 'U' (Union): Bongor, Kim, Kelo, Moundou, Koumra, Doba, Bebetja, Moissala, Denbo.

Regions marked with 'F' (Fédération): Guehling, Kim, Kelo, Koumra.

Regions marked with '0' (Zéro): rock, Gaidani.

Regions marked with '1' (Un): Guehling, Kim, Kelo, Koumra.

Regions marked with '2' (Deux): Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '3' (Trois): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '4' (Quatre): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '5' (Cinq): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '6' (Six): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '7' (Sept): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '8' (Huit): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '9' (Neuf): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '10' (Dix): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '11' (Onze): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '12' (Douze): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '13' (Treize): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '14' (Quatorze): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '15' (Quinze): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '16' (Seize): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '17' (Dix-sept): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '18' (Dix-huit): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '19' (Dix-neuf): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '20' (Vingt): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '21' (Vingt-et-un): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '22' (Vingt-deux): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '23' (Vingt-trois): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '24' (Vingt-quatre): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '25' (Vingt-cinq): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '26' (Vingt-six): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, Moundou, Donia, Baibokoum, Yori, Bedjoko, Bekouba, Bedjoko.

Regions marked with '27' (Vingt-sept): Guehling, Moulhou, Bongor, Kim, Fianga, Gouno-gaya, rock, Gaidani, Deno Manga, Youndi, Kyabi, Sarh, Bedaya, Koumra, Doba, Bebetja, Bebetu, Moissala, Denbo, Muro, Demamaji, Binamer, M

(F) Fédération d'Unions G-D S
U UNIONS

Les régions de Bongor, Pala, Fianga sont beaucoup plus tournées vers l'élevage et disposent d'effectifs en boeufs d'élevage sédentaire beaucoup plus importants, allant de 100 à 360 BES par GDS. Un volume d'activités plus élevé et une diversification plus poussée peuvent dynamiser ces GDS.

Après la vente de produits vétérinaires qui est l'activité menée dans tous les GDS, c'est l'approvisionnement en complément pour le bétail (achat de tourteau de coton) qui est la première activité de diversification. L'enquête réalisée en fin 1994 sur tous les GDS montre que 12 % d'entre eux menaient cette activité (91 GDS). Cette activité a été menée de façon particulièrement intense en 1996 dans la région de Kélo grâce à la mise en place de la Fédération de Kélo. Cet exemple va sûrement se reproduire et s'amplifier cette année.

Les quelques autres activités de diversification sont :

- l'approvisionnement en céréales dans quelques GDS, ou la vente des produits d'un champ collectif.
- l'épargne en bétail par le groupement avec l'achat de petits ruminants ou de canards.
- la réalisation de travaux de labour à façon (5 000 F / ha labouré pour un groupement qui dispose des 15 paires de boeufs de ses membres)

Ces autres activités de diversification sont donc très réduites et avec un impact limité.

On ne note pas d'activités purement productives menées dans les GDS comme l'embouche par exemple, ni de transformation (comme les produits laitiers ou la viande séchée), ni d'opérations de commercialisation du bétail.

La diversification des activités des GDS doit devenir une préoccupation majeure et ce critère " diversification " doit être un des éléments du suivi.

La situation financière des GDS est mal connue

Au sein des GDS on rencontre en pratique deux types de comptabilité :

- une comptabilité minimale qui peut être un cahier servant de cahier de caisse, de cahier de stock et d'enregistrement des ventes à crédit
- une comptabilité plus élaborée dans l'un des 193 bureaux qui ont pu bénéficier de la formation à la gestion dispensée par l'INADES.

Tous les éléments de la gestion existent donc mais la synthèse opérationnelle de toutes ces informations fait défaut. Le groupement ne sait pas en général quelle est sa "richesse", ni quelle est la rentabilité de ses différentes opérations, notamment la plus courante c'est à dire la vente des produits vétérinaires. Il ignore s'il existe des indicateurs simples, facilement calculables, pour savoir si le groupement est sur la bonne voie ou si telle opération ou tel ratio risque de le conduire à sa perte.

L'encadreur pour sa part est pratiquement dans la même situation. Nous avons constaté sur plusieurs cahiers de GDS que l'encadreur avait effectivement aidé le groupement à mettre de l'ordre dans ses comptes et l'avait émargé en notant le montant de la caisse au jour de l'appui technique mais sans faire une évaluation synthétique de son "état de santé". Le montant de la caisse est souvent relevé et pris à tort comme un critère à lui tout seul. Une caisse n'est rien sans conjointement un état du stock et du montant des ventes à crédit accordées. Une caisse vide peut vouloir dire que le stock est à son maximum et que le groupement est pleinement opérationnel. L'enregistrement systématique de l'état de la caisse de tous les GDS, pris comme seul critère, ne renseigne en rien sur la marche des groupements.

L'enquête qui vient d'être dépouillée sur les données de 1994 apporte des compléments d'information intéressants (sur 675 GDS enquêtés) :

- 14,4 % des GDS présentent une caisse vide au jour de l'enquête
- 4,7 % des GDS présentent à la fois une caisse vide et des mouvements de médicaments nuls sur l'année et constituent donc des GDS bloqués ou fictifs.
- 20,6 % des GDS n'ont présenté aucun mouvement de médicaments sur l'année et ne répondent donc pas à leur mission.
- Globalement on note que :
 - 48 % ont des mouvements annuels inférieurs à 10 000 FCFA ou nuls.
 - 45 % entre 10 000 et 40 000 FCFA.
 - 7 % supérieurs à 40 000 FCFA.

A partir de ces proportions et en les appliquant aux 787 GDS actuels, on peut très grossièrement estimer le volume total des achats de médicaments par les GDS à 20 millions de F.CFA par an, soit 133 F / bovin si on destine ces médicaments aux 150 000 bovins estimés appartenir aux GDS en 1996.

Pas de diagnostic de la "santé" du GDS donc pas de traitement de sa "maladie"

Un outil simplifié de gestion des groupements et de diagnostic de ses dysfonctionnements est constitué par le Fonds de Roulement.

$$\text{Fonds de Roulement} = \text{Caisse} + \text{Stock} + \text{Débiteurs}$$

Le simple suivi de ces trois composantes et de leur proportion constitue une véritable "radiographie" du groupement :

- une caisse pleine peut vouloir dire qu'il n'y a plus de stock et qu'à moins d'un réapprovisionnement imminent, le groupement ne remplit plus sa fonction.
- un stock qui ne tourne pas risque d'avoir des produits périmés.
- un montant élevé de débiteurs ("bon pour") signe la paralysie du groupement. Le franchissement d'un seuil de 15 à 20 % d'impayés signifie que le groupement risque de tomber dans la spirale des impayés croissants, condamnant le groupement à court terme. Il signifie aussi que les organes de contrôle interne ne fonctionnent pas.
- un fonds de roulement qui augmente sur une période mais dont la proportion de débiteurs a doublé ou triplé sur la même période, n'a qu'une croissance fictive et est en grave danger.

Lors de la mission, nous avons pu pratiquement reconstituer le fonds de roulement de tous les GDS visités, en présence du responsable du COP et de l'encadreur.

Tableau N° 2 . Les composantes du Fonds de Roulement des GDS visités

GDS	CAISSE	STOCK	DETTES	% dettes	FONDS de ROULT.	Marge %	Remarque
Dombeur	141 000	0	100 000	41 %	241 000	de 0,8 à 15 %	arrêt des comptes 4/95
Tamdjia	38 000	60 000	2 000	2 %	100 000		pharmacie humaine active
Mousoa tchougue	22 500	10 000	0	0 %	32 500		1 seul produit (Tactic)
Tchaka	7 000	16 500	4 500	16 %	28 000	18 %	54 bovins
Weussen	2 500	15 000	20 000	53 %	37 500		84 bovins (Tactic)
Koko (h)	?	5 000	?		32 000		ancien FdR 162 000
Koko (f)					9 250		en création
Moyenne				29 % sur 5	68 600 sur 7		

Commentaires :

□ le Fonds de Roulement moyen est peu élevé et de 68 600 F.CFA. La moyenne cache, sur ce petit échantillon, deux types de GDS, 5 petits et 2 moyens.

Le chiffre d'affaires annuel varie de 0 (pour les GDS paralysés) à 100 000 F.CFA

□ Le stock de produits vétérinaires disponibles pour les soins est en général très limité et souvent immobilisé dans un bidon de Tactic. Les trypanocides et les antibiotiques sont le plus souvent absents.

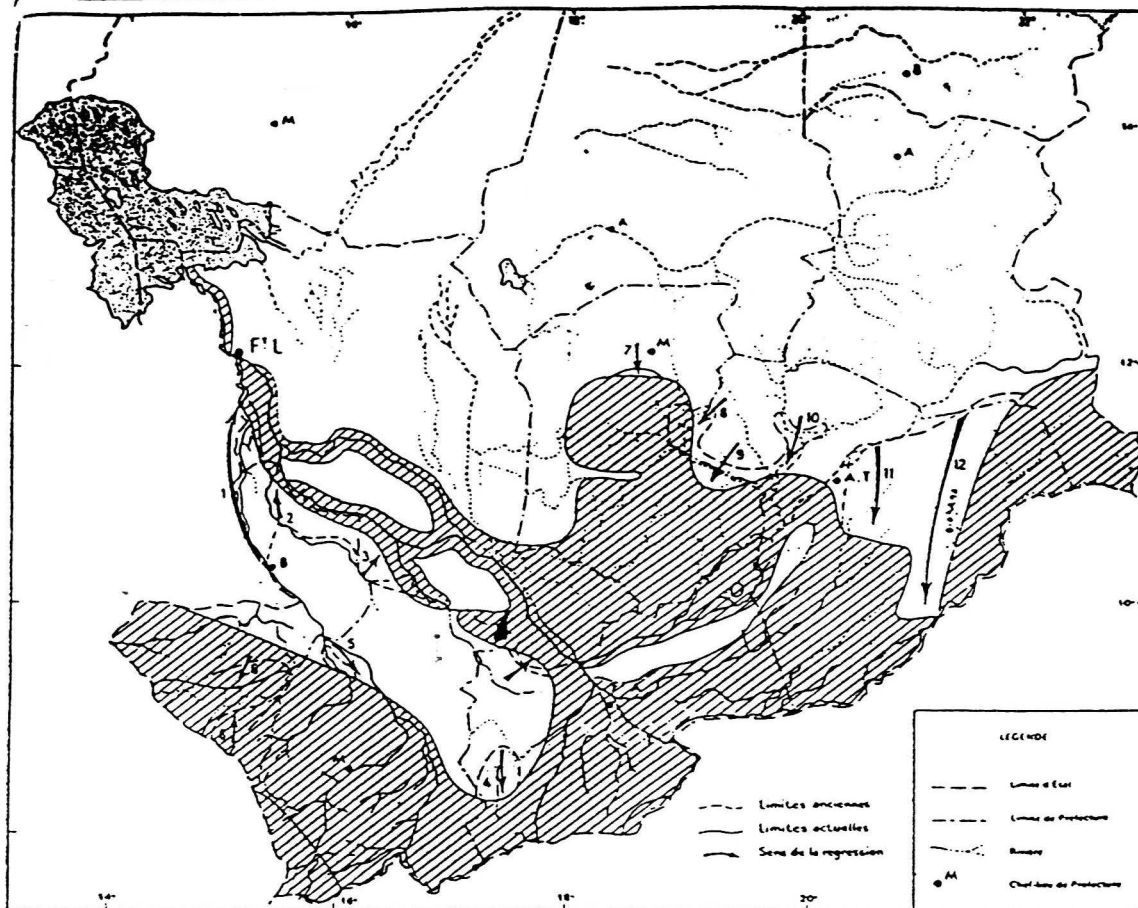
Cette situation est grave : nous savons que la trypanosomose est présente, soit transmise par les mouches tsé-tsé (cf. derniers travaux du Dr. Cuisance et la carte de répartition page suivante) soit par transmission mécanique due aux insectes piqueurs omniprésents. Par ailleurs, les charbons, la pasteurellose et la dermatophilose causent des mortalités chaque année.

Ces produits sont absents des groupements pour des raisons de dysfonctionnement des groupements et pour des raisons de législation trop restrictive.

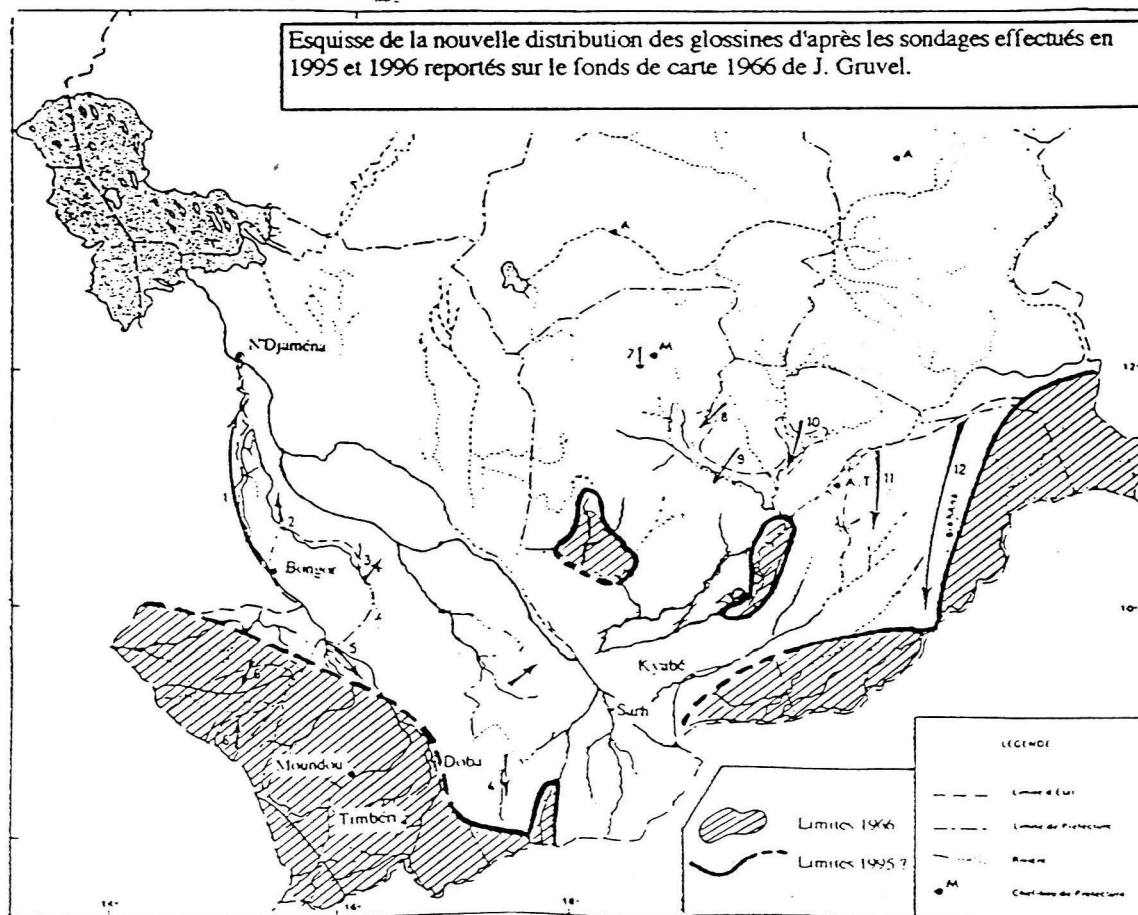
Ceci est un paradoxe quand on sait que le principal reproche des éleveurs vis à vis de la privatisation actuelle est de ne pas trouver de médicaments alors que les GDS et GIP représentent 1000 points de vente potentiels si leur fonctionnement est rétabli et les autorisations accordées.

□ Le pourcentage moyen de dettes (impayés, "Bon Pour") est trop élevé et montre que

Figure N°12: Estimation du recul des tsé-tsé au Tchad entre 1966 et 1996



1966



1996

(Dr. CUISANCE D., 1995)

globalement le seuil des 15-20 % étant dépassé *"on assiste à une "solidarité perverse", c'est à dire à une solidarité dans le non-remboursement"* (Gentil, Fournier, 1993).

Dans le détail, on constate que deux GDS sont paralysés par leurs dettes et ne sont pratiquement plus opérationnels. Il s'agit dans leur cas d'un manque d'information de l'assemblée générale du GDS sur la situation exacte (pour faire bouger les choses, la liste nominative des débiteurs avec montants doit être débattue en assemblée générale du groupement) et de l'absence de contrôle social organisé au sein du GDS (tenue des AG, règlement intérieur concernant les dettes) et pas d'implication dans une Union pour redynamiser les membres des GDS en cause. Le traitement repose sur un appui en animation, pour informer les membres, redéfinir des règles internes et éventuellement dissoudre le bureau par l'AG, participer aux activités des Unions. Actuellement ce seuil d'impayés à ne pas dépasser n'est pas interprété par l'encadrement comme un critère essentiel de suivi des GDS.

Les autres GDS ont des proportions de dettes correctes, deux GDS ne disposent que d'un seul produit (Tactic).

Les marges sont en général très faibles (de 0,5 à 3 %) et ne tiennent pas compte du prix de revient, aboutissant à des décapitalisations obligatoires. Ces paramètres économiques de base ne semblent pas non plus être interprétés comme tel par l'encadrement.

Dans cet échantillon pris en exemple, le GDS de Tamdjia est incontestablement celui qui possède le plus d'opérationnalité et d'avenir, de par la capacité globale de son fonds de roulement, la structure de ses trois composantes et la réalité de son stock de produits. Dans une réunion d'Union il peut et doit servir d'exemple et expliquer aux autres son fonctionnement. C'est là une des fonctions fondamentales de l'Union - montrer à ses membres comment procéder pour développer son groupement, constituer un appui et un "contrôle externe" - en plus de son rôle économique.

Autres dysfonctionnements dans les GDS

- des ruptures de stock de médicaments alors que l'argent est disponible en caisse : certains GDS attendent de faire une assemblée générale pour recommander des produits, alors que le pharmacien du GDS doit systématiquement recourir au réapprovisionnement pour justement éviter les ruptures de stock (éventuellement le bureau du GDS peut être consulté en cas de difficulté).
- dans plusieurs GDS, la tenue des documents de gestion s'est brutalement interrompue dans le courant de l'année 1995, sans qu'une explication ait pu clairement être fournie.

Un ratio GDS / Encadreur trop élevé

L'encadreur méconnaît la situation économique des GDS. Cela est dû en partie à un manque de formation spécifique dans ce domaine mais aussi au ratio GDS / ATE-encadreur, trop élevé. Ainsi, suivant les années, le ratio moyen a varié de 21 GDS par encadreur en 1993 à 26 GDS en 1994. En 1996 la situation est temporairement devenue catastrophique avec le départ vers le PSAP de 32 ATE sur 35.

Dans les secteurs où les GDS se sont développés en grand nombre, certains encadreurs ont à leur charge l'encadrement de plus de 40 GDS sur de vastes étendues. Le projet a manqué de souplesse dans l'affectation des encadreurs car il est clair que dans ces conditions les contacts s'espacent entre GDS et encadreur et que le suivi devient impossible. On admet qu'un animateur-encadreur peut suivre valablement environ 15 groupements (sensibiliser,

appuyer les volets techniques de vulgarisation, appuyer la gestion, faire de la formation, assister aux réunions de groupements et de leurs unions, suivre leurs différentes opérations...).

L'encadreur, non formé au diagnostic de "l'état de santé" des GDS et mis dans l'impossibilité d'assurer un suivi permanent, rencontre deux difficultés majeures dont les conséquences sont importantes pour la bonne marche du projet :

- il n'est pas en mesure de proposer au GDS des mesures d'amélioration de sa situation ni de l'aider à prendre des décisions puisque lui-même n'en a qu'une connaissance très partielle.
- il en résulte qu'il y a peu de remontées d'informations véritablement décisives vers le COP et vers la super-structure du projet qui en retour, sans cellule de Suivi-Evaluation, ne peut réagir.

les problèmes d'approvisionnement en médicaments vus par les GDS :

- il existe de la part de certains GDS une réelle méconnaissance des lieux de vente des médicaments. Il existe cependant dans la zone soudanienne 8 lieux de vente (dans 11 pharmacies). Il s'agit d'un problème d'information qui peut se résoudre par les réunions d'Union et la Radio Rurale par exemple.
- inégale répartition géographique du réseau de vente des opérateurs privés, entraînant des coûts de transports importants pour les GDS éloignés d'un dépôt.
- pas de somme d'argent suffisante en caisse pour effectuer un déplacement rentable : certains GDS préfèrent alors se passer momentanément de produits, en attendant que la caisse soit suffisamment importante pour justifier un déplacement. En effet, les sommes disponibles sont le plus souvent inférieures à 10 000 ou 5 000 F.CFA. Cette précaution de gestion se paye par une rupture de stock d'un ou plusieurs produits. Une des justifications essentielles des Unions est de résoudre ce problème en groupant les achats de plusieurs GDS pour répartir les coûts de transport d'un délégué à l'approvisionnement sur l'ensemble des GDS.
- dans les mêmes conditions de disponibilités réduites, d'autres GDS se lancent dans des achats de produits, par nécessité, entraînant une décapitalisation, les frais n'étant pas couverts par un prix de vente qui ne peut être relevé ou qui est mal calculé.
- prix élevé des produits dans les pharmacies privées, même si des remises sont accordées aux GDS pour les fidéliser. Le marché parallèle des produits frauduleux ou frelatés est particulièrement avantageux quand le système officiel aboutit au renchérissement des prix ! On connaît tous les risques que cela comporte concernant la qualité des produits généralement sous-dosés et l'apparition de résistances.
- ruptures de stock à la pharmacie privée la plus proche. Dans ce cas également, le particulier ou le GDS peut être tenté ou n'a pas d'autre choix que de s'approvisionner sur le marché parallèle.

Les problèmes de vente de médicaments vus par les opérateurs privés

L'exemple de la Pharmacie privée de Pala : cette petite officine approvisionne les GDS de la région. Le pharmacien est confronté à de réels problèmes qui menacent l'existence de son activité :

- pour conserver et accroître sa clientèle, il essaye de fidéliser les GDS en leur accordant des tarifs préférentiels :
 Ex : Panacur ovin : 325 F pour un particulier, 250 F pour les GDS (- 23 %)
 Ethidium : 50 000 F les 100 au particulier, 41 500 F aux GDS (-17 %)
- la dévaluation a divisé par deux sa capacité d'approvisionnement
- avec un chiffre d'affaires mensuel de 100 000 F et en baisse, il pense fermer sa pharmacie car il subit la concurrence des deux vétérinaires mandataires et, n'ayant pas pour sa part de mandat sanitaire, les seules recettes de la pharmacie ne lui suffisent pas.
- pour lui, des GDS puissants, au pouvoir d'achat important, sont une des conditions de sa survie.

L'exemple d'un Vétérinaire mandataire-pharmacien dans le Logone oriental

Il s'approvisionne aux grossistes de N'Djaména à partir de ses fonds personnels, issus d'un prêt bancaire de 800 000 F.CFA obtenu à 16 % d'intérêt. Il doit supporter par ailleurs une taxe sur le chiffre d'affaires de 17 % et inclure sa marge bénéficiaire de détaillant.

Les prix des produits mis à la vente sont donc élevés.

Des GDS viennent s'approvisionner chez lui et il pense que GDS et Unions sont ses clients potentiels auxquels il peut consentir des prix préférentiels moyennant l'instauration d'une carte de GDS.

Les UNIONS de GDS en zone soudanienne

Elles ont vu le jour dès l'année 1993 et sont actuellement au nombre de 39. Elles regroupent 367 GDS (soit 47 %) pour environ 11 000 adhérents.

Elles disposent de règlements intérieurs pour une bonne partie d'entre elles (15 sur 39) mais leur reconnaissance officielle est nettement moins avancée puisqu'en mi-96 seulement une Union est reconnue officiellement. Cependant la reconnaissance des Unions est un thème majeur de sensibilisation et de nombreux dossiers sont déjà déposés aux Comités Locaux d'Agrément.

Ces Unions participent en amont à dynamiser leurs GDS et en aval participent aux opérations de la Fédération (Kélo).

Les activités des Unions visitées et leur mode de fonctionnement illustrent les problèmes qui peuvent se poser à toutes les autres mais instruisent surtout sur la formation qu'il faudra donner aux encadreurs-animateurs chargés d'en appuyer la mise en place.

Cultures fourragères

L'Union de Matakaga s'est lancée dans la recherche-développement avec l'appui de son encadreur pour mettre en place des parcelles de quatre plantes fourragères : le niébé, la dolique, le mucuna et le stylosanthes. Les quatre parcelles ont pratiquement été détruites par les animaux qui sont venus les consommer, les essais n'étant pas protégés. Les calendriers de travaux comportaient des incompatibilités entre la période de récolte du fourrage et la récolte du coton. Si l'expérimentation n'a pas été une réussite sur le plan scientifique et dénote une certaine impréparation (car les destructions étaient prévisibles), elle n'en est pas négative pour

autant, dans la mesure où les agro-éleveurs en ont évalué les difficultés et où ils ont quand même décidé de choisir le niébé pour recommencer dans de meilleures conditions.

Cotisation pour achat de médicaments

Le problème majeur pour les GDS étant l'approvisionnement en produits, l'idée est venue en 1995 de créer une cotisation de 7 500 F.CFA par GDS pour constituer un fonds de roulement de l'Union pour acheter des médicaments. Certains ont cotisé pour un montant de 85 000, d'autres ont refusé de cotiser et d'autres n'ont rien en caisse. En 1996, ils attendent encore d'avoir tout réuni (cotisation théorique à atteindre de 127 500 pour 17 GDS dans l'Union) pour acheter les médicaments et constituer le stock de l'Union ! Après discussion en AG, l'ensemble des GDS a décidé de limiter leurs achats à 50 000 F et de garder en caisse 35 000 F afin de tester la validité de l'approvisionnement des GDS à l'Union ! Par ailleurs, le GDS du président de l'Union a dépensé 11 000 F en déplacement à Moundou (6 000 F de transport aller-retour et 5000 F de frais) pour acheter 30 000 F de produits vétérinaires !

Les trois mesures prises par cette Union "assèchent" la trésorerie des GDS, ne créent pas de réel stock de produits au niveau de l'Union et amènent un GDS à décapitaliser !

Il est clair que cette stratégie entraîne "l'assèchement" de la trésorerie des GDS qui ne pourraient même plus racheter les médicaments à leur Union. L'Union doit dans ce cas, non pas constituer un dépôt, mais regrouper les caisses des GDS qui le souhaitent et pour les montants qui leur conviennent afin d'effectuer un achat rapide et groupé. Cet achat doit être confié à un responsable de l'Union pour répartir les frais de déplacement, ce qui est le but de l'opération. Ce n'est que dans un deuxième temps que, si les fonds des GDS le permettent, ils pourront diminuer leurs propres fonds de roulement pour constituer celui du dépôt de l'Union.

Cette Union et ses GDS ont manqué d'appui spécifique en matière de conseil de gestion. L'encadreur n'a pas reçu la formation appropriée et ne peut être tenu pour responsable. Sa relative indisponibilité ne lui a pas permis peut-être de saisir toutes les interrogations et attentes des Unions et GDS pour les répercuter à sa hiérarchie sous forme de demande d'appui ou de demande de formation.

L'Union a de ses GDS la même connaissance que celle de leur encadreur, c'est à dire trop incomplète pour pouvoir prendre des décisions. Pour une bonne marche, l'Union devra devenir le lieu où les comptes peuvent s'exposer clairement, permettant aux GDS les plus avancés de donner des conseils aux autres GDS avec l'appui d'un animateur et aux Unions de voir leurs forces et leurs faiblesses et de jouer le rôle de contrôle externe qu'elles sont les seules à pouvoir exercer sur les GDS. La création d'une Union devrait se faire avec des GDS dont on connaît parfaitement l'état du fonds de roulement et les proportions de ses trois composantes. L'adhésion à l'Union peut être l'occasion pour chaque GDS de tirer au clair sa propre situation et de bénéficier de l'expérience des plus expérimentés. La Fédération de Kélo nous a dit qu'elle se sentait prête à remplir ce rôle d'animateur de ses Unions et GDS, de même que le secrétaire de l'Union de Kélo mais avec une formation et un appui. C'est exactement la dynamique que doit enclencher le PMDR.

Le programme de formation des animateurs-encadreurs qui seront chargés de la promotion des groupements peut se déduire de ce simple entretien dans une Union :

- dans quel cas doit-on créer un fonds de roulement et dans quel cas faut-il effectuer un achat groupé ?
- les éléments à connaître avant d'accepter l'adhésion d'un GDS : le fonds de roulement ; le budget et le bilan si le groupement est plus avancé.
- comment organiser un achat d'Union : période, frais, montant de l'achat.

- le calcul des charges, des bénéfices, du prix de revient et du prix de vente.
- le calcul du salaire de l'auxiliaire, de la ristourne aux membres, du taux d'accroissement du fonds de roulement...

Tous les responsables de GDS et Unions que nous avons rencontrés sont lettrés, motivés et capables après formation adaptée, d'effectuer tous ces calculs.

Une relative autonomie des GDS

Les GDS sont autonomes sur le plan de leur fonds de roulement, dans le sens où ils ont constitué leur capital de départ par eux-mêmes et qu'ils n'ont de dettes envers aucune structure.

Ils sont également autonomes sur le plan de leur approvisionnement, dans le sens où ils assurent eux-mêmes leurs déplacements et leurs achats auprès de structures privées, aux prix du marché, qu'il s'agisse de produits vétérinaires, de tourteau de coton ou de tout autre produit. Cependant on vient de voir les problèmes auxquels ils étaient confrontés, tant sur le plan pratique (éloignement, ruptures de stock...) que sur le plan de la gestion (prix de revient, prix de vente...).

Sur le plan de la gestion par contre ils n'ont pas atteint le niveau qui leur permette de savoir à tout moment où ils en sont et quelles sont les bonnes décisions à prendre. Ils ne disposent pas encore suffisamment des moyens d'enregistrement de leurs activités, de la manière de s'en servir, des indicateurs simples de gestion à surveiller, des structures d'appui internes comme les Unions (puisque elles sont elles-mêmes en constitution).

L'émergence et la réussite des premières Fédérations

La zone Soudanienne compte maintenant deux Fédérations d'Unions de GDS :

- La Fédération de Kélo composée de sept Unions
- La Fédération de Lai, dénommée AGAP (Association des Groupements d'Agro-Pasteurs) constituée de trois Unions.

L'opération tourteau de la Fédération de Kélo

La Fédération de Kélo a pu mener à bien l'achat et la distribution de 4500 sacs de tourteau de coton depuis Moundou jusqu'à ses GDS pendant la dernière campagne 1996.

Le tourteau est disponible à l'achat aux usines de Moundou mais seulement par quantités minimales de 2000 sacs, son prix étant alors de 380 F.CFA le sac de 75 kg. Dans ces conditions, aucun paysan individuel ne peut y avoir accès, ni même une Union, car il faut réunir la somme de 760 000 F et y ajouter les coûts de transport. Le tourteau est donc régulièrement enlevé par les commerçants qui spéculent et le revendent localement et dans la zone sahélienne à des prix pouvant aller jusqu'à 3000 et 3500 F le sac. Après une large information de ses membres, GDS et Unions, la collecte des fonds a pu être organisée pour réaliser un achat groupé de 4500 sacs acheminés à destination, en négociant les coûts de transport à 375 F le sac. La collecte a mobilisé les fonds des GDS, de la Fédération et directement des membres des GDS, quand ceux-ci n'avaient pas de fonds, pour un total de 3 400 000 F. Les membres ont pu acquérir leurs sacs à 755 F tandis que les GDS et la Fédération ont pu les céder à leurs membres à 1000 F, soit en dégageant une marge de 24,5 % pour accroître leur fonds de roulement.

Cette opération a été une excellente démonstration de l'efficacité du regroupement :

- elle a positionné la Fédération par rapport aux Unions et GDS
- elle a démontré sa capacité de gestion et d'organisation.

Cependant cette opération a mobilisé beaucoup d'adhérents en court-circuitant les GDS qui se sont exclus d'eux-mêmes, faute de disposer de liquidités dans leurs caisses. La Fédération a mobilisé tout ce qui était mobilisable, et elle a eu raison, mais les GDS doivent être réhabilités dans leur fonction d'approvisionnement. La démarche ultérieure devrait être de mobiliser les caisses des GDS, des Unions et de la Fédération pour servir les adhérents, avec une marge de 15 à 20 % pour permettre la croissance de l'outil groupement.

Conclusion sur les organisations pastorales de la zone soudanienne

Les GDS constituent un réseau ancien et très dense de structure de santé animale de base (787 GDS). L'étude de ces GDS montre qu'ils sont de petite envergure (moyenne de 68 000 FCFA de fonds de roulement sur l'échantillon visité mais non représentatif), qu'ils souffrent de multiples blocages (immobilisation dans les dettes, faiblesse des rotations...) mais, et c'est ce qui de loin est le plus important, qu'ils disposent d'une base saine, c'est à dire sans malversations ou zones opaques quant à leur fonds de roulement. Ces blocages peuvent être levés par des techniques appropriées d'animation et de gestion.

De manière très approximative, on peut estimer que la "puissance" du fonds de roulement cumulé des 787 GDS est de l'ordre de 50 millions avec des mouvements annuels de l'ordre de 20 millions. C'est cette "grosse machine" qui doit et peut être redynamisée.

En zone Sahélienne : les Groupements d'Intérêt Pastoral (GIP)

Chari-Baguirmi, zone de Massakory et de Dourbali.

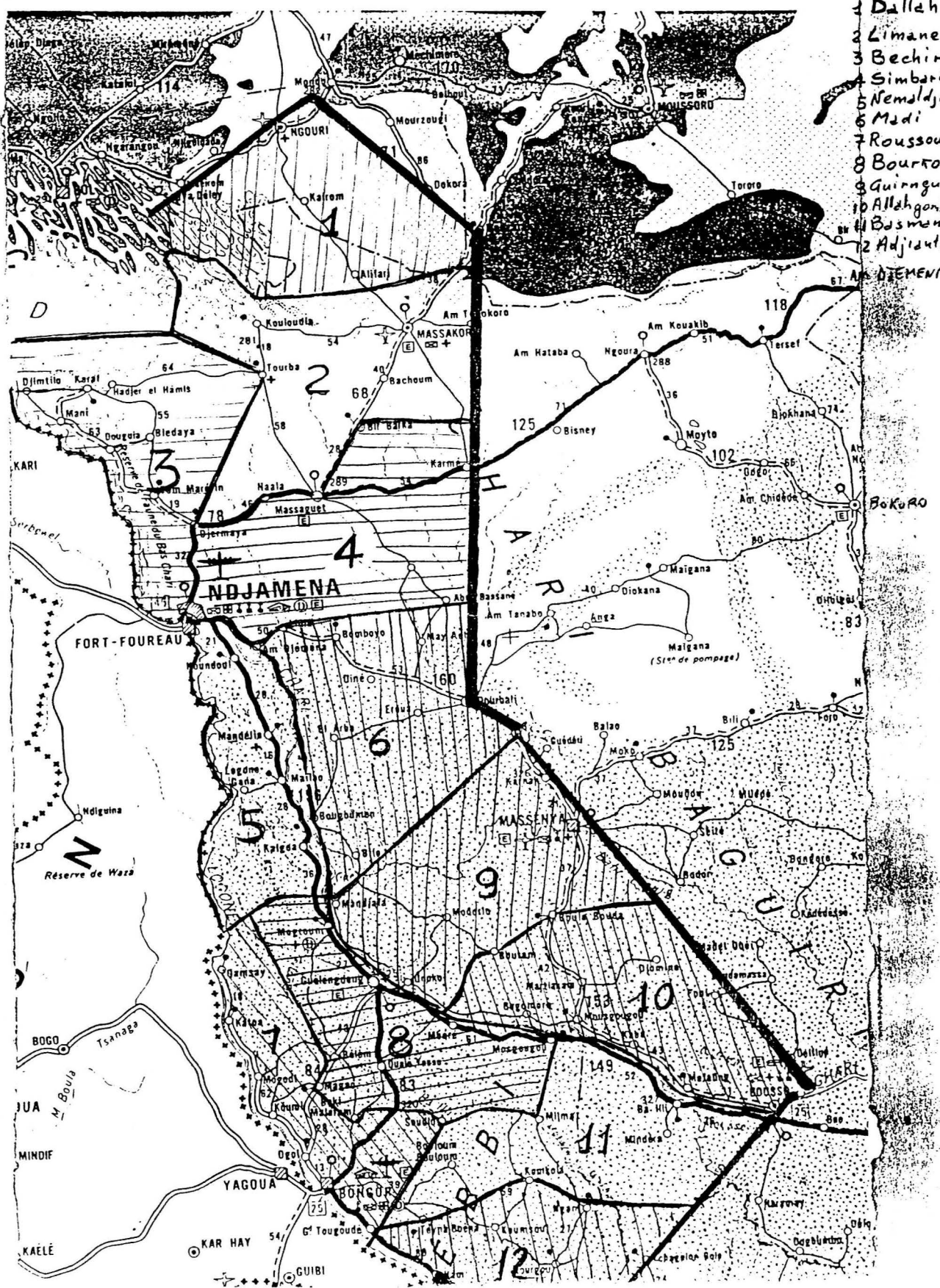
Problématique sahélienne, grand élevage, structuration plus récente.

La situation change radicalement par rapport à la zone précédente tant sur le plan des problématiques agro-écologiques que sur le plan des systèmes d'élevage en présence et des populations concernées :

- on pénètre dans la zone allant de 300 à 700 mm de pluie, dominée par le grand élevage transhumant et extensif où la notion de terroir se double de celle, plus vaste, de territoire de parcours pastoral.
- la pratique de la culture attelée est très limitée.
- la structuration du milieu éleveur en groupement a été initiée par le PNE à partir de 1989 et actuellement le PMDR travaille avec 21 encadreurs (sur 27 au départ) au suivi des activités de 241 GIP. Les auxiliaires d'élevage sont au nombre de 443, tandis que les Auxiliaires d'Environnement sont au nombre de 56 dont 40 ont été formés par le PMDR en 1995. La situation du personnel fait qu'actuellement il n'y a plus de chef de COP dans la zone.

Sur le plan du personnel, la situation est donc exactement l'inverse de celle du sud : des

- Zones:
- 1 Dallah
 - 2 Limane
 - 3 Bechir
 - 4 Simbari
 - 5 Nemaldje
 - 6 Madi
 - 7 Roussou
 - 8 Bourrou
 - 9 Guirngue
 - 10 Allahgou
 - 11 Bosmen
 - 12 Adjinto

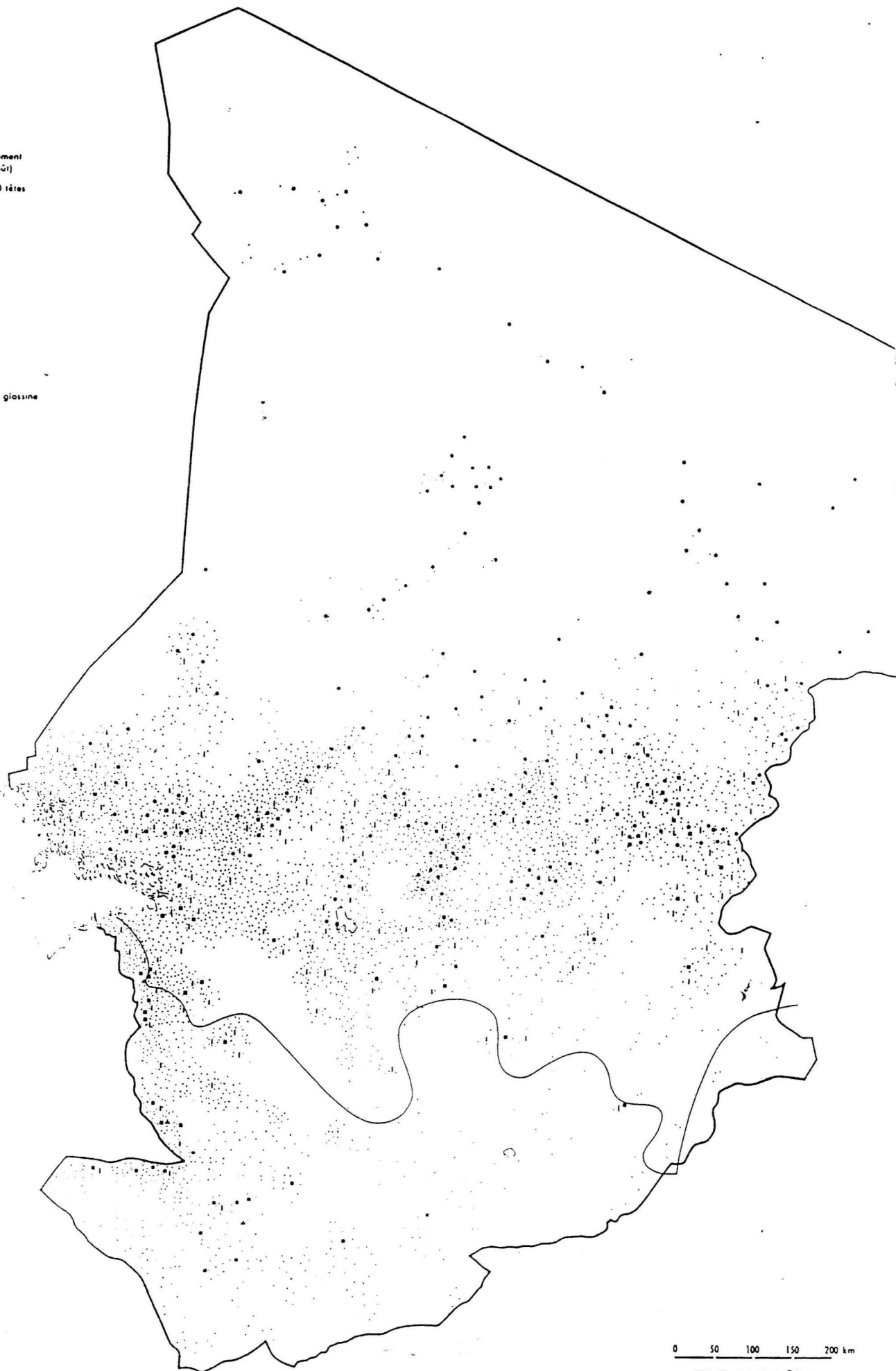


Situation au moment
des pluies (août)

1 point = 2 000 têtes

- Bovins
- Ovins-caprins
- Porcins
- Camélins
- Équins
- Ânes

— Limite nord de la glossine



0 50 100 150 200 km

maquette : marie-claude Gilon

encadreur au nord mais plus de chef de COP, un chef de COP au sud mais plus d'encadreur. C'est une des faiblesses du PMDR, de fait de sa localisation au sein du Ministère, de pouvoir perdre tout le personnel qu'il a mis des années à former. Ce point sera abordé ultérieurement dans la partie diagnostic fonctionnel.

L'élevage occupe une place très importante dans les activités des adhérents des GIP et par exemple dans le secteur de Massenya, au poste de Dourbali, on note les ratios suivants :

Nombre moyen / GIP :	Bovins	: 2 550
	Ovins-caprins	: 1 694
	Autres	: 288

□ les activités menées dans ces GIP sont beaucoup plus diversifiées que dans les GDS :

- santé animale
- complémentation du bétail
- achat de céréales
- gestion d'un puits pastoral
- gestion de l'espace pastoral
- création de pare-feu

Des GIP qui affichent une bonne santé financière

Tableau N° 3. Les composantes du Fonds de Roulement des GIP visités.

GIP	CAISSE	STOCK	DETTES	% dettes	FONDS de ROULT.	Alphab. en arabe	Prix achat tourteau
Gourley	275 000	155 000	0	0	430 000	4 / 25	2 250
Kiéze	58 000	35 000	30 000	24 %	123 000	?	3 100
Karmé	?	?	?		700 000	5 / 33	?
Redjibé	185 000	100 000	65 000	18,5	350 000	?	3 000
Kartché	75 000	0	25 000	25	100 000	1 / 18	?
Am Tanabo	?	?	?		216 000	?	?
Mougnal	150 000	1 500 000	350 000	17,5	2 000 000	?	?
Moy.					560 000		

Commentaires sur les données des GIP :

- le fonds de roulement moyen de l'échantillon est élevé : 560 000 FCFA. L'écart est grand entre les deux extrêmes (de 1 à 20) mais la valeur absolue du fonds de roulement permet

d'envisager un volume d'activités annuelles relativement important. En sortant de l'échantillon le GIP le plus important, on trouve un fonds de roulement moyen de 320 000 FCFA et on peut retenir en première approximation un fonds de roulement moyen de l'ordre de 300 000 FCFA. Sur cette base et tout en sachant que l'échantillon n'est pas représentatif, on peut estimer que grossièrement la "puissance" des 241 GIP de la zone sahélienne est de l'ordre de 70 millions.

- le pourcentage de dettes est limite pour certains groupements et il ampute les capacités des GIP en moyenne de 20 %. Il est nécessaire de réagir rapidement tant que la situation est encore saine, en sensibilisant ces GIP sur les mesures à prendre pour récupérer les sommes qui devraient se trouver en caisse. Le fonds de roulement étant assez élevé, l'activité pharmacie n'est pas affectée par ce montant de dettes mais c'est justement là que se situe le plus grand risque de voir s'installer de mauvaises pratiques.

- le chiffre d'affaires est difficile à estimer mais il varie d'une centaine de mille à plusieurs millions par an suivant les GIP. Le GIP de Mougnaal déclare effectuer en saison des pluies deux approvisionnements par mois sur N'Djaména, chacun d'un montant de 500 000 FCFA, et en saison sèche une rotation par trimestre d'un montant de 350 000 F.

Une réelle capitalisation existe dans les GIP à partir des marges sur les médicaments. En général la marge sur les produits est de l'ordre de 6 à 15 % pour les membres des GIP et 15 à 30 % pour les non-membres.

une importante capitalisation par cotisation mensuelle

L'adhésion se fait en général par une première cotisation qui crée un capital de départ, puis des cotisations mensuelles viennent accroître ce capital en plus des bénéfices sur opérations. Les cotisations varient de 100 à 500 F par mois, ce qui fait que pour un groupement comme Mougnaal, de 48 membres, où la cotisation mensuelle est de 500 F., chaque année le capital s'accroît théoriquement de 288 000 F. Pratiquement ils ont des difficultés à maintenir ce niveau et les moins fortunés cotisent moins ou ne cotisent pas.

des produits vétérinaires mais aussi des céréales dans le GIP

L'approvisionnement en céréales est aussi une préoccupation des GIP dans cette zone sahélienne où le déficit céréalier est chronique, surtout en milieu éleveur. Le GIP achète en général à la récolte quand les prix sont bas localement et revendent à leurs membres en dessous des cours du marché local à la période de soudure. Les quantités en jeu sont minimes mais rendent un réel service aux membres. Dans certains GIP cette activité s'apparentent plus à une spéculation supplémentaire : prix d'achat 3500 F à la récolte, revente à 6000 F aux membres quand le prix du marché est de 7000 F, 71 % de marge.

Cependant cette activité correspond dans la zone à un réel besoin des populations et ce n'est pas parce qu'elle n'est pas une activité d'élevage qu'elle doit être négligée. Les groupements d'agro-éleveurs et d'éleveurs du nord du Burkina Faso, réunis en Unions, font l'essentiel de leurs activités sur l'approvisionnement en céréales de leurs membres (plusieurs milliers de tonnes par an) et l'organisation de la commercialisation de leur bétail pour financer ces achats. Les GIP réunis en Union peuvent et doivent avoir comme activité l'approvisionnement de leurs membres en céréales, à partir de mise en commun de leurs fonds et de négociation de prêts avec des organismes financiers afin de manipuler les quantités qui réellement résolvent leurs problèmes.

la gestion d'une caisse "puits" très rémunératrice

L'implantation d'un puits PNE-PMDR se fait contractuellement et avec une participation financière de 300 000 F de la part du GIP. Cette cotisation "appropriée" le puits à ceux qui ont payé, c'est à dire aux membres du GIP. Dès lors, il y a trois catégories d'utilisateurs du puits : les propriétaires, les résidents non-membres du GIP, les transhumants.

Les tarifs tiennent compte de ces catégories, de la taille du troupeau et du temps passé. Les membres du GIP ne payent pas.

Les résidents payent en moyenne 7 000 F par an, à rapprocher du coût individuel d'un puits traditionnel de 75 000 F qu'il faut refaire tous les ans.

Les transhumants payent un tarif par tête qui diminue quand le troupeau croît (100 F par bovin pour un troupeau de moins de 30 têtes, mais 65 F par bovin pour un troupeau de 90 têtes) mais le tarif augmente en même temps que la durée, ceci afin que les transhumants restent le moins possible sur leur terroir.

Dans ces conditions un puits peut procurer de 200 000 F à 400 000 F de recettes annuelles pour le GIP.

Des caisses mais une gestion non encore adaptée

Dans les GIP visités nous n'avons pas trouvé de gestion réellement mise en oeuvre. Il existe dans tous les GIP au moins un éleveur alphabétisé en arabe qui assume les fonctions de secrétaire et qui enregistre sur un cahier plus ou moins systématiquement les divers mouvements d'argent et de marchandises.

Cette situation est préjudiciable car c'est dans les GIP qu'il y a le plus d'argent et d'activités et c'est là que l'on rencontre la gestion la plus faible. Les conséquences d'une mauvaise gestion ou d'une absence de gestion peuvent jeter le discrédit sur tout le mouvement coopératif de cette région.

Une formation à la gestion a été confiée à l'INADES et le document pédagogique utilisé est remarquable et très adapté aux agro-éleveurs des GDS, dans le sud. Il n'est plus adapté dans le nord, ni dans les dessins qui représentent des agro-éleveurs du sud ni surtout dans le fait qu'il utilise l'écriture latine alors que les quelques membres qui sont alphabétisés le sont en arabe. Sur les 7 GIP visités il n'y avait qu'un éleveur qui s'exprimait en français et était alphabétisé en écriture latine.

Cet état de fait n'est pas un handicap insurmontable. Le même problème a été rencontré dans les GIP de République Centrafricaine avec les éleveurs Peul Mbororo. Le problème de comptabilité et de gestion a été résolu dans ces 250 GIP par l'alphabétisation en Peul mais en écriture latine, des membres des bureaux qui étaient déjà alphabétisés en arabe. A partir d'éleveurs déjà alphabétisés en arabe, assez jeunes et ayant des responsabilités au sein d'un bureau de GIP, le passage aux caractères latins, au calcul avec l'emploi de la calculatrice et à la tenue d'une comptabilité et d'une gestion du fonds de roulement, est réalisé en 12 jours intensifs. Nous avons donné dans le tableau de description des GIP, le nombre d'alphabétisés en arabe pour envisager cette possibilité de formation. Nous y reviendrons au niveau des propositions.

La gestion de l'espace et de la ressource fourragère au coeur des préoccupations

“Avant l'ouverture du puits du GIP en 1993, ils ne permettaient pas aux transhumants de s'abreuver chez eux car le débit de leurs puits traditionnels était faible. Depuis le puits, il y a plus d'animaux, ceux des transhumants. Et il dit que ce n'est pas bon car ils ont moins de pâturage maintenant, ils sont obligés de se déplacer car le pâturage est surexploité. Ils ont donc réfléchi. Ils ont cherché les causes : ils ont permis à des gens de se sédentariser sur leur terroir. Ils ont décidé de ne plus accepter de résidents qui s'installent ni de transhumants qui restent longtemps. C'est leur terroir, leur puits traditionnel a simplement été remplacé par un puits moderne. A Karmé, le Cheik sait que c'est pour eux, les autres devront demander la permission. S'ils ne peuvent pas leur interdire le pâturage, ils peuvent leur interdire l'accès au puits. Et si les résidents creusent des puits traditionnels sur ce pâturage ? Ils devront creuser dans leur terroir à eux à 5 km et pas à côté de leur puits moderne qui est sur leur sous-terroir”.

(Traduction de l'entretien au GIP de Karmé Kosam)

Au GIP de Redjibé (5 km de Ngoura, au nord de Moyto) la préoccupation est la même : économiser le pâturage. Pour ce faire, le puits est fermé pendant la saison des pluies et le début de saison sèche et tant qu'il y a de l'eau dans les mares, ce sont les pâturages dépendant des mares qui sont utilisés par tous les types d'éleveurs. En 1996 le puits est ouvert en février et de février à avril ils ne vendent pas d'eau aux transhumants, ceux-ci ne peuvent alors utiliser cette zone et les éleveurs locaux économisent leur pâturage et se le réservent, comme par le passé. En cela le puits moderne privé ne change rien à la gestion du pâturage.

Les éleveurs locaux ne veulent surtout pas que leur notion de terroir soit remise en cause. Le puits moderne apporte une meilleure sécurité par son débit plus important et plus régulier, qui facilite le puisage et en réduit la pénibilité (en nombre d'heures de puisage). Mais les éleveurs bénéficiaires ne veulent surtout pas que meilleur débit signifie plus de bétail (sous-entendu étranger) car l'abondance du pâturage (liée à la pluviométrie) n'a rien à voir avec l'abondance de l'eau (liée à la nappe et au puits).

Cependant, ces éleveurs des GIP connaissent les contraintes des autres éleveurs, les transhumants, et leur ouvrent l'accès au puits en mai et juin, quand ces éleveurs, chassés par l'assèchement définitif des mares, doivent poursuivre leur quête de pâturage encore plus au sud (vers Moyto) jusqu'aux prochaines pluies. Dès la certitude de l'installation des pluies, vers juin, les transhumants remonteront au nord pour profiter du pâturage sahélien à partir des mares remises en eau, et dans cette remontée ils n'auront plus recours aux puits mais aux trous d'eau. Ces puits de GIP participent donc également à la sécurisation de la mobilité de l'élevage transhumant en cas de besoin, ce qui est loin d'être négligeable, les hécatombes de 1984 sont encore présentes dans toutes les mémoires.

Mais le problème d'eau étant résolu par les puits pastoraux, les éleveurs des GIP posent le problème de sécurisation de leur pâturage. La multiplication des trous d'eau artificiels (bords de route, surcreusement de mares) attire les transhumants qui séjournent plus longtemps dans cette zone intermédiaire ou même peuvent s'y sédentariser. Les transhumants traversent les terroirs. Les éleveurs des GIP proposent donc la création de nouveaux périmètres pilotes pastoraux (PPP).

Certains GIP voient ces périmètres délimités, non clôturés, les transhumants étant autorisés à y accéder sur avis du GIP.

D'autres nous ont demandé quel pouvait être l'espace de pâturage qu'il faudrait qu'ils réservent à leurs animaux (1000 bovins) pour y passer les trois derniers mois de saison sèche. Une estimation grossière de la biomasse consommable donnée à 400 kg de matière sèche conduit à proposer de réserver 1406 hectares. En période déficitaire il en faudrait beaucoup

plus. Les éleveurs demandent alors tout naturellement combien de fil de fer barbelé est nécessaire. Un carré de 3750 mètres de côté soit un périmètre de 15 km avec une clôture à un fil pour marquer la limite, ou un cercle de 2116 mètres de rayon donnant une circonférence de 13,3 km, plus économe en barbelé mais plus difficile à implanter. Dernière question des éleveurs : combien coûte le barbelé ? Personne ne disposant d'un chiffre précis, une estimation à 25 000 FCFA le rouleau de 250 mètres de barbelé fournit un total d'environ 1 300 000 FCFA. Le montant est élevé mais certains groupements peuvent rapidement y parvenir. Si la sécurité alimentaire de leur bétail est à ce prix, il est probable que de nombreux GIP se fixent cet objectif, au moins partiellement dans un premier temps. Le niveau financier des activités de certains groupements montre qu'ils peuvent y parvenir.

Ce que nous avons voulu montrer par ces exemples détaillés c'est que ce problème de gestion de l'espace pastoral est extrêmement complexe et qu'il fait appel, non seulement à des problèmes techniques (estimation de la biomasse, capacité de charge... à traiter en liaison étroite avec la Recherche) mais plus encore à une connaissance approfondie des systèmes d'élevage locaux et transhumants et des domaines sociologiques, fonciers, juridiques. Dans tous ces domaines, la formation des animateurs-encadreur est limitée et doit impérativement être renforcée.

Il est nécessaire d'agir dans ce domaine de gestion de l'espace avec une extrême prudence. Il ne faudrait pas que la gestion de l'espace local soit un outil d'exclusion de ceux qui n'ont pas la parole par manque d'organisation et de représentant (les transhumants). D'une part, l'allègement de la charge dans un endroit peut entraîner une concentration dangereuse ailleurs (autour d'un autre puits) et d'autre part ce qui pourrait être ressenti comme une exclusion par les transhumants peut entraîner un sentiment de frustration de leur part avec des conséquences imprévisibles. Les mises en défens et pare-feu du GIP de Am Tanabo ont été interprétés comme des obstructions à leur passage habituel en transhumance par les éleveurs arabes venus du nord et le conflit s'est terminé par mort d'homme.

Les transhumances ayant irrémédiablement lié les régions entre elles, il semble nécessaire, pour résoudre le problème de gestion de l'espace dans les GIP de la région de Ngoura par exemple, de pouvoir discuter avec les éleveurs transhumants de la région de Moussoro qui est leur point de départ (donc de les organiser eux aussi en GIP pour avoir des interlocuteurs dans le cadre de réunions inter-Unions Chari Baguirmi / Kanem, ces deux régions formant une entité pastorale indissociable) et de voir quels pourraient être leurs représentants locaux pour la région de Ngoura qui fait partie de leur périple. La carte de la page suivante, tirée de Clanet (1994) illustre l'imbrication des aires pastorales et l'interdépendance des régions, sans notion de frontière.

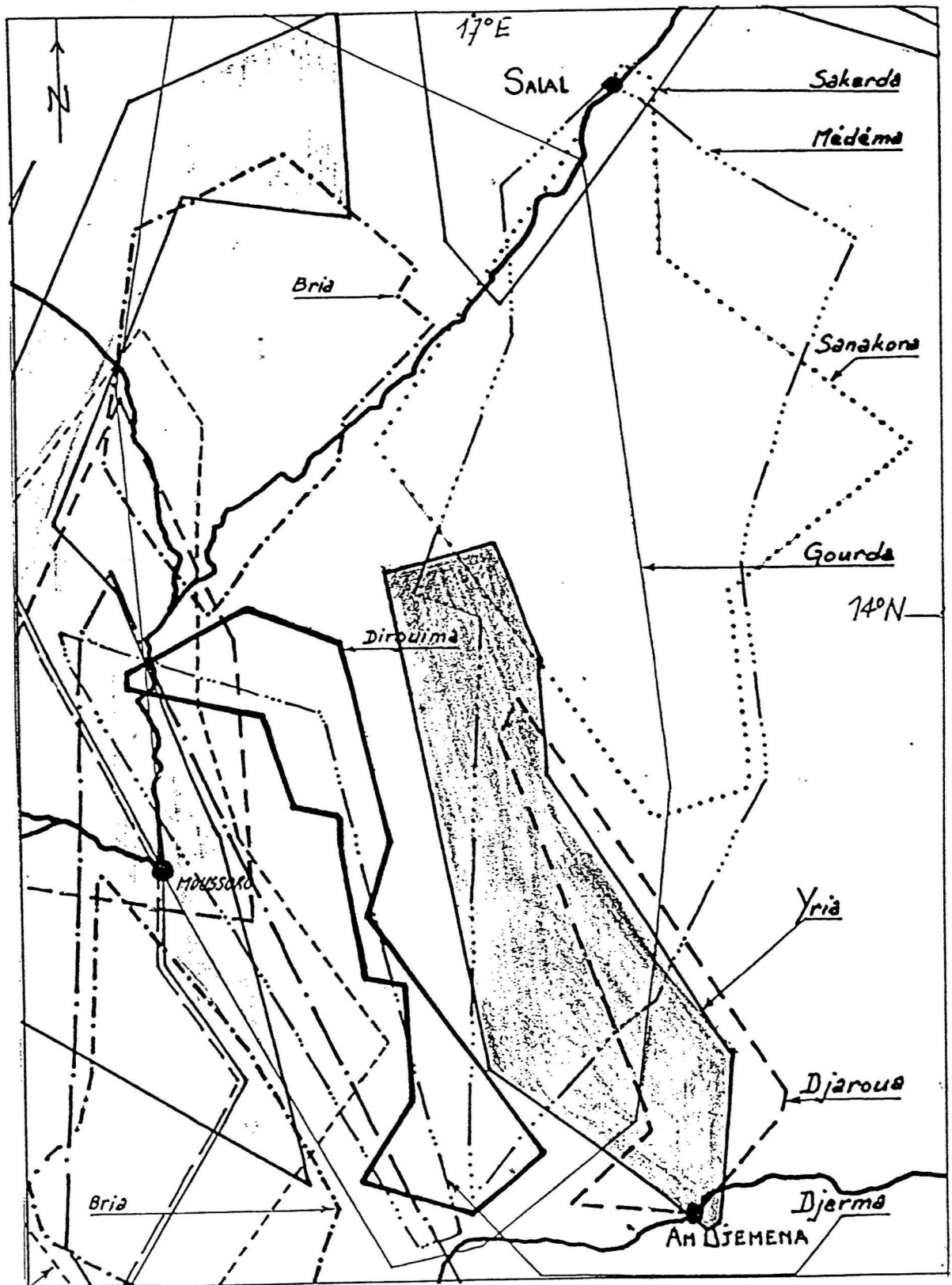
Le but est d'arriver à avoir :

- tous les utilisateurs d'une zone, sans exclusion,
- une négociation paritaire, chacun exposant ses difficultés et cherchant un consensus.

La sécurisation des élevages sédentaires de la région de Ngoura passe peut-être par un puits du GIP local mais aussi peut-être par un puits pastoral supplémentaire dans un autre endroit pour sécuriser le parcours des transhumants.

La gestion de l'espace de Ngoura ne se résout pas qu'à Ngoura.

Doc 57-76 : AUCUNE TRIBU N'A D'ESPACE EN PROPRE ... (de Clanet, 1975)
 les aires pastorales s'imbriquent, d'où la nécessité des règles d'usage d'abreuvement...



"Géographie pastorale au Sahel central" CARTES, GRAPHES & ILLUSTRATIONS

(CLANET, 1994)

Les éleveurs transhumants ignorent en général l'existence des GIP

Les éleveurs transhumants rencontrés ignorent l'existence des GIP et de leurs pharmacies et ignorent également l'existence des vétérinaires installés, comme des dépôts pharmaceutiques existants. On peut penser que c'est parce que ces implantations sont récentes qu'ils en ignorent l'existence. Ils continuent donc de façon traditionnelle à s'approvisionner en produits vétérinaires sur leur lieu d'origine avant leur départ, avec tous les produits dont ils pensent avoir besoin. Ils s'approvisionnent auprès des techniciens, des pharmaciens privés et sur les marchés. Une fois en route, les éleveurs vont devoir traiter par eux-mêmes tous les épisodes pathologiques qu'ils vont rencontrer dans leurs troupeaux. Ceci pose deux problèmes :

- celui de l'information des éleveurs sur le réseau de GIP qui existe pour s'approvisionner en médicaments. Deux voies sont à privilégier :
 - . le recours à la radio rurale comme principal moyen de diffusion en milieu transhumant
 - . la création de GIP dans toutes les régions de lieu de départ de transhumance et la création d'Union qui est le meilleur moyen de faire circuler les informations.
- celui de la formation des éleveurs et non plus seulement des auxiliaires dans le milieu transhumant. La carte de la page suivante illustre parfaitement la multiplicité des trajets des transhumants sur d'immenses espaces et l'impossibilité matérielle de traiter dans laquelle se trouve un auxiliaire s'il prétendait suivre et traiter le bétail de son GIP. Si l'auxiliaire est adapté et efficace en milieu dense agro-éleveur où le cheptel est concentré dans les villages et sédentaire toute l'année, il n'est plus d'aucun secours quand la transhumance est de règle aux deux saisons de l'année et en habitat dispersé sur des espaces très étendus. En milieu éleveur transhumant en RCA, 6 000 éleveurs de base, "professionnels" de l'élevage, ont été formés dans les 250 GIP. Le sujet sera abordé dans les propositions.

Faute d'Unions, les GIP se connaissent peu malgré leurs problèmes communs

Dans la Zone d'Organisation Pastorale (ZOP), au poste de Dourbali, il y a 63 GIP en mars 1996. Le principal GIP de la zone, "Mougnal", ne connaît l'existence que de trois GIP sur 63 car il n'existe pas d'Union dans la région.

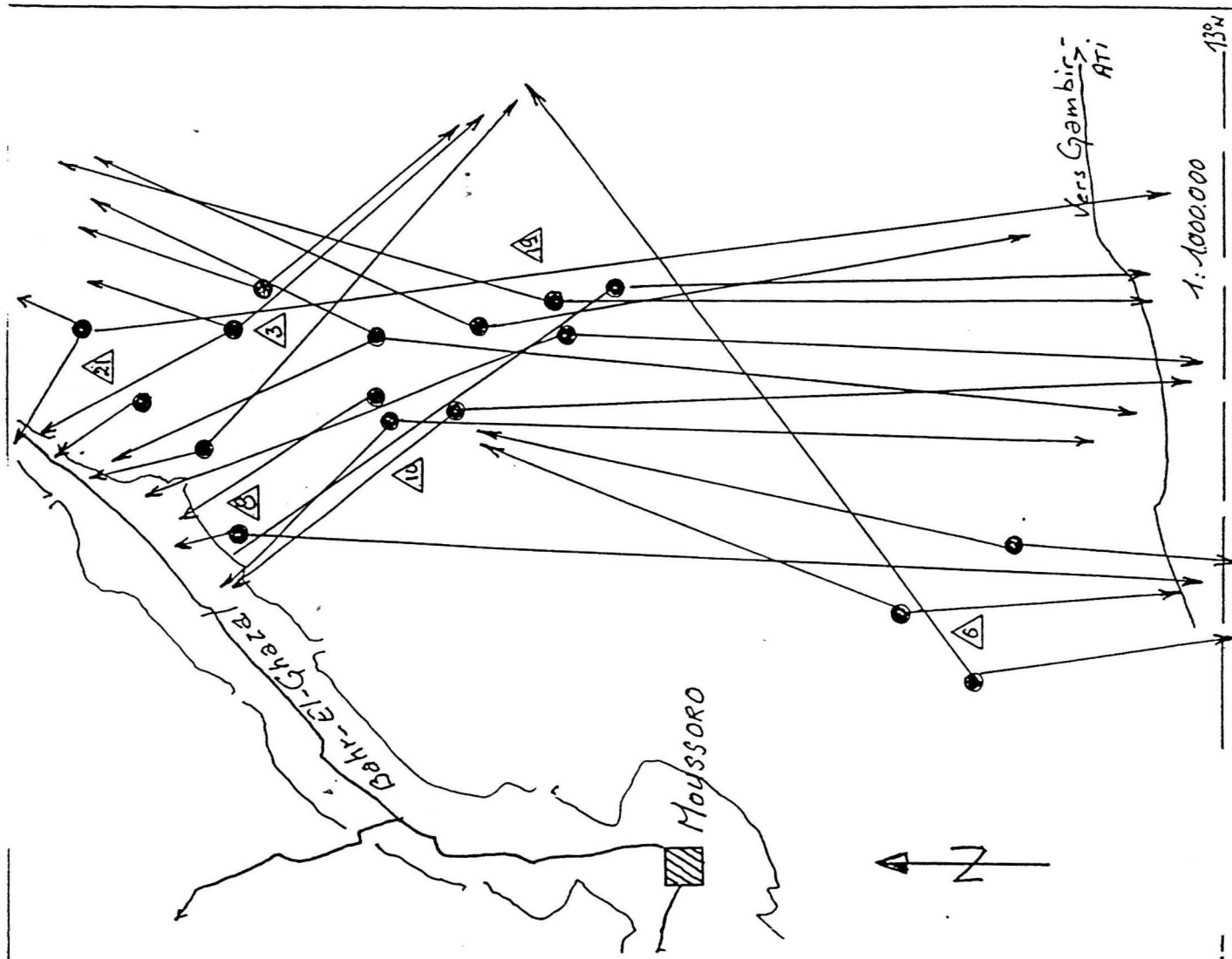
Pourtant tous les groupements se plaignent du prix élevé des produits qui entraîne une faible consommation de médicament et cherchent un moyen de diminuer le prix d'achat. Certains GIP vont s'approvisionner au mandataire où auprès de la pharmacie privée locale, d'autres font un approvisionnement sur N'Djaména.

La création d'Unions semble en retard dans la zone sahélienne alors que tous les éléments existent pour aller dans ce sens : les GIP sont nombreux, ont des liquidités et des besoins importants tant en produits vétérinaires qu'en aliments de complément pour passer la saison sèche (tourteau). Cependant, l'absence de Chef de COP dans cette zone a freiné la mise en place de ces Union par absence d'impulsion de départ et de programmation des activités en ce sens et de formation des Encadreurs à cette nouvelle tâche.

La mise en place d'une Union pourrait être rapidement effective et opérationnelle et permettrait aux divers GIP de comparer leurs systèmes d'achat et les prix qu'ils obtiennent et de choisir la meilleure solution, notamment le groupage des achats pour bénéficier de prix de gros et répartir les charges de transport.

Doc 56-75 : **LIMITES D'UNE ECHELLE**, trajets des fractions du Clan Hadjéria (1985)

A cette époque, la tribu Médéma comporte 17 fractions (le clan Hadjéria, pour sa part se divise en cinq fractions constituées de 19 campements. En fait la fraction 3 est dédoublée). Le croquis de la répartition des clans et des fractions reste lisible, cf. 53-72. Celui-ci, illustrant les mouvements des campements d'une seule fraction, ne l'est plus...



Les triangles représentent les *damrés* de chaque fraction, avec leur numéro de recensement. Les cercles localisent les campements. Quelques trajets sont dédoublés (mouvements des zébus et des dromadaires). Il y a pour tous les campements, au minimum, un trajet sud de saison sèche, et un trajet nord d'hivernage.

Les mouvements des 19 campements des 5(6) fractions du clan Hajéria, en 1985, tracent 41 trajets. Si tous les mouvements des 93 campements de la tribu étaient représentés, il y en aurait 207 sur le même espace ...!

Le premier regroupement de GIP, non encore formalisé, s'est cristallisé dans la zone d'Amsakiné-Fadjé (à 70 km au nord de N'Djaména) sur l'approvisionnement en tourteau à partir de Moundou en traitant avec un commerçant. En négociant par véhicules pleins, chargés de 500 sacs, le sac rendu N'Djaména revenait à 1 530 FCFA alors que les éleveurs ne le trouvent d'habitude qu'autour de 3 000 F.

Conclusion sur les GIP de la zone sahélienne

Les GIP semblent se caractériser par un certain dynamisme lié à des activités diversifiées qui répondent aux besoins des éleveurs et qui leur procurent des recettes parfois importantes. La situation financière des GIP est mieux connue par l'encadrement que dans le sud mais les GIP ont pris du retard en gestion du fait de l'analphabétisme qui rend inopérante la méthode actuellement employée. La force financière de ces GIP risque de se transformer en faiblesse si une absence de gestion plus longtemps laisse s'installer de mauvaises pratiques, qui n'existent pas encore vraisemblablement, mais qui pourraient apparaître et jeter le discrédit sur les groupements.

Comme dans le sud, le diagnostic réel sur l'état de santé du GIP n'est pas posé et un traitement ne peut être entrepris en cas de besoin.

On peut approximativement estimer la "puissance" des 241 GIP à 70 millions de F.CFA et à un fonds de roulement moyen un peu inférieur à 300 000 F.CFA par GIP. L'absence d'Unions freine la prise en charge par les éleveurs de leur propre développement, notamment la maîtrise des approvisionnements.

Avec la santé animale, le programme d'hydraulique pastorale et de gestion de l'espace est au coeur des préoccupations des éleveurs.

2.1.2. La formation des Auxiliaires et des Responsables de Groupements.

La formation des Auxiliaires d'Elevage en santé animale

La formation de base des auxiliaires a été initiée en 1991. Cette formation d'un auxiliaire choisi par les membres des groupements (GDS comme GIP) est la première étape qui suit la création d'un groupement et la création d'une pharmacie vétérinaire.

Tableau n° 4. Les Formations d'Auxiliaires d'Elevage (AE)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Auxiliaires GDS an / cumul	495 / 495	405 / 900	212 / 1112	312 / 1425	167 / 1592	1592
Auxiliaires GIP cumul			281	385	443	443
TOTAL A.E.	495	900	1 393	1810	2035	2035

La formation des auxiliaires a été faite à un rythme soutenu comme le montre le tableau ci-dessus et en 1994 on notait que 88 % des GDS avaient au moins un Auxiliaire formé pour assurer la santé animale de base (voir en annexe les formations réalisées depuis

1991). Le bilan dans ce domaine est très positif, il reste seulement 10 % des GDS à former et un deuxième auxiliaire là où il en manque. La formation est assurée par les différents encadreurs et elle est réalisée en stages de cinq jours pour le module de base et depuis 1995 les encadreurs disposent d'une boîte à image pour faciliter la formation.

Dans la zone sahélienne, on note un certain retard : dans la zone de Dourbali, pour 63 GIP encadrés on ne compte que 13 GIP (soit 20 %) qui disposent d'Auxiliaires d'Elevage (26 formés).

La DOP apporte un appui direct aux groupements en dotant les Auxiliaires de trousseaux d'auxiliaire d'élevage contenant du petit matériel de soin. Les médicaments sont apportés par le Groupement.

Le recyclage des Auxiliaires d'Elevage s'effectue en stages de quatre jours et a touché 522 recyclés.

Les documents pédagogiques (illustration page suivante)

La DOP a réalisé avec la DEFVZ tout un corpus de documents de grande qualité pour soutenir l'action de ces Auxiliaires :

- manuel de l'Auxiliaire d'Elevage (aide mémoire technique) tout à fait opérationnel car très bien illustré et comportant un texte bilingue français / arabe.
- cahier de l'auxiliaire d'élevage des GIP pour le suivi des stocks et des traitements
- carte d'auxiliaire

La formation des Auxiliaires d'Environnement

Il s'agit d'une formation qui ne concerne que les GIP de la zone sahélienne. On peut s'étonner que cette préoccupation ne soit pas présente dans la zone soudanienne avec des adaptations pour répondre aux problématiques plus soudanaises et plus agro-pastorales.

A partir de 1993 les formations d'Auxiliaires d'Environnement ont débuté et en 1996 on compte 56 Auxiliaires d'Environnement dans 28 GIP. Les GIP qui ont été concernés par l'opération puits ont reçu cette formation.

Les thèmes abordés concernent :

- les fourrages et l'alimentation du bétail : foin, résidus de récolte, mangeoire, complémentation par le tourteau ou la paille traitée à l'urée, pierre à lécher, pépinières et plantations.
- l'amélioration et la protection des sols : sensibilisation à la dégradation, valorisation de la fumure animale, cordons pierreux...
- l'organisation du terroir et la gestion des ressources : gestion de l'espace, organisation de la transhumance, pare-feu, reboisement, gestion des mares, gestion des puits.

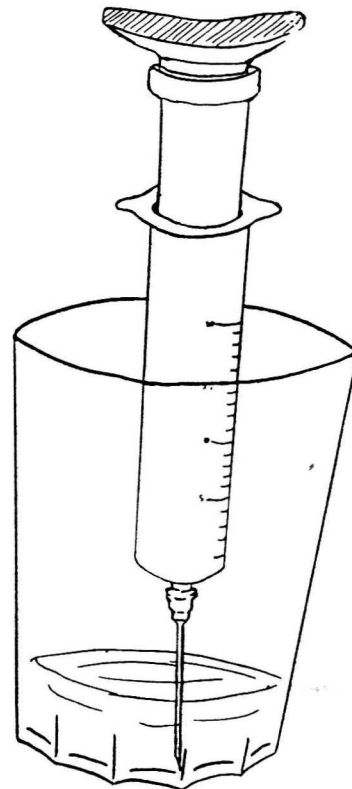
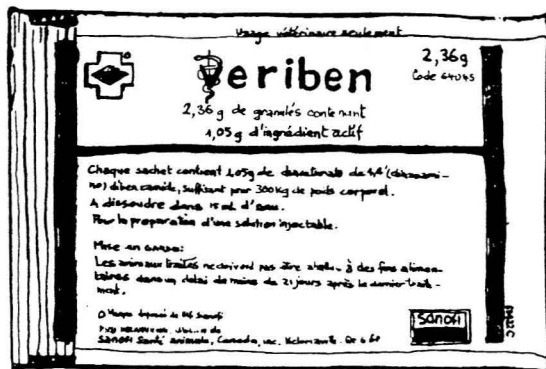
Le cahier des charges de l'auxiliaire d'environnement a précisé les tâches en mai 1996.

La formation des Responsables de Groupements

Un protocole d'accord a été signé avec l'INADES- Formation pour assurer la formation des responsables des groupements (président, trésorier, secrétaire) par série de 200 groupements par an. Les GDS et les GIP ont été concernés.

Au total 354 groupements ont été formés en fin 1995 : 292 GDS et 62 GIP. L'effectif

VERIBEN (-)



III

= 5cc

1/. A quoi sert le Veriben?

- Il sert à traiter la piroplasmose et la trypanosomiase.

2/. Comment le donner?

- Par injection intramusculaire.
- Préparation de la solution:
 - le sachet de 1,05 g doit être dissout dans 15 cc.
 - le sachet de 10,5 g doit être dissout dans 150 cc.

3/. A quelle dose et pendant combien de temps?

- Un sachet de 1,05 g pour 300 kg de poids vif.
- En une seule prise (-).

4/. Délai de consommation

- Viande: 21 jours.

١/ مَا قَائِدَةُ بُرَوَاتِ؟

• لِتَرْبَةِ يَكَاوِيٍّ مَرَضِ بُولِ دَمٍّ وَمَرَضِ دَبَّانٍ
أَم بُوَجْنِي.

٢/ كَيْفَ يَعْطَوُهُ؟

• بِالْحَقْنَةِ الْقَائِدَةِ

• بِتَجْهِيزِ الْمَجْمُوعِ:

- الْكَيْسُ ١,٠٥ غَرَامٍ لَا زَمَ يُبَلَّوُهُ فِيهِ ١٥ سِيلِسِي

- الْكَيْسُ ١٠,٥ غَرَامٍ لَا زَمَ يُبَلَّوُهُ فِيهِ ١٥٠ سِيلِسِي

٣/ بِأَيِّ جَرْعَةٍ وَالْإِلَى مَتَى؟

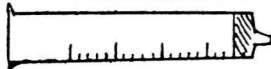
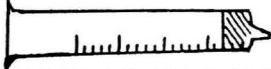
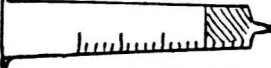
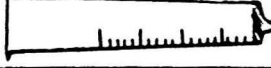
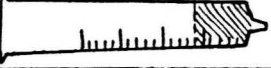
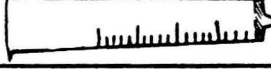
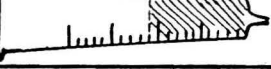
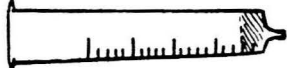
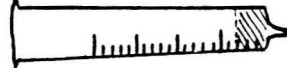
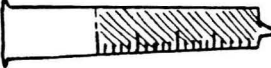
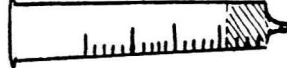
• كَيْسُ ١,٠٥ غَرَامٍ لِوَزْنِ ٣٠٠ كِيلُو غَرَامٍ حَيٍّ

• بِجَرْعَةٍ وَاحِدَةٍ فَقَطْ (-)

٤/ مَعْدَةُ الْإِنْتِظَارِ

اللَحْمَ: ٢١ يَوْمَ

بَرِيْبَن (بُؤَاثْ) (-)

 	  	1cc = ● 5cc =
	 ●●	D
	 ●●●	DDD DD
	 1	DDDDDDD DDDDD
 ●	 ●	
 ●	 ●	
  		
 ●●	 ●●●●	
 ●●●		
 ●●●●	 ●	

total de groupements étant de 1 028 (787 GDS, 241 GIP), l'objectif d'autonomisation de la gestion des groupements n'est que partiellement atteint et un programme soutenu de sessions de formation doit être mis en place pour achever de toucher tous les groupements.

Documents pédagogiques

La DOP et l'INADES-Formation et liaison avec la DEFRVZ ont préparé pour les stagiaires toute une série de documents de gestion.

Les responsables de groupement sont dotés de :

- cahiers de gestion en trois livrets (caisse, stock et cotisations)
- un aide-mémoire pour les GDS remarquablement conçu, qui récapitule l'organisation et le fonctionnement d'un groupement d'une part et la gestion d'autre part.
- un fascicule : "bien connaître son GDS pour mieux s'organiser en Union"

Nous formulons deux remarques :

- les éléments de gestion contenus dans ces documents sont nécessaires mais pas suffisants. Ils doivent être synthétisés dans un indice "diagnostic" simple, le Fonds de Roulement, en détaillant ses trois composantes (caisse, stock et dettes des membres) et présenté de façon visuelle à toute assemblée générale et réunion pour que les analphabètes puissent suivre également la gestion de leur groupement. A partir du moment où les membres du bureau ne peuvent pas diagnostiquer leur situation et donc ne peuvent informer pleinement les membres du groupement, on peut dire que l'objectif de formation des responsables de groupement est à compléter.

- dans le cas des GIP, la transcription en arabe des cahiers de gestion est une solution mais le passage à la gestion en caractères latins est possible, en 12 jours seulement, par l'alphabétisation fonctionnelle des membres des bureaux qui maîtrisent déjà l'écriture arabe. L'expérience l'a prouvé à grande échelle avec les éleveurs Mbororo de RCA sur 250 GIP. Ceci permet à ces membres et à leurs groupements d'accéder au "monde écrit" qui les entoure et de le maîtriser (carte d'identité, certificat de vaccination, factures...) et de faciliter le suivi et le conseil de gestion par l'encadrement.

Le suivi post-formation INADES réalisé par les encadreurs pour veiller à la mise en oeuvre des enseignements reçus dans les GDS formés, a eu lieu 6 à 12 mois après la réalisation de la formation par enquête (non disponible) mais se trouve interrompu par le départ des encadreurs.

2.1.3. Mise en place d'un système de vulgarisation

En 1992 la DOP a été très sollicitée pour mettre en place un système de vulgarisation dans la Zone d'Organisation Pastorale (ZOP). La même méthode est appliquée dans la zone soudanienne (COP Moundou) depuis 1994.

La vulgarisation est effectuée par les encadreurs (préalablement formés et recyclés) auprès des groupements. La sensibilisation-vulgarisation est menée sur des thèmes en fonction des périodes de l'année.

Les thèmes généraux diffusés sont les suivants :

- Santé animale : - vaccinations contre la peste bovine, contre les charbons et contre la maladie de Newcastle de la volaille
 - déparasitage externe (détiquage)
 - déparasitage interne
 - lutte contre la trypanosomose
 - traitements curatifs contre la piroplasmose et la dermatophilose.
- l'alimentation animale :
 - complémentation à base de tourteau
 - conservation des fourrages secs
- zootechnie :
 - castration
 - marquage et tatouage (lutte contre le vol)

A côté de ces thèmes techniques classiques et permanents, de nouveaux thèmes ont été formulés et mis en oeuvre :

En 1994, 1 thème :

- organisation des paysans pour l'achat dans le cadre de la privatisation : 600 GDS ont été touchés

En 1995, 3 thèmes :

- Protection de l'environnement et valorisation des ressources naturelles (3/95) sur la lutte contre les feux de brousse et la coupe abusive des arbres : 470 GDS ont été touchés
- Utilisation et valorisation des fourrages naturels.
- Situation des groupements face au désengagement de l'Etat (11/95).

Les thèmes diffusés font l'objet de la part de l'encadreur d'une fiche récapitulative qui donne des informations sur le nombre de groupements touchés, les personnes sensibilisées... On note qu'en moyenne 70 % des adhérents des GIP touchés ont participé aux séances de vulgarisation.

Commentaires :

- les thèmes sont préparés par la DOP et les COP pour fournir aux Encadreurs les éléments techniques servant à l'animation-vulgarisation et la documentation servant de support. Les GDS et GIP devraient disposer, ainsi que tous les auxiliaires, d'une fiche illustrée synthétique pour constituer leur recueil de thèmes et pouvoir s'appuyer dessus en l'absence de l'Encadreur.
- la vulgarisation qui n'est pas appuyée par une démonstration risque de ne pas être très convaincante. Certains paysans, éleveurs ou groupements qui réussissent des thèmes peuvent servir de démonstration pour les autres si des visites et rencontres sont organisées. Stockage de foin par un agro-éleveur, distribution de pierres à lécher chez un éleveur, opération d'approvisionnement en tourteau par une fédération... toutes ces occasions sont à saisir pour appuyer efficacement une vulgarisation. Des Centres d'Expérimentation en agriculture, élevage ou forêt peuvent également fournir de support pour les débats sur le thème retenu. Une visite à la Fédération de Kélo par des Unions non regroupées peut indéniablement convaincre de la nécessité de se regrouper.

Il semble qu'il n'y ait pas eu suffisamment de moyens matériels aux COP pour effectuer de tels déplacements et appuyer les Encadreurs.

- si on dispose de taux de sensibilisation, on ne dispose pas de taux d'adoption des différents thèmes (mis à part les taux de réalisation du bétail traité).
- l'évaluation de l'impact réel sur les productions ou les systèmes fait défaut. La quantification de cet impact est difficile à obtenir car des dispositifs de suivi sont souvent nécessaires. Il appartient à un service de Suivi-Evaluation de mettre en place un certain nombre d'indicateurs sur les exploitations d'un échantillon, de passer périodiquement mesurer ces indicateurs et de les rapprocher des thèmes qui ont été appliqués. Les Encadreurs devraient pouvoir suivre de leur côté certains indicateurs sur des exploitations bien connues pour se rendre compte par eux-mêmes des évolutions et s'en servir pour valider un thème ou modifier une pratique.

En plus des critères techniques objectifs comme la diminution de la mortalité, accroissement de la fécondité ou de la force de travail (durée), âge au renouvellement des boeufs de labour, les données économiques (coût, bénéfice) devraient être relevées pour déterminer la rentabilité économique des thèmes vulgarisés. Quand la vulgarisation préconise 3 vaccinations, 3 différents traitements prophylactiques (tiques, vers, trypanosomose) et une complémentation de saison sèche, quel en est le coût réel et la faisabilité par un membre d'un GDS qui dépense en moyenne 124 FCFA par bovin et surtout quel est le niveau de rentabilité économique de l'opération ?

La prise en charge de la vulgarisation par le PSAP dès 96-97 va répartir différemment les rôles des techniciens mais ne va pas supprimer les interrogations précédentes. Bien que les actions de vulgarisation soient mises en oeuvre individuellement, ce sont les groupements qui préconisent et permettent la mise en oeuvre de cette vulgarisation par leurs actions (approvisionnements en médicaments, tourteau...).

2.1.4. Lier Recherche à Formation des agents et à Opérations de Recherche-Développement

Recherche et Formation des agents

Pour l'établissement de la formation des agents encadreurs et vulgarisateurs et pour les recyclages, la DOP, en liaison avec la DEFVZ, a fait appel aux différents services du Laboratoire de Farcha, chargé de la Recherche. Le Laboratoire de Farcha a donc été chargé de la conception des fiches de formation des agents sur :

- les différentes vaccinations
- le diagnostic différentiel
- l'alimentation du bétail
- les systèmes d'élevage
- l'écologie pastorale
- l'aménagement des puits

Dans le cadre de la formation des agents de terrain à la participation au réseau d'épidémio-surveillance (Réseau "Répimat" du Laboratoire de Farcha), les agents concernés

ont reçu une formation sur les techniques de prélèvements d'échantillon de matériel biologique pour expédition et analyse au Laboratoire.

Vingt agents ont été concernés et suivent régulièrement des formations. Deux formations ont été effectuées en 1995, d'une durée d'une semaine. De formation au diagnostic pathologique dans un premier temps, la formation touche ensuite les thèmes de l'enquête pathologique dans le cadre du réseau d'observation.

Opérations de Recherche-Développement

La gestion de l'espace pastoral et l'hydraulique pastorale est confiée dans le cadre de la DOP à la Division de l'Alimentation et de l'Aménagement Pastoral et Hydraulique. Dans le cadre du PMDR 20 puits pastoraux ont été localisés en 1993 puis réalisés et attribués en 1994 (voir liste et localisation des ouvrages en annexe).

Un contrat lie la DOP aux Groupements bénéficiaires avec leur participation financière d'un montant de 300 000 FCFA, la fourniture de six manoeuvres et la prise en charge de l'équipe de l'entreprise pendant les travaux.

La réalisation par la DAAPH des actions de formation et de recherche-développement autour de ces puits n'a été initiée qu'un an plus tard avec la mise en route d'une première mission conjointe DOP, DAAPH et Laboratoire de Farcha dans le but de faire l'état des lieux dans la zone du Chari Baguirmi.

Les actions ont débuté par :

- la formation en septembre-octobre 1995 de 56 Auxiliaires d'Environnement (40 pour le PMDR et 16 pour l'IDA).
- l'enquête sur la détermination de la forme des abreuvoirs puis le lancement de l'appel d'offre pour la réalisation de 80 abreuvoirs.
- la réalisation de pare-feu de façon manuelle, sur le principe de la participation volontaire des populations avec du petit matériel octroyé par le projet. Les groupes ayant été déterminés tardivement et le matériel livré en retard (mars), la saison sèche étant déjà très avancée, 50 km de pare-feu ont pu être réalisés seulement au lieu de 153 prévus.
- les actions en faveur de l'environnement : plantation de pépinières et transplantation autour du point d'eau. Actuellement 6 GIP ont réalisé des pépinières. A cette occasion une bonne collaboration inter-volets a eu lieu avec l'appui du forestier du volet agricole et agroforestier du projet.
- l'essai de contrat d'aménagement de zones agro-pastorales, pour l'instant à titre d'orientation, sur les 18 puits en eau.

Le GIP mobilise les fonds de toute la population pour financer sa participation à la construction du puits (300 000 FCFA). Ces puits utilisés par tous (en payant ou gratuitement suivant la participation ou non au départ) permettent de lier entre eux tous les utilisateurs des pâturages qui en dépendent et d'espérer prendre des mesures collectives de gestion. Les sommes collectées alimentent actuellement un compte "contribution des éleveurs au fonçage des puits" à la BTCD et une utilisation de ces

fonds est proposée par la DAAPH (actuellement en discussion) :

- Propositions :
- 25 % activités d'aménagement
 - 25 % entretien-réparation des puits
 - 25 % actions sociales (infirmier, banque de céréales...)
 - 15 % fonds de solidarité
 - 10 % soutien et suivi des activités par la DAAPH

Pour aider à la gestion de l'espace à partir de ces puits et pouvoir les ouvrir et les fermer à certaines dates liées à l'exploitation du pâturage, la DAAPH propose de munir les puits de couvercles à fermeture. Cette mesure permettrait également de préserver le puits des salissures en saison des pluies et de dissuader de s'y installer pour de l'agriculture ou du maraîchage.

□ la gestion des pâturages n'est pas encore commencée car elle se fait en liaison avec le Laboratoire de Farcha qui doit installer des sites de suivi et les implantations ne sont pas encore déterminées par le Laboratoire.

2.1.5. Réaliser un diagnostic socio-économique et un programme d'appui aux Groupements.

Diagnostic socio-économique

Dans le cadre de la gestion de l'espace en zone sahélienne, la DOP et la DAAPH ont recueilli des données socio-économiques sur les zones concernées par l'implantation des puits pastoraux.

Dans la zone soudanienne on dispose des récents résultats d'une enquête menée sur les GDS et qui donne des informations structurelles et économiques sur les GDS et leurs membres.

Dans les deux cas on ne dispose pas de véritables données socio-économiques : composition des familles, activités, budgets annuels détaillés (recettes et dépenses par poste), part réservée aux activités d'élevage, pratiques d'élevage, exploitation des différents cheptels, possession du cheptel par les différents membres de la famille, problème foncier pastoral et contraintes d'abreuvement... toutes les données, et notamment les contraintes relevées et les souhaits exprimés, qui permettent de "caler" les actions de développement.

On ne dispose pas à l'heure actuelle d'une typologie des éleveurs en zone soudanienne (ce qui aurait permis de voir que les GDS ne touchaient que la moitié de l'élevage de la zone) ni en zone sahélienne (ce qui aurait renforcé l'idée de travailler en gestion de l'espace sur les deux bouts de la chaîne, les transhumants sur leur lieu de départ au nord et les sédentaires ou petits transhumants sur le lieu d'arrivée ou de transit).

On dispose de nombreuses données éparses et pas toujours concordantes mais la véritable enquête socio-économique reste à faire dans les deux zones.

Programme d'appui aux groupements

La connaissance déjà ancienne des deux zones a permis d'identifier les principales contraintes en matière de production (santé animale, alimentation, hydraulique pastorale...) et de bâtir tous les programmes d'appui actuels aux groupements pour résoudre ces problèmes : formation des auxiliaires en santé animale, des auxiliaires d'environnement, des encadreurs, structuration du milieu en groupements, unions et fédération, formation des responsables de

groupements à la gestion, appui aux thèmes de vulgarisation ou de recherche-développement...

La DOP apporte un appui direct aux groupements à travers ces différentes actions :

- trousseaux d'auxiliaire d'élevage (petit matériel uniquement)
- abreuvoirs
- pépinières (matériel végétal et petit outillage)
- multiplication de cultures fourragères (niébé, dolique et mucuna)
- organisation de pare-feu
- organisation de foires bovines

Ces appuis sont très limités par rapport à ce qu'ils auraient pu être compte tenu du fait que le poste le plus important (50 millions de F.CFA) de tout le Volet Elevage (390 millions de FCFA, gestion Etat) n'a pratiquement pas été entamé au 28/05/96.

Une étude socio-économique complète sur les producteurs et sur leur environnement permettrait d'identifier les contraintes et blocages non encore pris en compte dans les domaines de la production, de la transformation (produits laitiers : lait, fromage, beurre, viande séchée...) et de la commercialisation (viande et produits laitiers sur les centres provinciaux importants comme Sarh, Moundou, Doba et sur la capitale, exportation sur les pays voisins).

2.1.6. Conclusion partielle sur le volet "organisations pastorales"

Un énorme travail en profondeur a été réalisé par les cadres, assistants techniques et encadreurs pour poursuivre la tâche de structuration des éleveurs et agro-éleveurs. Les deux zones disposent maintenant d'un vaste réseau qui couvre de vastes régions. Ce réseau de Groupements constitue la base d'une structuration récente à l'échelon supérieur (les Unions) qui n'a pas encore donné tous les résultats escomptés, notamment en matière d'approvisionnement en produits vétérinaires ou en compléments pour le bétail. Paradoxalement, c'est le niveau de structuration encore supérieur, la Fédération, qui a été le plus efficace bien que le plus récent. Globalement, il semble qu'une "grosse machine" soit en train de s'ébranler.

Cependant cette machine est fragile car elle maîtrise mal les conditions de sa réussite, notamment les paramètres de sa gestion et la transparence de cette gestion vis à vis de tous les adhérents des groupements. Actuellement la situation semble saine en zone soudanienne comme en zone sahélienne mais le développement des activités va révéler ces lacunes. Les conséquences d'une gestion non maîtrisée par les bureaux et non contrôlée par les membres seraient catastrophiques sur tous les groupements en jetant le discrédit sur ce mouvement coopératif en expansion.

Diversification, adaptation de la gestion par formation et alphabétisation, contrôle interne par les membres, appui externe par les structures Unions-Fédérations, formation à la santé animale et à la gestion concertée de l'espace, peuvent dynamiser tous les groupements.

2.2. VOLET “APPUI À L’ENCADREMENT DES PRODUCTEURS”

De nombreux objectifs assignés à ce volet ont déjà été abordés au moins partiellement en traitant le volet Organisations pastorales car les deux volets travaillent de façon très intégrée et les formations issues d’un volet sont valorisées par l’autre.

2.2.1. Accroître l’efficacité des institutions nationales de formation des agents de l’élevage.

En amont des producteurs et de la structure qui les encadre se trouve l’école qui forme le personnel, l’ENATE. La DEFRVZ a contribué à adapter l’Ecole à la nouvelle situation qui a suivi l’arrêt des recrutements et des intégrations des agents formés.

L’appui à l’ENATE (Ecole Nationale des Agents techniques d’Elevage)

La tâche nouvelle pour l’ENATE a été de recycler les agents existants et de rééquilibrer la pyramide des compétences, les cadres d’application étant dramatiquement peu nombreux par la mise en place d’un cycle de promotion interne permettant aux meilleurs agents techniques d’élevage (catégorie C5) d’accéder au grade B4 avec le titre d’Adjoint technique d’élevage.

La DEFRVZ a appuyé toute la réflexion concernant cette mutation et a participé à former les enseignants de l’école. L’appui pédagogique aux enseignants a porté sur la pédagogie par objectifs, les techniques de classe, la conception de matériel didactique.

Le cycle d’Adjoint Technique d’Elevage, conçu sur deux ans, est constitué de modules dont les programmes ont été élaborés entre la DEFRVZ et l’ENATE :

- module Remise à Niveau Sciences de Base
- module Animation Rurale
- module Administration, Législation, Exercice Privé.

Constatant que l’acquisition de compétences était insuffisante pour mettre en place des actions dans le milieu, “si elle n’était accompagnée d’une définition précise et concrète de la démarche, des étapes et de leur modalité ainsi que des aspects d’organisation du travail”, la DEFRVZ s’est engagée dans l’élaboration de cahiers des charges du technicien de l’élevage au Tchad, précisant notamment la démarche de constitution des groupements.

Réflexion sur la réorientation de l’ENATE

Une réflexion, à laquelle participe la DEFRVZ, est amorcée depuis 1992, pour adapter l’école au nouveau contexte de la privatisation. La proposition actuelle est que l’ENATE reprenne à son compte toutes les actions de formation continue réalisées par la DEFRVZ et qu’elle les réalise sous forme de prestation de service auprès des partenaires internes (services demandeurs du Ministère) ou externes (projets, ONG, opérateurs privés). Les contrats que passerait l’ENATE lui permettraient d’assurer son autonomie de fonctionnement.

L’ENATE devrait former :

- 60 adjoints techniques en 3 promotions
- recycler 300 diplômés à travers des sessions de formation continue.
- concevoir et réaliser des modules de formation pour les privés.

La réflexion demandée à la DEFRVZ a été poussée à son terme avec la Direction de l’ENATE et le corps enseignant et est parvenue au stade de projet à réaliser.

2.2.2. Renforcer les connaissances des agents au contact des éleveurs et des groupements

Les agents techniques d'élevage sont chargés de :

- former les auxiliaires d'élevage
- animer les populations pour créer les groupements et unions puis suivre les membres des bureaux dans leurs différentes tâches
- vulgariser les thèmes techniques auprès des membres des groupements

Pour atteindre ces objectifs, la DEFRVZ en liaison avec la DOP a bâti le programme de recyclage de ATE encadreur et vulgarisateurs, non seulement sur l'amélioration de leurs compétences techniques en matière d'élevage mais aussi, ce qui faisait défaut, en matière de sociologie, de techniques d'animation de réunions, techniques de communication et de vulgarisation.

Toujours en liaison avec la DOP, les tâches, la démarche et l'organisation du travail de chacun ont été précisées par la conception des documents suivants :

- Cahier des charges des vulgarisateurs, des superviseurs et des chefs de centre d'organisation pastorale, précisant les activités de chacun, la répartition des tâches et les relations devant s'établir entre ces différents niveaux hiérarchiques ;
- Cahier des charges des encadreurs de groupement précisant les activités à mener dans le cadre de la démarche de constitution des groupements définie par la DOP.

Tableau N° 5. Bilan des formations d'Encadreur PMDR

	GDS		GIP		Récapitulatif
	Nb stagiaires	Nb H-J	Nb stagiaires	Nb H-J	Total H-J
1992	20	140	0	0	140
1993	20	140	25	150	290
1994	40	80	24	144	224
1995	10	90	10	90	180
TOTAL	90	450	59	384	834

Ces formations ont permis d'assurer le même niveau de compétences aux différents agents qui ont tenu les postes dans les deux zones respectives :

- zone GDS : 43 encadreur en 1993 puis 35 en 1994 et 1995, pour terminer à 3 en 1996.
- zone GIP : 25 encadreur en 1993 et 21 en 1996.

Remarques :

Les objectifs quantitatifs ont été atteints dans le domaine de la formation. Sur le plan qualitatif on peut regretter que les parties économiques et vie associative n'aient pas été suffisamment abordées concernant :

- les activités d'approvisionnement en intrants menées dans les groupements : calcul des frais d'acheminement, du prix de revient, de la marge bénéficiaire, du prix de vente aux membres, aux non-membres...
- la décomposition du fonds de roulement et la surveillance des indicateurs que sont les trois composantes caisse / stock / dettes.
- la remise en cause par le groupement d'une situation dégradée.

Les encadreurs ont eu l'air assez démunis face à des groupements bloqués et dans l'incapacité de proposer des mesures de redressement. Certains outils d'analyse leur faisaient en effet défaut (les composantes du fonds de roulement) mais aussi des outils de redressement comme la visualisation des composantes du fonds de roulement en assemblée générale (contrôle interne), la réglementation des modalités de crédit (dettes des membres) dans le règlement intérieur, le recours à la pression sociale externe par l'intervention de l'Union pour assainir une situation...

En Annexe, on trouvera deux Fiches Techniques d'Elevage Tropical, traitant des Groupements d'éleveurs et exposant en détail ces outils de contrôle de la marche d'un groupement et les conditions de sa bonne marche (Fiche n° 3, I. L'organisation) et l'exemple détaillé des groupements tenant une pharmacie vétérinaire ou effectuant la commercialisation du bétail (Fiche n° 4, II. Leur rôle).

On trouvera en Annexe le tableau récapitulatif des appuis pédagogiques aux formations internes par la DEFRVZ de 1992 à 1995.

Les formations externes

Les appuis aux formations externes (à l'étranger) ont été nombreux. La formation externe a fait l'objet d'un bilan des formations effectuées jusqu'en 1992 dans le cadre du PNE, d'une clarification de la procédure de mise en oeuvre, de l'établissement d'un dossier type de demande, de la mise en place d'un Bureau Commun des Concours, d'un fichier informatisé de gestion des ressources humaines et d'un répertoire des organismes de formation externe dans le domaine du développement rural.

2.2.3. Mettre au point des méthodes pédagogiques et des moyens didactiques pour les formations.

Les sessions de formation ont été conçues en tenant compte particulièrement :

- de la clarté des objectifs
- de la mise en place de techniques pédagogiques participatives comme la simulation de séances de sensibilisation ou de vulgarisation et le bilan des simulations, le recours systématique aux questions récapitulatives, l'évaluation de la session.
- de l'adéquation entre les contenus techniques et le public destinataire
- de l'opérationnalité de la formation par une approche approfondie et concrète de l'organisation du travail qui devra suivre la formation et être réalisé par la personne formée.

Les documents pédagogiques ont été nombreux et de qualité :

- Fiches techniques de vulgarisation (15 thèmes)
- Fiches de techniques pédagogiques destinées aux formateurs (6 fiches)

- Techniques d'animation de réunion
- Pédagogie et formation des auxiliaires d'élevage
- Approvisionnement des groupements en intrants vétérinaires dans le cadre de la privatisation
- Guide du formateur d'auxiliaire d'élevage.

A ces documents viennent s'ajouter ceux déjà cités au paragraphe 2.1.2. dans le cadre de la formation des auxiliaires et des responsables de groupements.

2.2.4. Identifier, planifier et évaluer les différentes formations

L'identification et la planification des formations se sont faites en étroite liaison avec les services bénéficiaires de l'appui de la DEFRVZ et le plus souvent à leur demande.

Après la période des recyclages de 1989 à 1993 qui a touché 280 agents (2 recyclés pour chacun des 133 postes touchés), la DEFRVZ a répondu de 1992 à 1996 à des demandes d'appui pédagogique pour des formations spécifiques, ciblées :

- formation des encadreurs : cahier des charges, techniques de réunion
- participation à la formation des techniciens du réseau ROPANAT
- participation à la formation des techniciens du réseau REPIMAT
- vulgarisation SV

Le suivi a été partiellement effectué concernant les formations dispensées aux encadreurs, aux auxiliaires d'élevage et aux membres des bureaux des groupements.

Des appuis ponctuels ont été faits par la DEFRVZ sur quelques stages, comme par exemple la mission d'appui aux stages d'auxiliaires d'élevage en 1994 et qui constatait un écart important entre les intentions des formateurs (somme des capacités à transmettre à l'auxiliaire en formation) et les réalisations effectives constatées par le contenu de la formation et le document des auxiliaires. De nombreux points techniques n'étaient pas traités (soins et prévention de la trypanosomose et de la piroplasmose ; ces points figurent maintenant dans le Manuel de l'Auxiliaire d'Elevage de 1996) tandis que certains étaient traités démesurément ou avec une mauvaise priorité (7h00 sur le déparasitage externe, 4h00 sur le déparasitage interne), déséquilibre entre les fonctions techniques (17h), les fonctions d'alerte (1h30), les fonctions de vulgarisation et de conseil (1h30) et les fonctions de gestion (3h).

Ces missions ont permis de reformuler et rééquilibrer les stages suivants pour parvenir finalement à un contenu de formation de base actuel très satisfaisant.

Remarque sur le contenu de la formation des Auxiliaires et sur la pharmacie de groupement

Mis à part la trypanosomose et la piroplasmose qui sont traitées dans le manuel et pour lesquelles les produits sont accessibles aux groupements et aux auxiliaires, il demeure trois maladies majeures pour lesquelles le diagnostic est enseigné à juste titre mais pas le traitement : les deux charbons et la pasteurellose. Ce sont pourtant elles qui causent le plus de mortalités certaines années : en 1994 les éleveurs du GIP de Karmé Kosam affirment avoir perdu environ 260 bovins de tous âges, et lors de la mission nous avons effectivement pu voir des dizaines de cadavres et d'ossements répartis dans la zone. Le Laboratoire de Farcha a confirmé qu'il s'agissait des charbons dans 20 % des cas et suspecte la pasteurellose pour le reste. Toutes les lentes améliorations en santé animale, patiemment acquises par la formation,

sont radicalement annulées par de telles mortalités dues à l'impossibilité de réagir vite car les pharmacies des groupements ne disposent pas officiellement d'antibiotiques mais doivent consulter un vétérinaire privé et obtenir le produit sur ordonnance (pour un animal qu'il n'a pas vu).

C'est dans le cas d'urgence que la procédure est la plus longue et qu'elle a peu de chance d'aboutir pour des raisons d'éloignement, d'absence du mandataire, de rupture de stock du produit... Le cas le plus probable est que l'éleveur et aussi l'auxiliaire vont tenter de traiter par eux-mêmes en achetant des produits plus ou moins frelatés sur les marchés, peut-être périmés, chers et sans en connaître la posologie. Toutes les conditions d'un mauvais dosage sont réunies aboutissant le plus souvent à ne pas pouvoir éviter la mort de l'animal ou à induire des résistances.

Ce n'est pas la formation des éleveurs et auxiliaires aux traitements antibiotiques qui tue mais bien l'absence de formation.

La vaccination contre ces trois maladies existe et constitue le moyen de s'en prémunir mais un des moyens d'en convaincre l'éleveur est peut-être de lui laisser supporter le coût du traitement correct de deux ou trois animaux malades et de le comparer à la vaccination des catégories de bétail à protéger.

Il semble nécessaire, au moins dans le cas des recyclages des Auxiliaires, de traiter le sujet des antibiotiques et de considérer que les personnes formées (auxiliaires et éventuellement éleveurs) par des agents de l'Etat, dans le cadre de formations contrôlées, aboutissant à la délivrance d'un certificat d'aptitude, peuvent manipuler les produits dont ils ont besoin pour traiter le bétail et agissent dans le cadre de groupements qui constituent le meilleur réseau de distribution des produits. Les groupements peuvent être considérés comme le relais des vétérinaires mandataires ou des opérateurs privés pour la diffusion des produits et en définitive la structure qui leur permet d'atteindre un chiffre d'affaires suffisant pour exister et se maintenir en temps que dépôt pharmaceutique. La liste positive définie par l'arrêté N° 008/MEHP/94 du 14/02/94 ne va pas pour l'instant dans ce sens mais les différentes expériences internationales devraient permettre de clarifier une situation de privatisation encore très récente.

Remarques sur le suivi et l'évaluation des formations

Pour les différentes formations, on dispose d'une auto-évaluation du déroulement du stage et de son contenu mais pas d'un contrôle des acquisitions par les personnes formées. Ainsi, qu'il s'agisse d'Encadreurs, d'Auxiliaires ou de membres de bureau de Groupement, on admet un niveau sans vérification.

Un premier niveau de suivi-évaluation pourrait être constitué par un examen systématique à la fin de chaque session avec un niveau minimum à obtenir pour être certifié : examen écrit pour les encadreurs, examen oral ou écrit pour les Auxiliaires et membres des groupements. On trouvera en Annexe (Fiche Technique d'Elevage Tropical N° 4, Les Groupements d'éleveurs, leur rôle, page 19) un exemple de question d'examen oral en fin de stage de formation des éleveurs en République Centrafricaine, donnant lieu à la remise d'un certificat de stage seulement à ceux qui ont obtenu 10/20 aux questions et sans avoir zéro à une seule question.

Un deuxième niveau de suivi-évaluation devrait être mené par une Cellule spécialisée du Ministère, indépendante de la structure de formation, portant à la fois sur l'acquisition par

les personnes formées mais aussi sur le taux d'adoption des messages passés aux éleveurs par les personnes formées pour mesurer l'impact réel de toutes ces formations.

2.2.5 Conclusion partielle sur le Volet "Appui à l'encadrement des producteurs"

Le volet Formation mené par la DEFRVZ a eu une action beaucoup plus "horizontale" que les autres volets en ce sens qu'il a travaillé depuis l'appui aux structures de formation des cadres de l'élevage jusqu'à la formation de base des membres des groupements à la gestion.

Les apports de la DEFRVZ sur le plan méthodologique comme didactique, ont été déterminants pour renforcer les connaissances des Encadreurs et surtout améliorer leur aptitude à proposer des innovations-aux éleveurs. Les Auxiliaires sont maintenant dotés d'un manuel pratiquement complet pour intervenir efficacement sur le bétail et les groupements disposent des bases de comptabilité leur permettant partiellement de gérer leur groupement.

Le suivi-évaluation est à poursuivre et à orienter sur l'impact en milieu éleveur par une estimation de l'adoption des thèmes suite à la sensibilisation-formation.

2.3. VOLET " RECHERCHE D' ACCOMPAGNEMENT "

Ce volet est localisé au Laboratoire de Farcha et travaille en collaboration avec la DOP (plus spécialement la Division DAAPH) et la DEFRVZ.

2.3.1. Poursuivre la Recherche-Développement en gestion des ressources pastorales

Aménagement de la zone Dourbali-Bokoro

Cette composante a pris beaucoup de retard avant de redémarrer en 1995 (voir le point 2.1.4.)

La poursuite des activités menées dans cette zone à été considérablement freinée par la conjonction de plusieurs facteurs :

- l'absence de ressources humaines au Laboratoire pendant la période 92-95 (retour de formation à l'étranger en avril 1995 de la responsable du pastoralisme coïncidant avec le départ de l'assistance technique en juin 92 et son remplacement en août 93.
- l'inactivité à cette époque des GIP directement impliqués dans la gestion de leur zone.
- le COP n'était pas opérationnel sur le terrain et l'insécurité était permanente.
- blocages financiers dus à des problèmes de procédure de demande de financement.

Les activités ont redémarré en 1995 par la mission conjointe, Laboratoire de Farcha, DOP et DAAPH, déjà citée. Pare-feu, pépinières et reboisement, discussions avec les éleveurs sur la gestion des points d'eau et des pâturages ont été les actions menées.

Sur un budget initial de 17,5 millions de FCFA avant dévaluation, transformé en 35 millions après la dévaluation, le solde au 01/06/95 était de 24,5 millions. Comme à l'origine le

projet PMDR devait se terminer en décembre 1995 un programme minimum a été bâti à l'époque pour les six mois restants, excluant la partie "Suivi des pâturages" qui n'avait pas le temps de devenir opérationnelle et qui avait peu de raison d'être également, la gestion des pâturages n'ayant pas commencé. Ceci permettait de privilégier les actions concrètes au bénéfice des éleveurs.

Un an plus tard, au 07/05/96, les actions engagées en collaboration avec la DOP/DAAPH ont consommé 10 millions et il reste un solde de 14,5 millions qui sera utilisé jusqu'à épuisement à la clôture du projet en décembre 1996. Les essais de culture fourragère n'ont pas été menés.

Les actions envisagées sont la poursuite des activités d'aménagement et de gestion de l'espace avec les GIP concernés, en liaison étroite avec la DAAPH et la formation des Auxiliaires d'Environnement.

Il est prévu :

- la participation à la rédaction définitive du cahier des charges de l'Auxiliaire d'Environnement (AE).
- la rédaction du Manuel de l'Auxiliaire d'Environnement.
- la formation de 130 Auxiliaires d'Environnement d'ici la clôture du projet en 6 sessions de 8 jours.
- la démonstration de fenaison.
- la matérialisation de pistes de transhumance.

Remarque sur le programme : l'équipe du Laboratoire pense qu'il plane une certaine ambiguïté sur le programme qui lui est confié. Il pense que le programme de Recherche-Développement et de gestion des pâturages est plus du domaine du développement (pare-feu, pépinières...) donc directement du ressort de la DOP/DAAPH que du ressort d'un programme scientifique du Laboratoire. Par contre, l'équipe du Laboratoire souhaite être liée à ces opérations sous l'aspect "Suivi de l'impact" des différentes opérations (gestion des pâturages, aménagement hydraulique, pépinières...) les résultats de ces suivis d'impact devant permettre d'orienter ou réorienter les opérations.

Le Laboratoire tient aussi à être présent en amont du développement et à participer à la définition des orientations et des thèmes à suivre.

2.3.2. Participation à la formation des agents de terrain

Le laboratoire a participé à la formation des Auxiliaires d'Elevage, des Auxiliaires d'Environnement, des Encadreurs et des Agents impliqués dans le Réseau Répimat.

Les aspects de formation des auxiliaires ont déjà été abordés dans les parties DOP et DEFRVZ.

En janvier 1995 une demande d'appui au Laboratoire d'Epidémiologie a été formulée à l'endroit du PMDR, à travers le Comité de pilotage du Réseau d'Epidémio-surveillance et la Direction de l'Elevage, pour un budget prévisionnel de 26 350 000 FCFA (non officiellement accordé en mai 1996). Les dépenses réglées en mai 1996 s'élèvent à 17 966 075 FCFA et sont imputées sur la rubrique 5.1 Etudes et Enquêtes.

Les réalisations de ce volet sont les suivantes :

- trois sessions de formation initiale pour 40 agents dont 15 vétérinaires privés.
- un recyclage des agents de 25 postes de surveillance
- parution de deux bulletins Répimat.

Les perspectives sont de pérenniser le réseau en procédant par indemnisation à l'acte (1000 F par fiche d'épidémio-surveillance reçue, 400 F par sérum rendu N'Djaména).

2.3.3. Enquêtes sur les dominantes pathologiques

Le Service d'Epidémiologie a fourni en décembre 1995 le fruit de ses recherches d'accompagnement dans un document intitulé "Etude dynamique de systèmes de production animale (bovin, caprin et ovins à Dourbali et Massakory), Productivité et contraintes sanitaires, tome 1, IMADINE M., MOPATE Y., IDRIS A.

Les principaux paramètres de production (fécondité, mortalité) et d'exploitation sont consignés dans ce document très riche qui fait le point d'un travail de suivi de 30 troupeaux de 1990 à 1995 sur les trois principales espèces.

Bovins

Chez les bovins les dominantes pathologiques sont à Massakory les problèmes respiratoires (essentiellement la pasteurellose) et les diarrhées des jeunes. A Dourbali, les dominantes sont la trypanosomose, les diarrhées des jeunes et les boiteries (liées à la brucellose et à la fièvre aphteuse). Les deux charbons et la piroplasmose (regroupés sous l'appellation "divers") sont présents et viennent en troisième ou quatrième position.

La mortalité des bovins est essentiellement concentrée sur les animaux de la classe 0-1 an. Les taux de mortalité dans cette classe sont très élevés, particulièrement dans la zone de Massakory pour des raisons supplémentaires de sous-alimentation due aux aléas climatiques.

		Dourbali	Massakory
Taux de mortalité bovins, classe 0-1 an :	1990	-	33,3
	1991	7,9 %	41,2
	1992	18,0	23,1
	1993	16,7	12,9
	1994	10,2	-

Petits ruminants

Chez les caprins, à Dourbali par exemple, la mortalité annuelle chez les jeunes de 0 à 1 an est très élevée puisque pratiquement un jeune sur deux n'arrive pas à l'âge de 1 an !

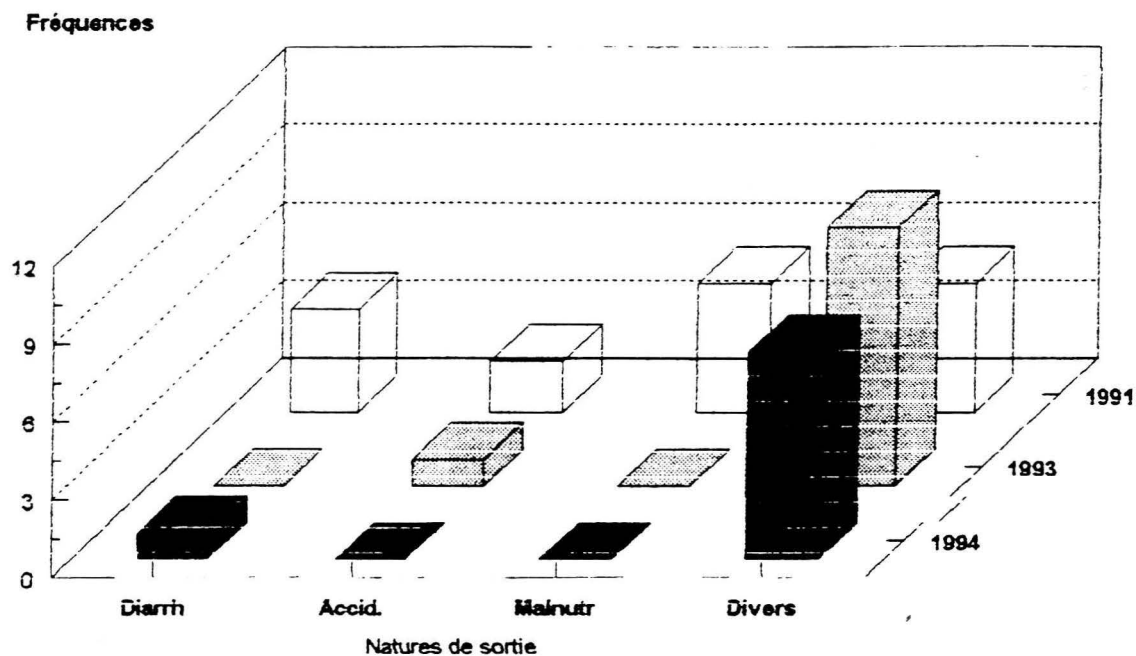
Taux de mortalité caprins 0-1 an	1991 : 49 %
	1992 : 52 %
	1993 : 56,7 %
	1994 : 48,5 %

Taux de mortalité ovins 0-1 an, à Dourbali, pour les mêmes années, respectivement de 48,6 %, 45,8 %, 28,8 % et 40,4 %.

D'une manière générale pour les petits ruminants, la pathologie est dominée par les pneumopathies (syndrome respiratoire) puis les diarrhées (notamment le parasitisme gastro-intestinal chez les ovins). Localement les mortalités peuvent être causées par la malnutrition, les boiteries, la variole ou les prédateurs.

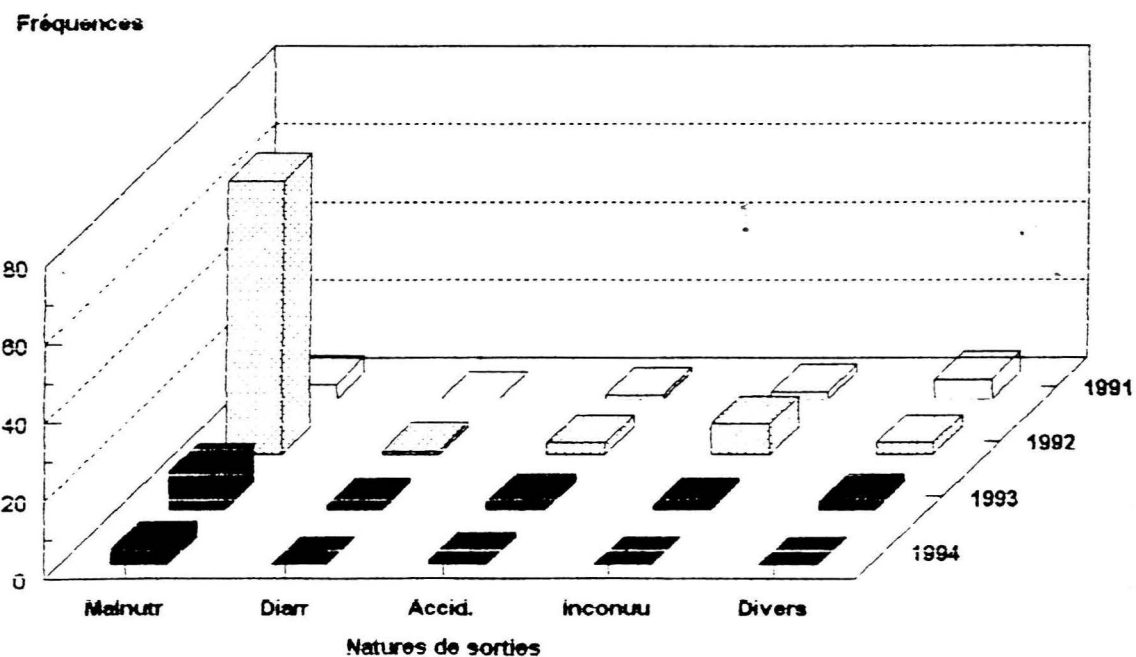
Les graphiques de la page suivante illustrent les causes qui sont variables en fonction de l'espèce, de l'année et du lieu considéré.

Fig. (15) : répartition de causes de mortalité
chez les bovins à Dourbali par année



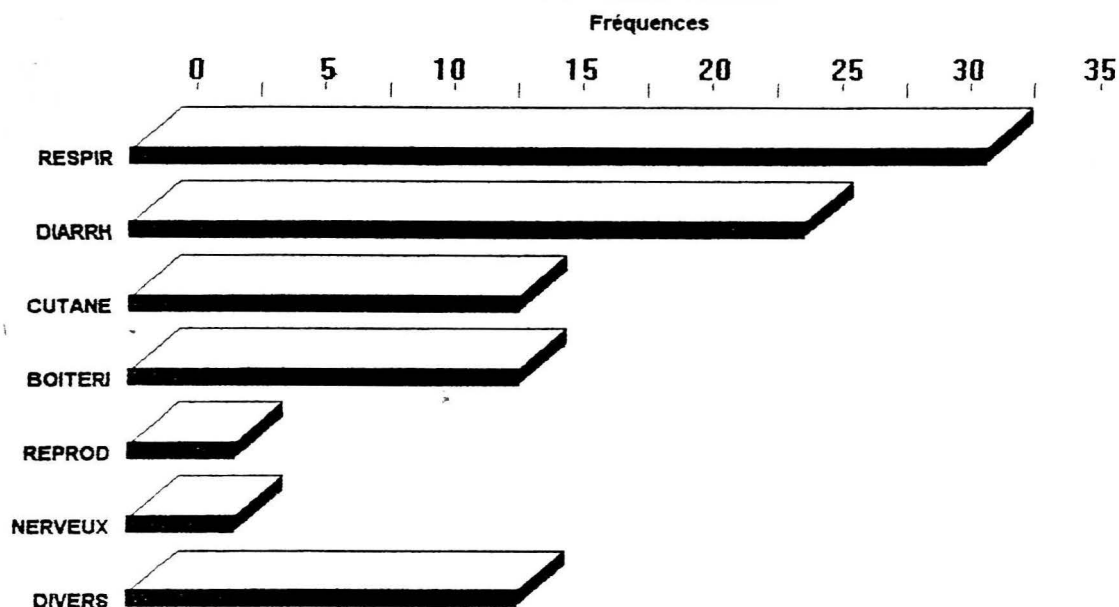
1991 (10), 1992 (11), 1993 (9)

Fig. (16) : répartition de causes de mortalité
chez les bovins à Massakory par année



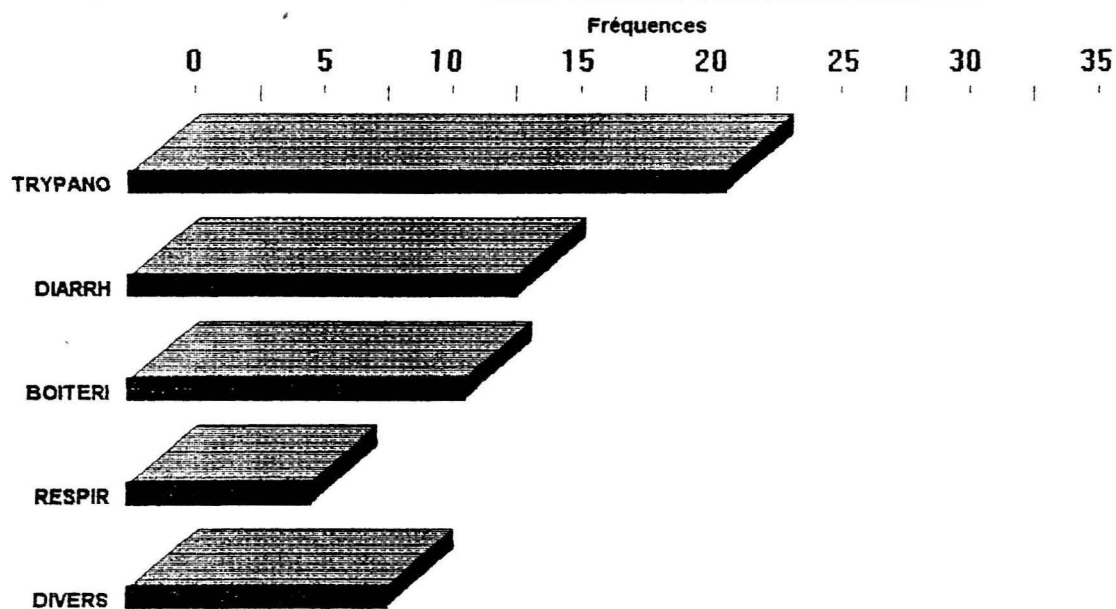
1991 (12), 1992 (25), 1993 (16), 1994 (5)

Fig(20): Hierarchie de dominantes pathologiques
chez les bovins à Massakory (1990-1994)



Nombre d'Obs. 112

Fig(21): Hierarchie de dominantes pathologiques
chez les bovins à Dourbali (1992-1994)

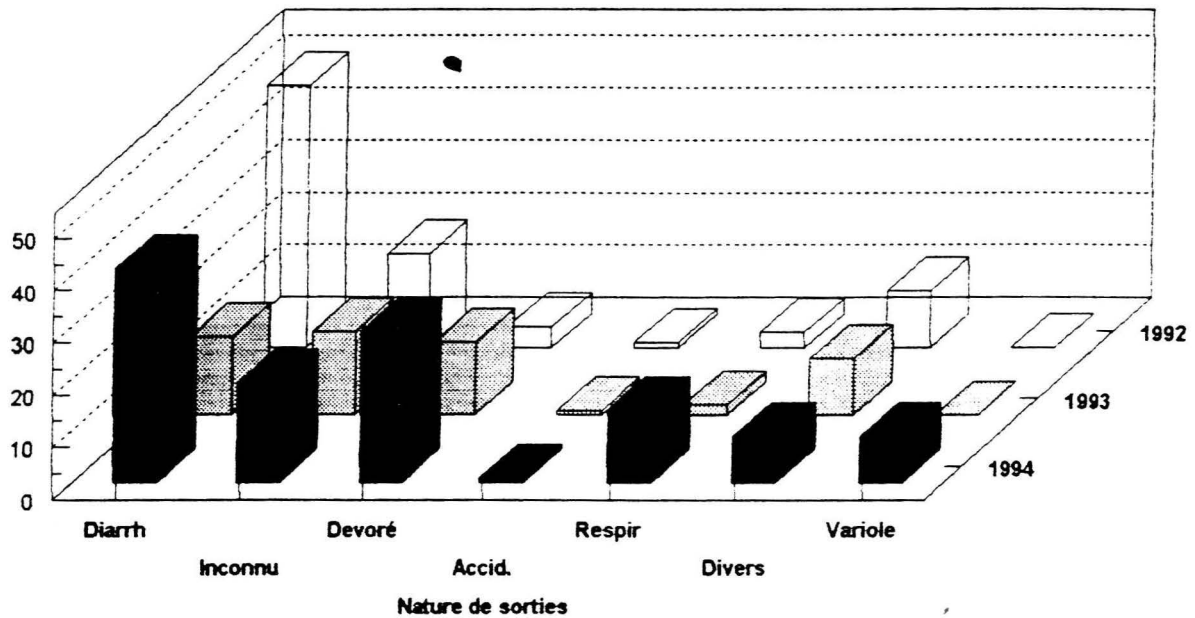


Nombre d'Obs. 68

(IMADINE M., MOPATE Y., LORISS A., 1995)

Fig. (32) : Répartition de causes de mortalité
chez les caprins à Dourbali par année

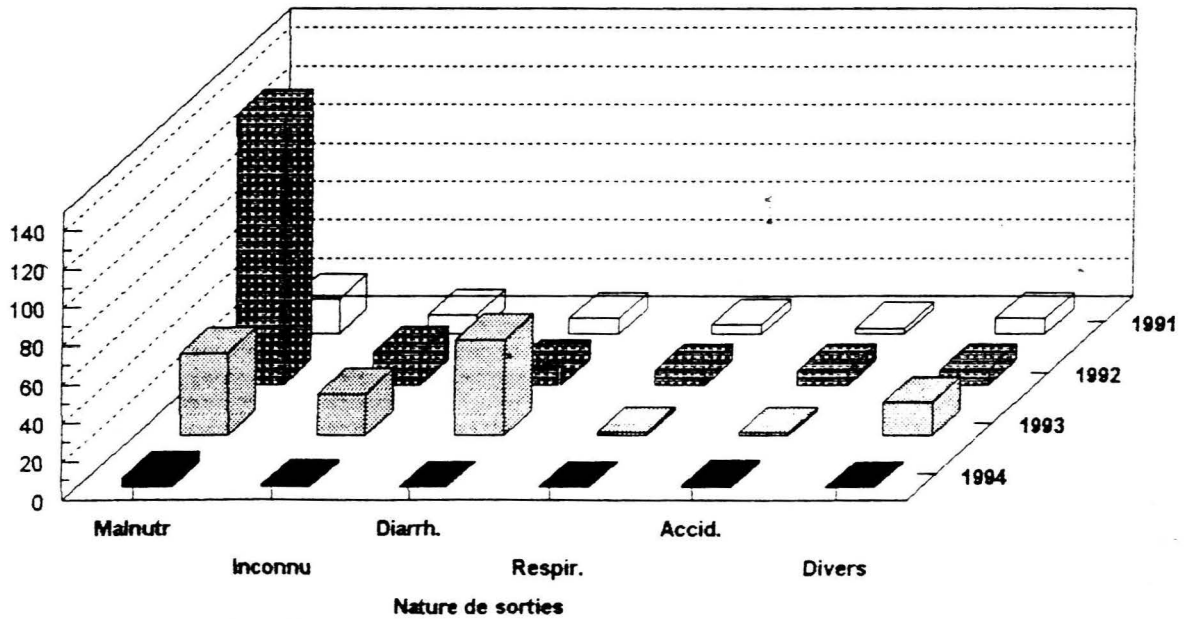
Fréquences



1992 [87], 1993 [59], 1993 [123]

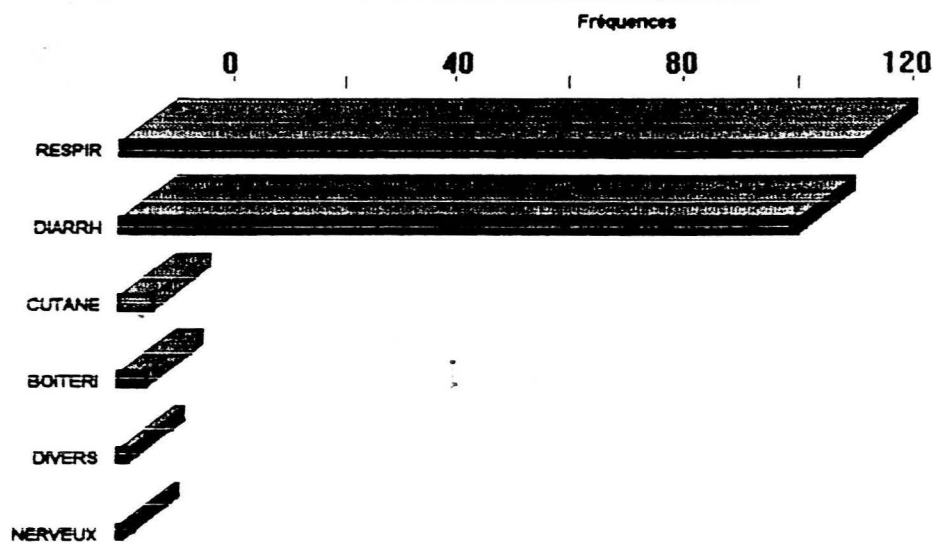
Fig. (33) : Répartition de causes de mortalité
chez les caprins à Massakory par année

Fréquences



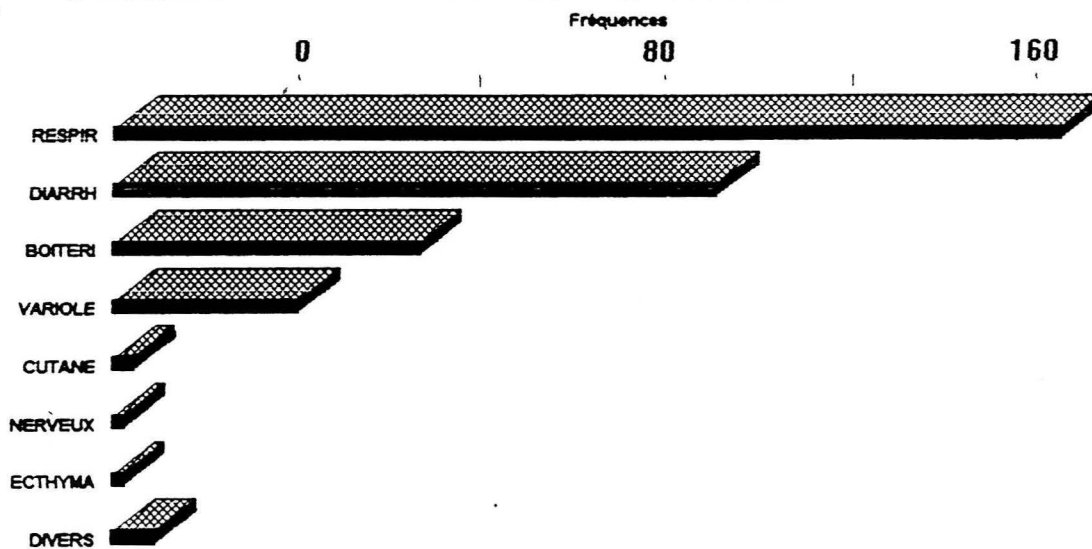
1991 [52], 1992 [206], 1993 [135], 1993 [7]

Fig(37): Hiérarchie de dominantes pathologiques
chez les caprins à Massakory (1990-1994)



Nombre d'Obs. 275

Fig(38): Hiérarchie de dominantes pathologiques
chez les PR à Dourball (1992-1994)



Nombre d'Obs. 461

(IMADINE M., MOPATE Y., IDRIS A., 1995)

Aucune amélioration de la production ne peut être envisagée sans une maîtrise de cette mortalité. Cette enquête permet de cibler la lutte pour un maximum d'efficacité.

Cependant on peut regretter qu'aucune donnée économique ne soit disponible sur les coûts et la rentabilité des différents traitements possibles. Tant que les thèmes de vulgarisation en santé animale (et ceux de formation des auxiliaires) ne seront pas validés sur le plan économique, la vulgarisation court le risque de faire des propositions inacceptables sur le plan financier pour l'éleveur, donc refusées à juste titre. Les données de l'étude permettent de cibler les traitements sur des maladies, des périodes et des classes d'âge très bien identifiées mais sans nous proposer pour autant de lutte ciblée rentable. Il est possible que les données économiques existent au niveau du suivi effectué par le Laboratoire et qu'une première approche en ce sens puisse être faite si un traitement supplémentaire des données peut être entrepris.

Les propositions validées ne pourront venir que d'une expérimentation technico-économique qui reste à faire.

Une enquête similaire reste également à faire sur la zone soudanienne, tant sur les élevages sédentaires que transhumants.

En marge de cette enquête, une des conséquences du suivi de troupeaux dans le GIP de Am Tanabo que nous avons visité, est paradoxalement, le désengagement de ce GIP de la santé animale. Deux auxiliaires en santé animale sont formés depuis 1994 mais le GIP ne dispose pas de pharmacie depuis sa création, l'encadreur de suivi passant régulièrement tous les 15 jours et traitant gratuitement les animaux déclarés malades (déclaration des éleveurs). Le rapport du Laboratoire signale effectivement la nécessité d'une contrepartie au suivi chez les éleveurs et la limite à des "cadeaux" de petits articles aux éleveurs et à "des petites interventions médicales (petits soins individuels)".

Si les traitements de masse ont été évités afin de ne pas biaiser les informations à recueillir, il faut savoir jusqu'où vont les "petits soins" et s'ils doivent être gratuits ou si toute pratique de santé doit être écartée pour ne pas fausser le référentiel.

Dans tous les cas il est nécessaire de bien préciser quelles sont les interventions qui ont été faites afin de savoir si le référentiel peut être considéré comme un témoin en élevage traditionnel ou s'il constitue une référence avec un certain niveau de traitement curatif à préciser (qui peut servir à quantifier les améliorations possibles en santé animale). Si tous les cas de trypanosomose rencontrés ont été traités par l'encadreur de suivi, il est nécessaire de le déclarer pour considérer que le taux de mortalité annoncé correspond à un taux minimum en ayant traité la trypanosomose. Ce référentiel, non plus de base mais de niveau, pourrait être à la limite comparé à un niveau "toutes options" en santé animale (prophylaxie et traitement) avec le suivi économique en parallèle.

2.3.4. Conclusion partielle sur le Volet "Recherche d'Accompagnement"

Différents facteurs ont considérablement freiné la mise en place des programmes prévus pour le Laboratoire. Les actions menées ont touché l'appui à la recherche développement en aménagement et gestion des pâturages, la formation des différents auxiliaires et encadreurs, notamment les auxiliaires d'environnement auprès des GIP, les agents du réseau de surveillance épidémiologique du pays et la fourniture d'un référentiel technique sur les élevages de bovins et petits ruminants de la zone des GIP.

2.4. PERCEPTION DU PROJET, ÉCART PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

Des produits vétérinaires trop loin, trop rares et trop chers...

D'une manière générale les éleveurs considèrent que la mise en place des pharmacies des GDS et des GIP, ainsi que la formation des auxiliaires d'élevage, est un élément essentiel de la sécurisation de leur appareil de production, qu'il s'agisse des boeufs de labour ou des boeufs d'élevage.

Certains groupements considèrent cependant encore les encadreurs comme ceux qui doivent les approvisionner et certains groupements leur remettent encore leur argent pour effectuer leurs achats.

Si l'initiative des opérations d'approvisionnement en tourteau revient aux Fédérations comme celle de Kélo et non à l'encadrement, elles ont cependant fort apprécié l'appui de l'encadreur dans cette nouvelle opération que ce soit pour l'apport d'informations, les contacts avec les différents GDS concernés, l'organisation de réunions ou pour l'appui au bon déroulement de l'opération. Elles voient se profiler un appui dans des secteurs où GDS, Union et même Fédération, n'ont pas l'habitude de travailler : contact avec l'administration, les commerçants, les transporteurs, les responsables d'usines, la négociation de contrats... Cet appui leur donne confiance.

Dans la zone sahélienne, les puits neufs ou réhabilités, et la manière dont ils sont "privatisés" par cotisation, sont pour les éleveurs un élément central qui leur permet d'entrevoir une nouvelle manière de gérer les pâturages, de se les réserver. Si cette attitude peut être lourde de conséquences si elle n'est pas modulée par un dialogue avec tous les bénéficiaires de l'eau et du pâturage, elle n'en constitue pas moins un puissant moteur et centre d'intérêt.

Les éleveurs par contre se plaignent de la rareté des points d'approvisionnement en produits vétérinaires (donc de leur éloignement et des frais de transport et déplacement que cela entraîne) et des prix des produits. En dehors des problèmes de manque de liquidité dans de nombreux GDS, leurs fonds de roulement sont parfois tellement faibles qu'un déplacement n'est pas rentable et que certains vont refuser de s'approvisionner quand d'autres vont engager des dépenses préjudiciables à la survie même de leur groupement. Face à ce dilemme et compte tenu du fait que les dépôts privés ne vont vraisemblablement pas se multiplier car ils deviendraient de moins en moins rentables, les Unions et Fédérations apparaissent comme la seule opportunité valable.

En zone soudanienne, les Unions sont déjà au nombre de 39 (alors qu'il n'y a que 8 lieux de vente de médicaments pour 11 pharmacies) et on peut prévoir qu'elles seront une cinquantaine dans un proche avenir dans cette zone et une vingtaine en zone sahélienne. Ces Unions et Fédérations vont aller chercher loin (à la capitale et aux centres régionaux importants et bien fournis) ce que les privés ne peuvent leur apporter à proximité. Les Unions de Fianga effectuent déjà leurs achats en produits vétérinaires en gros à la capitale comme le GIP de Mougna, de même que la Fédération de Kélo ou l'embryon d'Union d'Amsakiné-Fadjé se sont organisés pour s'approvisionner en tourteau à des prix radicalement inférieurs.

C'est une des finalités majeures des Unions ou Fédérations que de regrouper les forces de leurs membres pour s'approvisionner en gros et non au détail ou maîtriser la commercialisation le plus loin possible dans la filière et non sur les marchés locaux.

Des tourteaux abondants, trop loin et trop chers...

Une autre attente non satisfaite est la disponibilité à un prix abordable des tourteaux. Les GDS en ont besoin pour leurs boeufs de labour tandis que les Sahéliens subissent de lourdes pertes par sous-alimentation comme le Laboratoire l'a bien montré. Ce que la structure d'un Projet n'a pu réaliser en 1992 - répondre à une demande de 28 584 sacs de tourteau pour 322 GDS et ne satisfaire que 158 GDS pour 3000 sacs - pour des problèmes de temps et de logistique, la Fédération de Kélo agissant sans soutien financier ni logistique, l'a réalisé en approvisionnant ses GDS pour 4000 sacs dans le cadre d'une structure privée (la Fédération) traitant avec d'autres privés (Cotontchad et transporteurs). Il faut se réjouir de cette première réussite qui responsabilise les opérateurs privés que sont les éleveurs.

Il faut aussi se rappeler que le tourteau est à 5 F.CFA le kg, sortie usine à Moundou mais qu'il arrive chez l'éleveur à 50 F.CFA par les voies traditionnelles ; que les usines sortent à plein régime 2500 sacs de tourteau par jour et que pour la campagne 93-94 tout le tourteau était déjà vendu à l'Afrique du Sud avant traitement (!) Le marché des 20 000 tonnes commandées, rendu Douala, ne s'est pas fait pour des raisons ultimes d'augmentation de prix. Sans éleveurs organisés, l'ensemble du tourteau peut bien sortir du pays une fois prochaine alors que la malnutrition sévit dans les troupeaux sahéliens et sur les boeufs de traction.

Les femmes revendiquent...

Les femmes revendiquent le droit de faire des GDS, comme celles que nous avons rencontrées à Koko et qui ont créé leur groupement. Elles se sont regroupées pour mener leurs activités, par réaction, en voyant que le GDS des hommes ne marchait pas, alors qu'elles possèdent en propre 11 paires de boeufs, que leur GDS dispose de 2 paires et qu'elles possèdent également des petits ruminants et de la volaille. Cette volaille qui avant était vaccinée et protégée, est maintenant décimée depuis que le GDS a des difficultés et ne fait plus recours aux vaccinations. Leurs activités vont du soin de leur bétail, à la location de leurs paires de boeufs et à la pratique d'un champ collectif pour alimenter leur caisse. Par ailleurs elles tiennent leur comptabilité avec beaucoup de rigueur grâce à une secrétaire lettrée.

Sans qu'il soit nécessaire de faire des groupements d'hommes et des groupements de femmes, il faut reconnaître que les préoccupations des femmes en matière d'élevage n'ont pratiquement pas été prises en compte. Le personnel d'encadrement est exclusivement masculin et peut ne pas être autorisé, comme c'est souvent le cas en milieu traditionnel éleveur sahélien, à rencontrer les femmes pour développer avec elles des activités. Pourtant, surtout en milieu sahélien, les femmes ont en principe l'exclusivité du lait et à ce titre sont intéressées à la complémentation du bétail, à la santé animale comme à la transformation des produits laitiers et à leur commercialisation.

Des écarts par rapport aux objectifs

L'objectif premier du projet est d'assurer la santé animale : "par une responsabilisation croissante des producteurs, il s'agira, notamment, de rendre les groupements autonomes sur le plan de l'approvisionnement et de la gestion des intrants..." (Note N° 107/DG/92). La privatisation des services vétérinaires qui a supprimé la voie d'approvisionnement en médicaments par les Services n'a pas pour autant pris le relais de façon satisfaisante et s'est faite en misant uniquement sur l'installation de vétérinaires et d'opérateurs privés, sans consultation des premiers intéressés, les éleveurs eux-mêmes. **Parce qu'inorganisés ils ont été assimilés à inexistants.**

Le Projet n'a pas pu élever au rang d'interlocuteur incontournable ceux qui en premier lieu devaient siéger au "Comité de suivi de la politique de privatisation des services

vétérinaires". L'élaboration de la réglementation s'est faite également sans représentation effective des éleveurs, pour aboutir à un "filtre" des catégories de produits autorisés dans les groupements, sans rapport avec les problèmes pathologiques réels pourtant décrits par le Laboratoire de Farcha, qui minent chaque jour les troupeaux et les économies familiales des éleveurs et finalement l'économie nationale.

Sans doute les producteurs n'étaient-ils pas assez structurés quand ces questions ont été soulevées mais le projet a quand même grandement contribué depuis à cette structuration pour que maintenant les problèmes puissent être posés différemment dans une deuxième phase.

Un second écart par rapport aux objectifs, celui-ci beaucoup plus pratique et comptable, a été celui des postes budgétaires non employés dont celui de l'Appui aux Associations, qui était budgétisé à hauteur de 50 millions de F.CFA et qui demeure dans son intégralité, pratiquement à la fin du projet. Nous y reviendrons dans le paragraphe suivant.

Un budget global sous-employé

Le budget global de la Convention FAC n° 91/0159 est de 38 millions de F. Français pour ses 4 Composantes. La Composante 02 Elevage totalise pour sa part 7,8 millions de FF. Cette composante Elevage se décompose en trois gestions séparées :

- Gestion Etat (02E)	4 474 000 FF
- Gestion Département (02D)	80 000 FF
- Gestion Mission (02 M)	<u>3 246 000 FF</u>
Total	7 800 000 FF

Le tableau récapitulatif de la page suivante donne les consommations annuelles du budget sous Gestion Etat et le solde au 28/05/96.

A la date théorique de clôture du budget, au 31/12/95, le solde disponible représentait encore 62 % du budget initial avec de nombreux postes pratiquement intacts, notamment les postes :

- 1.1. Investissements immobiliers
- 6.5.1. Etudes (qui concerne essentiellement le Laboratoire de Farcha)
- 8.5.3. Formation
- 11.6.0. Personnel local
- 12.7.0. Autres (dont l'Appui aux Associations)

Au 28/05/96 le solde est encore de 48 % du budget initial et fait encore apparaître des postes pratiquement non consommés (Investissements, Etudes, Formation et Appui aux Associations) tandis que d'autres sont en dépassement, justifiant une demande de réallocation.

Le poste Formation

Parmi ces postes non consommés, le poste Formation demande une explication car toutes les formations ont normalement été effectuées. En fait, le budget formation du PMDR a bien été dépensé mais ayant été ajouté au poste formation du budget PNE par la Cellule de Gestion du PNE qui assure la gestion commune des deux budgets, c'est le budget PNE qui a été décompté en priorité des dépenses de formation, dégageant un solde positif fictif pour le PMDR.

Décision n° 159/CD/91

PMDR

Composante 02 Elevage

(en F. français)

Composante 02. Etat	Montant budgété	Dépenses /92-12.1.94	Solde au 12.1.94	Dépenses 1994	Solde au 31.12.94	Dépenses 1995	Solde au 31.12.95	Dépenses 1/1-28/5/96	Solde au 28.5.96
1.1 - Investissement immobilier	335 282	0	335 282,0	0	335 282	0	335 282,00	0	335 282,00
2.2.1 - Invest.' tech. mat. et out.	302 000	293 097,0	8 903,0	0	8 903	8 680,00	223,00	2 942,00	- 2 719,18
3.2.2 - Autres dont véhicules	238 000	36 257,6	201 742,4	27 537,4	174 205	25 888,00	148 317,00	33 846,60	114 470,40
5.4 - Achat fournit. mat. cons.	1 320 518	373 778,0	946 740,0	216 399,0	730 341	507 149,00	223 192,00	342 558,87	- 119 366,87
6.5.1 - Etudes	850 000	0	850 000,0	32 910,0	817 090	40 206,00	776 884,00	111 799,77	665 084,23
8.5.3 - Formation	390 400	0	390 400,0	15 993,0	374 407	39 252,00	335 155,00	24 067,10	311 087,90
11.6.0- Personnel local	137 800	0	137 800,0	0	137 800	25 628,00	112 172,00	84 583,96	27 588,04
12.7.0- Autres	900 000	0	900 000,0	11 423,0	888 577	55 643,98	832 933,02	31 410,08	801 523,02
TOTAL 02.E	4 474 000	703 132,6	3 770 867,4	304 262,4	3 466 605	702 446,98	2 764 158,02	631 208,30	2 132 949,54

NAT DEP	RUBRIQUES (Convention) LIBELLE	DESIGNATION	COMPOSANTES (*)				TOTAL VOLET ELEVAGE	CALENDRIER SEMESTRIEL de DECAISSEMENT			
			1	2	3	4		JUILLET 92	JANVIER 93	JUILLET 93	JANVIER 94
2	"MOBILIER"	- Véhicules	24 000	8 000		15 000	47 000	35 000	6 (II)		6 000
		- Mobilier bureau et informatique	7 000	4 000			11 000	11 000			
		- Matériel de bureau				900	900	900			
		- Matériel didactique et technique		11 300		2 400	13 700	9 000	4 (II)		
		- Petit équipement divers	300	300		800	1 400	1 400			
			+ 6 000	- 6 000							
4	"MATIERES CONSOMMABLES"	- Fonctionnement matériel roulant	48 000	12 000		10 000	70 000	17 500	17 500	17 500	17 500
51	ETUDES et ENQUETES	- Etudes et enquêtes org. pastorale	10 000				10 000		3 (II)	3 000	4 000
		- enquêtes dominantes pathologiques									
		- et aide à la formation des agents			15 000		15 000	3 000	4 (II)	4 000	4 000
		- Aménagements-tests zone DOUBALI BOKORO			17 500		17 500	3 200	5 (II)	4 000	5 000
53	"FORMATIONS"	- Formations appui encadrement	23 600				23 600	5 600	6 (II)	6 000	6 000
55	"MISSIONS"	- Appui informatique				35 000	35 000		10 (II)	12 000	13 000
		- Gestion parc automobile				35 000	35 000		10 (II)	12 000	13 000
		- Suivi				4 000	4 000	2 (II)		2 000	
6	"SALAIRES"	- Salaires et indemnités	800	800		9 000	10 600	2 650	2 650	2 650	2 650
7	"AUTRES"	- Appui aux associations	50 000				50 000		10 (II)	20 000	20 000
		- Logistique A.T.				10 000	10 000	2 500	2 500	2 500	2 500
		S/TOTAUX par COMPOSANTES	163 700	36 400	32 500	122 100	354 700	93 750	81 650	85 650	93 650
		IMPREVUS et DIVERS					35 300		7 (II)	12 000	16 000
		TOTAL GENERAL	OK	OK	OK		390 000	93 750	88 950	97 650	109 650

- (*) : 1 = PROMOTION et APPUI aux ORGANISATIONS PASTORALES
 2 = APPUI à l'ENCADREMENT des PRODUCTEURS
 3 = APPUI à la RECHERCHE d'ACCOMPAGNEMENT
 4 = COORDINATION GENERALE

Appui aux Associations

Le poste intitulé "7.0 Autres", qui comporte 900 000 FF d'Appui aux Associations, n'a effectivement pas été engagé. Il semble que les GDS et GIP, en début de structuration en Unions et Fédération, n'étaient pas prêts, n'aient pas formulé de demandes ni émis de souhaits particuliers et qu'en quelque sorte émettre une demande eut été prématuré de leur part. De son côté le Projet semble avoir été "frileux", ne sachant pas sur quelle structure fiable injecter des sommes d'argent qui auraient pu d'ailleurs se révéler déstabilisantes.

Les récentes opérations de quelques Unions et Fédération permettent d'envisager un appui de la composante dans de meilleures conditions de réalisation et de réussite. Des opérations variées sont en cours, réalisation de 80 abreuvoirs, organisation de foire bovine, financement de formation de la CONAMAC et les GDS et GIP sensibilisés par les réalisations de l'année passée (opération tourteau) peuvent se lancer et avoir besoin d'appui.

Le démarrage des Unions et Fédérations devrait permettre d'utiliser ce budget.

III. DIAGNOSTIC FONCTIONNEL DE LA COMPOSANTE

3.1. PLACE AU SEIN DES SERVICES DU MINISTÈRE

Le PMDR et les Départements

Les trois composantes de terrain du volet Elevage ne semblent pas avoir rencontré de difficultés d'intégration dans la structure de la Direction de l'Elevage / PNE, notamment à la DOP et à la DEFRVZ où il règne un climat de franche collaboration.

Le PMDR a pu apporter des moyens et une assistance technique à une structure qui fonctionnait déjà en poursuivant au départ les mêmes objectifs, la structuration du milieu éleveur et sa formation.

La collaboration avec le Laboratoire de Farcha a démarré plus récemment sur le terrain sur les problèmes d'aménagement et de gestion de l'espace avec des positionnements différents quant à leurs rôles respectifs mais avec une bonne collaboration sur le terrain. La collaboration sur les problèmes de formation a été très fructueuse et se poursuit dans ce sens.

Le personnel d'encadrement

L'organigramme place l'encadreur sous une double tutelle, celle du Chef de COP sur le plan technique et celle du Chef de Secteur sur le plan administratif. Cette situation peut être bien vécue si les deux chefs collaborent mais la situation peut aussi devenir très néfaste à l'activité de l'encadreur.

La trop grande fréquence des mutations, demandées soit par l'agent soit ordonnées par le Secteur (le personnel n'étant pas détaché au PMDR), crée une discontinuité dans les actions de fond et une incompatibilité totale avec la nécessaire confiance qui doit s'installer entre l'encadreur et les éleveurs par la longue pratique de la sensibilisation, l'animation et l'organisation des activités des groupements.

La mobilité des agents est un handicap certain pour le suivi des GDS.

3.2. ARTICULATION AVEC LES AUTRES PROJETS DU MINISTÈRE

l'intégration au PNE

S'il est normal que la composante élevage du PMDR se soit intégrée en 1992 dans le PNE, d'envergure théoriquement nationale, poursuivant les mêmes objectifs et pouvant faire la coordination, la difficulté a été de se situer par rapport à lui.

Sur le terrain la mission a eu bien du mal à différencier dans la zone sahélienne par exemple ce qui était action antérieure issue du PNE (comme les GIP) de ce qui était apport du PMDR.

Le COP de Moundou signale les difficultés qu'il a eues pour faire le "greffage" PNE/PMDR tant sur le plan administratif que financier (décaissements).

Les procédures de gestion n'ont pu être totalement intégrées par la CGPNE.

3.3. LES PROCÉDURES DE GESTION

Le PMDR a été au départ la fusion de deux projets qui préexistaient, le Projet Chari Baguirmi FAC et le Projet GDS FAC à physionomies différentes et avec des procédures qu'il a fallu fusionner avec d'autres bailleurs dans le PNE. La gestion PMDR était théoriquement incluse dans la gestion PNE mais les modes de gestions différents du PMDR, Gestion Etat / gestion Mission / gestion Services centraux, ont imposé la mise au point d'une structure spécifique de gestion du PMDR.

Le manque de caisse d'avance

Par comparaison avec les projets FAC antérieurs comme le projet GDS qui disposait d'une caisse d'avance à justifier, le manque de caisse d'avance au PMDR a été mal vécu, tant au niveau du terrain (COP Moundou) que du Directeur du Projet. Le Directeur du projet pose la question de savoir comment le PMDR aurait pu fonctionner sans préfinancement de la part du PNE et procédure de remboursement.

La longue procédure de l'ordonnateur (DG) au payeur (CFD)

La mise en oeuvre Etat signifie que le Ministère de l'Elevage ordonne les dépenses.

- Pour une dépense supérieure à 1 million de francs, nécessité de 3 Proforma
- DIA Demande Interne d'Achat
- Visa du Directeur du Volet
- contre-signature du SAF
- bon de commande du DG
- achat du matériel
- facturation par le fournisseur au Ministère de l'Elevage
- expédition au Plan (ordonnateur national) pour vérification
- mandat de paiement du Plan
- expédition à la Mission pour vérification
- expédition à la CFD
- paiement du fournisseur par la CFD

De la livraison du produit au règlement du fournisseur, la durée moyenne est de deux

mois mais suivant les disponibilités des différents maillons de la chaîne, la durée peut considérablement augmenter.

Malgré la lourdeur de la procédure Etat, les décideurs reconnaissent que la procédure instaure la transparence dans la gestion.

3.4. LES SYNERGIES ET COMPLÉMENTARITÉS DÉVELOPPÉES ENTRE LES TROIS VOLETS DE LA COMPOSANTE

Dans l'exposé du bilan des trois composantes, nous avons souligné les synergies et complémentarités qui se sont fait jour notamment pour :

- la définition des cahiers des charges des vulgarisateurs, des encadreur et des auxiliaires
- la formation pratique sur le terrain des formateurs-encadreur
- la formation des auxiliaires d'élevage et d'environnement
- la mise au point de tous les documents pédagogiques

Dans tous ces domaines il a été fait appel en permanence aux collaborations entre DOP, DEFRVZ et Laboratoire de Farcha.

Par contre au niveau des synergies et complémentarités entre les différentes composantes du PMDR la situation est différente. La composante Elevage (par la DOP) a fortement collaboré avec la Composante hydraulique pour la sensibilisation des GIP et la participation financière des éleveurs, phase essentielle qui permettait le démarrage des travaux par la composante Hydraulique.

Ponctuellement la collaboration s'est établie avec le forestier de la composante Agriculture / Agroforesterie pour la mise en place des actions de pépinières-plantations dans les GIP.

Par contre nous n'avons pas noté de collaboration particulière avec la composante agricole, étant donné que leurs zones d'action étaient différentes.

Cependant il faut déplorer qu'il n'y ait pas eu plus de contacts en zone soudanienne entre le PMDR et l'ONDR notamment pour la promotion des principaux thèmes de l'association agriculture-élevage :

- gestion des boeufs de trait,
- fumure organique, étables fumières, étables fumières-laitières...
- valorisation des résidus de récolte pour l'alimentation du bétail.

3.5. LE DISPOSITIF DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

Assistance Technique au PMDR ou appui institutionnel au Ministère de l'Elevage ?

Si la note N° 107/DG/92 précise que parmi les 7 principales actions à mener, le PMDR doit "renforcer les capacités de gestion et d'organisation des services centraux du Ministère de l'Elevage", l'imprécision de la formulation lui donne une envergure démesurée qui peut justifier plusieurs assistants techniques à plein temps. Il y a conflit d'objectif sur le plan du temps disponible entre un point qui demande d'appuyer les services centraux et les 6 autres qui demandent d'appuyer ou de créer les structures décentralisées. Force est de constater que les services centraux ont mobilisé une grande partie du temps et de l'énergie de l'assistance technique puisque les jours de mission d'appui terrain ont diminué avec le temps :

	92	93	94	95	5/96
Nombre de jours de mission					
□ AT à la DEFRVZ	69	36	20	25	5
□ AT à la DOP		120	70	60	?

Depuis 1992, le COP Moundou n'a reçu que 6 missions d'appui de la part des deux services centraux alors qu'il souhaite plus d'appui (deux missions de 10 jours par an et par service central).

Assistance technique au Ministère de l'Elevage ou aux Eleveurs ?

C'est la principale ambiguïté pour l'assistance technique. Si les deux parties doivent indéniablement recevoir un appui, est-ce le même assistant, placé au Ministère qui peut pleinement aider à l'émergence des nouveaux opérateurs privés que sont les éleveurs organisés ?

Comment mettre en place une structure privée d'éleveurs dont un des rôles est de devenir un interlocuteur de l'Etat, un partenaire dans toutes les négociations touchant à l'élevage et parfois un nécessaire "contre-pouvoir", avec une logique privée, économique, quand on est positionné au sein de l'Etat ?

Les éleveurs eux-mêmes peuvent douter de l'engagement à leur côté de l'assistance technique comme des cadres dans certains domaines.

localisation géographique de l'assistance technique

L'appui de l'assistance technique est donné au siège central des deux Départements DOP et DEFRVZ à N'Djaména avec des missions de terrain.

Sur le terrain, l'assistance technique est déséquilibrée :

- d'abord parce qu'elle n'est pas présente dans les deux zones d'action du Projet mais seulement à Moundou (un CSN),
- ensuite parce qu'elle a, comme le COP qu'elle appuie, un secteur extrêmement vaste géographiquement et riche de 800 groupements. Il manque au COP et à son Assistant Technique un certain nombre de relais constitués par des cadres de niveau intermédiaire entre Ingénieur et Agent Technique d'Elevage, les actuels Adjoints Techniques en formation à l'ENATE

3.6. LE COMITÉ DE PILOTAGE

Le Comité de Pilotage a permis de faire la coordination générale du projet régulièrement tous les trimestres avec des temps forts chaque année lorsque toutes les composantes constituaient leur budget et qu'une cohérence devait être trouvée.

Le Comité de Pilotage a résolu les problèmes entre composantes et intervenants qu'il s'agisse de problèmes de formation des auxiliaires d'environnement entre la DEFRVZ et le Laboratoire de Farcha ou plus souvent entre la DOP et la DHA au sujet de la localisation des ouvrages pastoraux et de la mobilisation des populations pour leur contribution aux ouvrages.

S'il a été indéniablement un bon cadre de concertation sur les problèmes importants, notamment avec les bailleurs de fonds, il semble qu'il n'ait pas pu réellement jouer un rôle de "pilotage" dans la mesure où il ne disposait pas des avis d'une cellule de suivi-évaluation pour prendre des décisions stratégiques appuyées sur des constatations, des impacts mesurés...

IV. PROPOSITIONS

4.1. Les contours de la composante élevage du PMDR II

Montage institutionnel : l'AIPE et l'ADGE

L'expérience du PMDR a montré les atouts et les contraintes de la localisation actuelle du Projet, uniquement positionné au Ministère de l'Elevage, dans le cadre du PNE.

Atouts :

- structure complète existante et décentralisée avec des compétences et une expérience, depuis les cadres de Direction de Département jusqu'au personnel de terrain, l'ensemble de ce personnel étant pris en charge par l'Etat.

Contraintes :

- positionnement hors du milieu qu'il s'agit justement d'organiser.
- rotation du personnel empêchant la capitalisation des connaissances et l'installation d'une réelle confiance avec les éleveurs, base incontournable pour la mise en place d'actions à caractère socio-économique. Par ailleurs cette rotation n'incite pas l'agent à s'investir dans le milieu
- niveau de formation (agent technique d'élevage) insuffisant pour appuyer les superstructures de l'organisation des producteurs et les opérations économiques qu'elles doivent mettre en place

Pour conserver les avantages de la structure existante et lui adjoindre ceux qui lui manquent, il est proposé de :

Mettre en place deux entités au sein du PMDR2 :

- une entité d'Appui Institutionnel à la Professionnalisation de l'Elevage (AIPE) identique à celle du PMDR actuel, toujours localisée au Ministère de l'Elevage, la composante élevage étant mise en oeuvre dans le cadre du PNE, les fonctions des différents départements étant allégées
- une entité d'Appui Direct aux Groupements d'Eleveurs (ADGE), non étatique, localisée temporairement dans une organisation d'accueil déjà existante et spécialisée dans l'appui et la structuration des producteurs. Cette entité ADGE jouirait de l'autonomie administrative, de gestion et de finance par rapport à sa structure d'accueil et à l'autre entité.

Les fonds du projet pourraient être affectés par le bailleur :

- soit à chacune des entités séparément AIPE et ADGE, avec leurs domiciliations propres.

- soit en totalité à l'entité étatique AIPE, s'il est nécessaire de n'avoir qu'un seul signataire de convention, la rétrocession à l'ADGE de ses financements se faisant par la suite, dans le cadre d'un accord, l'ADGE jouissant toujours de la domiciliation des fonds et de l'autonomie administrative, de gestion et de finance vis à vis de l'AIPE et de sa structure d'accueil. Par exemple en République Centrafricaine, le prêt était consenti par la Banque Mondiale à l'Etat Centrafricain pour le projet PNDE, au sein duquel la part de la Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains était rétrocédée par accord à la Fédération qui en avait la gestion entière.

Dans les deux cas, la coordination des activités techniques et financières peut se faire au sein d'un Comité de Gestion, paritaire ou tripartite (avec un représentant du bailleur) ou présidé par l'entité étatique.

Une assistance technique serait localisée dans chacune des deux entités

Proposition de structure d'accueil de l'ADGE : le CONAMAC

Conseil National d'Appui au Mouvement
Associatif et Coopératif

Raisons du choix de cette proposition :

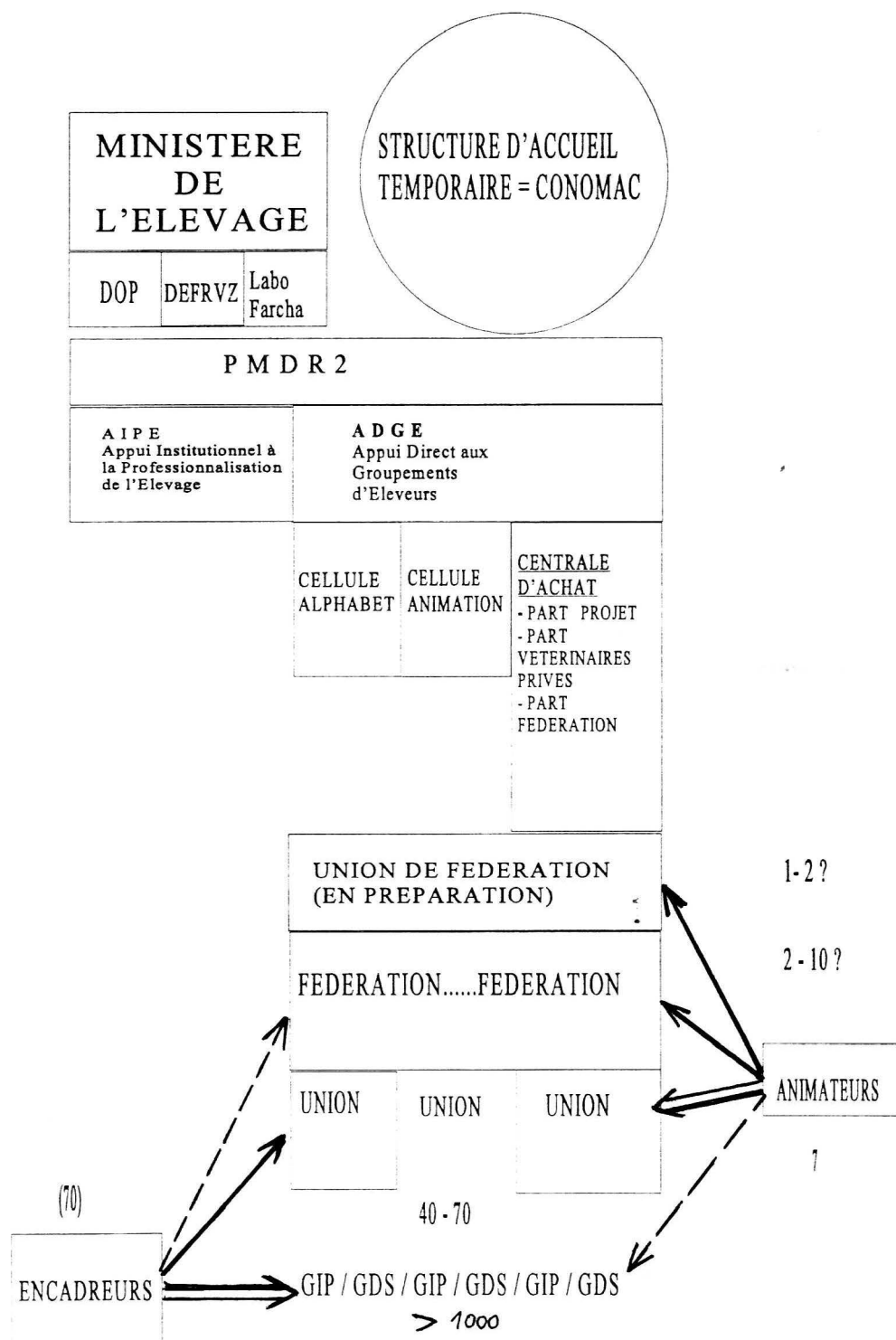
- organisme incontesté et légitimé, issu de la Concertation Nationale et du Comité de Suivi des Recommandations.
- a été créé spécialement pour promouvoir et vulgariser les principes et modes d'organisation et de fonctionnement du mouvement associatif et coopératif.
- a pour fonction de coordonner avec les organismes étatiques et non-gouvernementaux, la politique nationale et les stratégies d'intervention dans le secteur associatif et coopératif. Son conseil d'administration renferme des membres de l'administration comme des privés.
- procure des liaisons et des rapprochements avec les autres structures villageoises pour essayer de les fédérer
- a le mérite d'exister et d'éviter de créer une nouvelle structure
- possède déjà une certaine décentralisation et touche tous les niveaux, du local au national et peut donc formuler les attentes de la base (ce qui a manqué au projet) et se faire le porte-parole des différents partenaires dans la gestion de l'espace, sa position au niveau de plusieurs échelles permettant de poser les problèmes non plus au niveau du terroir seulement mais aussi au niveau de l'unité pastorale, de la région.

Cette représentation à plusieurs niveaux lui donne la possibilité de toucher les problèmes à résolution uniquement nationale : les problèmes fonciers, les transhumances, la gestion de l'espace et des points d'eau, le code foncier et pastoral... même si leur mise en oeuvre est locale. La gestion de l'espace dans les GIP a besoin de cette capacité à solliciter le niveau national.

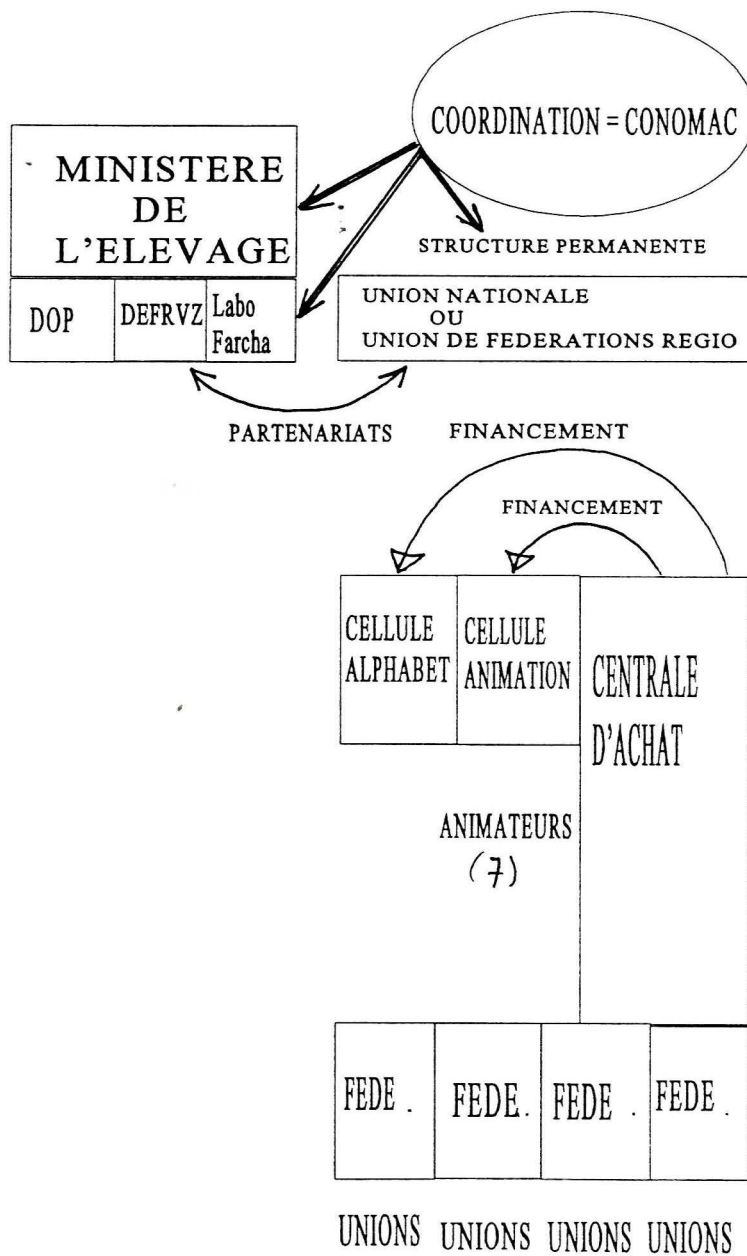
- peut permettre de tester des modes d'appui des bailleurs de fonds au CONAMAC, sans débiter par un grand projet polyvalent mais en ciblant sur la résolution d'un problème plus limité (l'appui à la structuration du monde éleveur et agro-éleveur dans une zone représentative du pays).
- ne fige pas l'avenir car ne présage en rien de ce qui peut émerger des Unions et Fédérations actuelles de GDS et de GIP.

Le CONAMAC pourrait être une structure d'accueil temporaire, un relais pour

STRUCTURE EN DEBUT DE PROJET 1997-1998



APRES PROJET



ENCADREURS
(70)

GIP / GDS / GIP / GDS / GIP / GDS
> 1000

l'ADGE, le temps qu'une entité propre aux éleveurs et agro-éleveurs, type Fédération par exemple ou liée aux Associations Villageoises, émerge à un niveau suffisant (Fédération Régionale ou Union de Fédération ou Fédération Nationale) pour héberger à son tour l'entité ADGE, si elle est toujours nécessaire.

4.2. Le partage des tâches entre l'Appui Institutionnel (AIPE) et l'Appui Direct (ADGE)

4.2.1. L'APPUI INSTITUTIONNEL A LA PROFESSIONNALISATION DE L' ELEVAGE : L' AIPE

L'entité AIPE s'inscrit dans les structures actuelles du Ministère de l'Elevage, comme le fait le PMDR.

DOP :

appuyée par l'AIPE dans les domaines suivants :

- sensibilisation et suivi des groupements de base après formation des ATE au diagnostic, à l'établissement des trois composantes du fonds de roulement, à l'analyse du fonctionnement des groupements avec la mise au point d'indicateurs clef de suivi, à la sensibilisation à la création d'Unions, à la dynamisation de la vie associative des GDS et GIP (officialisation, fonctionnement des assemblées générales...), de leurs opérations, à l'appui aux techniques vulgarisées par les autres services... tous les domaines qui vont du groupement à l'Union. Après la formation des ATE-Encadreurs, établir la situation de tous les GDS et GIP est la première action à mettre en oeuvre.

La DOP sensibilisera et assurera la promotion des GIP et Unions dans la zone du Kanem qui est en relation avec les GIP concernés par le programme de gestion des infrastructures hydrauliques et l'espace pastoral du Chari Baguirmi. Les échanges et contacts entre GIP de ces deux zones seront recherchés ainsi que des modes de représentation des transhumants afin de proposer avec tous les intervenants, des méthodes de gestion de l'espace.

La formation des groupements à la gestion doit être poursuivie en collaboration avec l'INADES-Formation pour donner les mêmes bases aux 1028 groupements existants car actuellement cette formation n'est dispensée que sur 354 groupements. Cependant cette formation à la gestion doit être menée en parallèle avec l'alphabétisation car la gestion qui serait ciblée sur les seuls alphabétisés existant actuellement risquerait d'écarter des "leaders" uniquement sur ce critère (voir paragraphe 4.2.2.3.).

- opérations de Recherche- Développement à la base en liaison avec le Laboratoire de Farcha.

- Diagnostic socio-économique et Typologie des éleveurs et élevages des différentes zones pour appréhender la diversité et proposer des actions mieux ciblées.

La DOP et l'AIPE peuvent se coordonner avec le Projet ASETO et "Almy Bahaïm" qui ont déjà réalisé ces deux types d'enquête.

- Mise au point d'une formation des Eleveurs de Base de tous les élevages

transhumants par les ATE : en zone sahélienne et dans les élevages transhumants installés en zone soudanienne et non pris en compte actuellement. (Voir Fiche Technique d'Elevage Tropical N° 4, page 8 et suivantes)

Cette action de masse de formation des éleveurs peut être très rapide si on mobilise la structure des 60 techniciens :

- formation - recyclage des 60 techniciens en trois stages d'une semaine pour 20 techniciens par stage. Ils sont tous familiarisés avec la formation des auxiliaires qu'ils pratiquent déjà. Il s'agit d'aborder la formation des éleveurs transhumants d'une manière un peu différente en tenant compte du fait qu'ils sont des "professionnels" de l'élevage avec une grande connaissance des pathologies, en pensant troupeau et pas simplement animal, en pensant déplacement et plus sédentarité et en incluant les traitements et les prophylaxies de toutes les pathologies qui peuvent se déclarer pendant leurs déplacements.

- réalisation de stages prototypes chez les éleveurs avec un formateur, cinq Encadreurs et un groupe d'éleveurs pendant toute la semaine de formation. Douze stages prototypes permettent de recycler tous les agents à cette nouvelle approche. Plusieurs équipes peuvent les réaliser simultanément.

- chaque Encadreur doit sensibiliser sa zone et informer les éleveurs, groupes d'éleveurs par groupe d'éleveurs, que des stages d'une semaine se dérouleront à leur intention pour 20 éleveurs par stage. Il suffit de planifier 5 stages de 20 éleveurs sur 6 mois pour chacun des 60 encadreurs et on obtient la formation de 6 000 éleveurs. Comparativement, l'unique cellule de formation des éleveurs qui a assuré cette tâche en RCA a mis plus de 10 ans à en former 6 000 !

Il s'agit donc en zone soudanienne de poursuivre la formation d'auxiliaires en milieu agro-éleveur sédentaire et de toucher maintenant les éleveurs de tous les systèmes extensifs sédentaires ou transhumants qui sont présents dans la zone mais non touchés.

En zone sahélienne, le système sédentaire est plus réduit, il s'agit surtout dans tous ces systèmes transhumants de mettre véritablement la santé animale dans les mains des éleveurs.

Qu'il s'agisse de formation d'Auxiliaires ou d'éleveurs de base, il est nécessaire de ne pas oublier de former également les femmes à la santé animale mais aussi à d'autres aspects de l'élevage comme la pratique de la complémentation, les femmes jouant un rôle particulier dans la production laitière, mais possédant aussi du bétail de traction comme du petit bétail et de la volaille. Des enquêtes préalables auprès des femmes doivent permettre d'évaluer leurs besoins en formation, de mesurer les contraintes qui pèsent sur les élevages qu'elles maîtrisent pour proposer des formations ciblées à leur intention. Par exemple des stages destinés aux femmes peuvent mettre l'accent dans une zone sur la prophylaxie et le traitement des maladies de la volaille, tandis que dans une autre zone on sensibilisera les femmes d'éleveurs à la surveillance des veaux, à leur déparasitage ciblé en fonction de leur âge, à la complémentation azotée des femelles laitières et à la transformation du lait en fromage.

En liaison avec les activités d'élevage des femmes, le recrutement d'animatrices devrait être systématiquement recherché afin de faciliter l'approche des productrices et la réalisation d'actions à leur niveau.

Les actions à caractère économique comme la mise en place d'un système d'approvisionnement en intrants, la promotion des activités de production animale, de transformation, de commercialisation... dans le cadre des Groupements / Unions / Fédérations, sont appuyées par l'ADGE.

DEFVRZ :

appuyée par l'AIPE pour atteindre les mêmes objectifs que précédemment :

- accroître l'efficacité des institutions nationales de formation des agents de l'élevage
- renforcer les connaissances des agents au contact des éleveurs et des groupements
- mettre au point méthodes pédagogiques et moyens didactiques pour les formations, notamment, en étroite collaboration avec la DOP, celle des éleveurs de base dans le système transhumant en milieu sahélien comme soudanien.
- identifier les besoins en formation des cadres de l'élevage
- planifier, mettre en oeuvre et évaluer les différentes formations

Laboratoire de Farcha

Appui de l'AIPE pour :

- mener des enquêtes et suivis sur les systèmes de production animale dans la zone soudanienne (identique à celle menée dans la zone sahélienne) afin d'établir un référentiel technico-économique sur ces élevages et de préciser dans ce milieu les causes de mortalité et les dominantes pathologiques.
- mener dans les deux zones des enquêtes et des expérimentations pour apprécier la rentabilité des actions sanitaires proposées (coût / bénéfice).
- participer à définir les ensembles humains et territoriaux qui constituent les aires de transhumance des groupes de pasteurs du nord (Kanem) et qui interfèrent avec les zones suivies plus au sud (Chari-Baguirmi) en matière de gestion de l'espace et d'hydraulique pastorale.
- mettre en place les éléments techniques et scientifiques du suivi de la gestion de l'espace sur les zones où les GIP sont impliqués dans la mise au point de méthodes de gestion de l'espace.

Zone Géographique du Projet

Par rapport à l'élevage :

- ensemble de la zone soudanienne anciennement concernée.
- élargir la zone du Chari Baguirmi à la zone du Kanem concernée par les transhumances Nord-sud. La promotion des GIP sera faite auprès de ces éleveurs transhumants du Kanem ainsi que la formation des éleveurs de base à la santé animale.

Par rapport aux autres volets du PMDR2 :

La dispersion des volets agro-forestiers et élevage ne sont pas de nature à favoriser un développement harmonieux. Il serait préférable de recentrer les 3 activités (agroforesterie, élevage et hydraulique) sur une ou deux zones communes et de mobiliser de nouveaux bailleurs de fonds sur les zones délaissées.

Par rapport aux autres projets :

Initier les actions où les autres projets sont déjà en activité pour développer des synergies : ONDR, PASR, PSAP, MPZS, ONG...

l'opération mais en limitant les profits.

Exemple : contribution de 4 400 000 FCFA

- subvention complémentaire du projet : 10 800 000 FCFA

Capital total	:	GDS	2 400 000 F.CFA
		GIP	2 400 000
		Vétérinaires	4 400 000
		Projet	<u>10 800 000 F.CFA</u>
Total			20 000 000 F.CFA

La Centrale d'achat est à localiser dans la structure d'accueil à N'Djaména. Elle ne vend qu'en gros et cash à des Unions et Fédérations qui s'organisent pour collecter les liquidités correspondant aux demandes des différents groupements. Il n'y a pas dans un premier temps de constitution de dépôts pharmaceutiques dans les Unions ou Fédérations mais seulement achats groupés et le transport étant effectué par le délégué aux achats issu des Unions.

- La constitution d'un dépôt demanderait encore une cotisation qui finirait d'assécher la trésorerie des groupements et ne leur permettrait plus de se réapprovisionner.
- On ne dispose pas non plus dans un premier temps de gestionnaires issus des groupements pour tenir ces dépôts régionaux. Dans une phase ultérieure, des dépôts régionaux sur cotisation d'Unions de groupements (500 000 à 1 500 000 F.CFA par dépôt) pourraient être gérés par les Unions ou mis en gérance à des professionnels avec des prix contrôlés par les Unions.

Ainsi les produits vétérinaires importés partent de la Centrale et arrivent directement sans intermédiaire aux groupements. Les frais de transport sont répartis sur tous les groupements ou Unions d'une même zone ou d'un même axe pour un seul déplacement et les éleveurs disposent ainsi :

- à proximité
- en permanence
- des produits de bonne qualité
- et au prix le plus bas possible.

Mis à part la subvention au capital de départ, l'appui d'une assistance technique est nécessaire par le financement temporaire d'un gestionnaire de la Centrale d'Achat. Cette Centrale est destinée à fonctionner comme une entreprise privée de type coopératif et à s'auto-financer le plus rapidement possible.

L'Assistance technique à l'ADGE a, entre autre, pour rôle de former en un ou deux ans un gestionnaire national de la Centrale d'Achat (proposé par les Fédérations), et avec le développement des approvisionnements, la prise en charge progressive du gérant sur les bénéfices des rotations de médicaments. Avec la mise en place des Unions et Fédérations régionales, le capital de 20 millions de F.CFA peut tourner cinq fois dans l'année. Un coefficient de marge de 1,5 entraîne un chiffre d'affaires annuel de 150 millions de F.CFA. La prise en charge du salaire et des charges ($150\,000 \text{ F.CFA} / \text{mois} \times 1.3 \text{ charges} \times 12 \text{ mois} = 2\,340\,000 \text{ F.CFA}$) représente 1,56 % du chiffre d'affaires ou 4,7 % de la marge. Tous les autres frais doivent être réduits le plus possible et dans tous les cas couverts par le taux de marge et dégager un bénéfice net à capitaliser.

Pour appuyer cette structuration Centrale d'Achat / Unions et Fédérations dont le but est "d'irriguer" toutes les régions concernées de produits vétérinaires afin de traiter le bétail et d'éviter de très nombreuses mortalités, l'Etat peut exempter d'impôts et taxes la Centrale d'Achat Coopérative, au moins les deux premières années.

4.2.2.2. Animation-Formation des structures Unions-Fédérations et développement des opérations économiques

L' ADGE travaille l'animation et la formation essentiellement au niveau des Unions et Fédérations, l'AIPE travaille essentiellement au niveau des GDS/GIP, la rencontre des deux entités se faisant sur le terrain au niveau des Unions.

Objectifs :

- 1- Atteindre un niveau de représentativité suffisant pour se poser en interlocuteur vis à vis de l'Etat dans tous les domaines touchant à l'élevage (importations, exportation, gestion de l'espace, politique de privatisation, domaines techniques, juridiques...) et pour cela poursuivre la structuration du milieu mais surtout former les éléments de la structure.
- 2 - Développer des activités économiques diversifiées pour mobiliser et rendre service au plus grand nombre d'éleveurs et permettre la viabilité de toute la structure.

L' Animation-Formation des structures Unions-Fédérations

La représentativité peut être atteinte par la réunion progressive des différentes Unions et Fédérations en une ou plusieurs Fédérations, au moins Régionales, et éventuellement en Union Nationale, dans un processus lent mais continu de désignation démocratique de représentants à tous les niveaux successifs (GDS/GIP, Unions, Fédérations). Ces représentants seraient choisis par les éleveurs parmi les membres formés par l'ADGE au sein des groupements et Unions menant des activités d'abord individuellement puis en association.

La base de cette structuration repose sur quelques actions à mener par l'entité ADGE aux niveaux Unions et Fédérations :

- reconnaissance juridique des Unions et Fédérations, mise en conformité avec la législation. Etablissement des statuts et règlements intérieurs.
- état des lieux des Unions et Fédérations :
 - situation de leurs fonds de roulement si elles en disposent.
 - activités menées, relations avec leurs membres (les GDS et GIP pour les Unions, les Unions pour les Fédérations)
- formation des Unions à la gestion et l'économie des activités des groupements pour acquérir une capacité d'auto-diagnostic (niveau Union et Fédération), de diagnostic et d'appui aux GDS/GIP pour rétablir une situation saine dans chacun d'eux, une Union ne valant que ce que valent ses groupements.

La formation des animateurs-Formateurs

La première condition d'un bon appui aux Groupements et Unions, c'est de former très sérieusement tous les animateurs recrutés, par des cours théoriques sur toutes les fonctions d'un groupement mais surtout directement sur le terrain où chaque situation de groupement à reconstituer devient un enseignement. La formation théorique et pratique de base des animateurs-formateurs peut se faire en un mois.

Les animateurs doivent être d'un bon niveau (Adjoint technique d'Elevage) et formés spécifiquement à tous les mécanismes et rouages des groupements, à leurs blocages et aux mesures à prendre pour les redynamiser : fonds de roulement et achats groupés, seuil de dettes à ne pas dépasser, contrôle des composantes du fonds de roulement, calcul des prix de revient, des marges, des ristournes, conditions d'un bon fonctionnement, la nécessaire croissance du fonds de roulement, les assemblées générales, leurs pouvoirs et leurs limites, le recours aux Unions (contrôle externe) quand un groupement est bloqué, les moyens de faire participer les analphabètes à la gestion de leur groupement... (voir en Annexe les Fiches Techniques n° 3 et 4 sur les groupements). Leurs compétences doivent toucher les différentes activités économiques menées dans les groupements et les thèmes de la gestion de l'espace comme des problèmes d'environnement.

Une fois les Animateurs formés, ils peuvent jouer leur rôle de formateurs auprès des membres des bureaux des Unions et Fédération et les former au diagnostic de leur propre Union et de leurs propres GDS ou GIP. Chaque situation analysée permet d'avancer dans la connaissance des groupements et les membres des bureaux des Unions qui entament cette démarche de connaissance des groupements deviennent rapidement de très bons diagnosticiens et donc très capables de proposer les remèdes qui s'imposent dans une situation donnée.

Les Unions une fois formées, appuient leurs membres, les GDS et GIP, lors des réunions périodiques de vie associative avec mise en oeuvre de ce que nous avons appelé le "contrôle externe" des Unions sur leurs membres (participation assidue aux réunions décidées en Union, exposé visuel des trois composantes du fonds de roulement de chaque GDS/GIP, problèmes des débiteurs, problèmes dans les opérations en cours, explication par les Encadreurs, les Animateurs ou des membres formés...). Mais les membres formés dans les Unions doivent avoir un rôle de formation et de conseil, d'abord dans leur propre GDS ou GIP mais aussi dans les autres GDS et GIP par des visites d'appui et pas seulement lors des réunions d'Union.

□ diversification des activités économiques en saisissant toutes les opportunités fournies par les Unions, la santé animale et la pharmacie n'étant qu'un élément de la vie économique des GDS et GIP. Nous avons vu que les GDS auront de toute manière une activité assez limitée en santé animale compte tenu des faibles effectifs en bétail des villages. Les GDS doivent donc impérativement adjoindre à la pharmacie d'autres activités, sous peine de végéter (approvisionnement en tourteau, en pierres à lécher, en boeufs de labour, en produits de première nécessité, en menant des opérations d'embouche ou de commercialisation du bétail...). Les GIP par contre, en milieu éleveur extensif, peuvent accroître considérablement leur chiffre d'affaires si la

Centrale d'Achat se met en place. Mais la diversification des activités est pour eux aussi une condition de leur développement.

La Cellule Animation

Pour atteindre les deux objectifs fixés, représentativité et activités économiques importantes, l'ADGE doit temporairement se doter de personnel et de moyens et les réunir dans une **Cellule Animation**. Il ne s'agit pas de doubler le Service de l'Elevage (qui pour sa part devrait disposer d'environ 70 Encadreur pour les 1000 groupements qui existent, avec un ratio 1/15) mais au contraire de mettre au point avec 4 puis 7 animateurs-formateurs de bon niveau, une démultiplication de leur action en les responsabilisant chacun sur 10 Unions et en les chargeant de former 2 à 3 membres par Union à toutes les techniques et activités concernant la vie économique et sociale des GDS et GIP.

Les animateurs-formateurs seraient recrutés sur le plan privé par l'ADGE, parmi les agents ayant suivi le cycle de formation des Adjoints Techniques d'Elevage de l'ENATE, la formation complémentaire reçue par rapport au niveau Agent technique correspondant relativement bien à ce qui est recherché. La Cellule Animation pourra aussi faire appel à des ingénieurs pour coordonner ces équipes sur le terrain et traiter toutes les données recueillies, les analyser, les synthétiser et en sortir des recommandations pour améliorer la situation. On peut imaginer en zone soudanienne une équipe d'animateurs-formateurs (Adjoints Techniques d'Elevage) coordonnée par un ingénieur et la même structure en zone sahélienne.

Le système de démultiplication de l'Animation-formation peut être schématisé de la manière suivante :

1 Animateur-Formateur	= 10 Unions	=====>>	20 à 25 membres d'Unions à former
40 Unions actuellement	(4 Anim-Form) (3 soud., 1 sahel)	=====>>	80 à 100 membres d'Unions à former qui deviennent 80 à 100 membres -formateurs de Groupements
70 Unions potentielles	(7 Anim-Form) (5 soud., 2 sahel)	=====>>	60 à 75 membres supplémentaires à former qui deviendront des membres-formateurs supplémentaires

Ainsi, un Animateur pourrait progressivement former des membres issus des Unions :

- qui joueraient à leur tour le rôle d'animateurs (membres-formateurs) pour les groupements de leurs Unions, venant en appui aux Encadreur mais issus du milieu et capitalisant toutes les expériences et en faisant bénéficier les autres membres de l'Union et de la Fédération.
- qui constitueraient le "vivier" de membres de bureaux d'Unions parmi lesquels seraient élus les futurs présidents de Fédérations Régionales ou de l'Union Nationale. Il est nécessaire de préparer au sein des Unions les hommes qui vont présider aux destinées des Fédérations régionales ou nationales.

Il y a actuellement une quarantaine d'Unions et 2 Fédérations. La structuration de la zone des GIP en Unions et sa poursuite dans la zone soudanienne portera sans doute le nombre d'Unions à environ 70 (50 en zone soudanienne, 20 en zone sahélienne).

Les Unions n'auront une base réelle que lorsque véritablement elles connaîtront leurs GDS/GIP constitutifs et pourront les appuyer en réunions d'Union mais aussi en tournées de terrain. Les membres des Unions se sont déclarés prêts à aller dans les GDS après une formation et un appui pour les déplacements.

Quand l'Union de Fédérations Régionales émergera, elle pourra reprendre cette Cellule Animation de l'ADGE. L'Entité ADGE-Projet est temporaire, dans le sens où les animateurs, d'abord pris en charge par le Projet pour structurer les Unions et développer leurs activités commerciales, doivent pouvoir être repris et rémunérés progressivement par les structures dont elles assurent la promotion (Unions et Fédérations) et pour lesquelles elles travaillent (l'Union des Fédérations Régionales), le projet se retirant progressivement, au fur et à mesure que les activités économiques se développent et permettent de prendre en charge les Animateurs-Formateurs.

La Cellule Animation de l'ADGE devient Cellule Animation de L'Union des Fédérations Régionales.

Les schémas page suivante montrent l'évolution de la structure, le retrait progressif du projet et le nouveau rôle de coordination du CONAMAC lorsque les Fédérations ont pris leur place et commencent pleinement à jouer leur rôle de représentation des éleveurs.

Transfert des charges d'Animation-Formation du Projet vers la Fédération

Estimation du coût annuel d'un Animateur-Formateur

	en F.CFA
Investissement	
- mobylette (ou motocyclette)	pm (location-vente)
- Équipement pédagogique 210 000 / 3 ans =	70 000
- matériel de tournée 300 000 / 3 ans =	100 000
- fournitures diverses	<u>100 000</u>
Total Investissements.....	270 000
Fonctionnement	
- Salaire et charges $100\,000 \times 1,3 \times 12 =$	1 560 000
- indemnités de déplacement $4\,000 \text{ F} \times 10 \text{ j. max.} \times 12 =$	480 000
- fonctionnement et entretien mobylette	
$60 \text{ F/km} \times 1200 \text{ km/mois} \times 12 =$	864 000
- fournitures pédagogiques $10\,000 \text{ F} \times 12 =$	120 000
- divers, imprévus	<u>150 000</u>
Total Fonctionnement	3 174 000
TOTAL	<u>3 444 000 F.CFA / an</u>
Arrondi à	3 500 000

La prise en charge financière d'un Animateur-Formateur peut donc se faire en répartissant les charges entre l'Union des Fédérations Régionales (1 500 000 F.CFA/ an à financer sur les bénéfices issus de la commercialisation des produits vétérinaires) et les 10

Unions qui représentent 100 Groupements (2 000 000 F.CFA / an, soit 20 000 F.CFA par Groupement et par an ou encore environ 1700 F.CFA de cotisation mensuelle d'un groupement à l'Union de Fédération ce qui est très supportable par un groupement de 20 membres qui a des activités régulières). En admettant que les groupements acceptent de prélever 1/4 de leur bénéfice pour obtenir le soutien d'un animateur à leur Union, il faudrait que ce groupement ait un chiffre d'affaires mensuel de 34 000 F.CFA et une marge de 20 % ce qui est tout à fait possible avec des groupements qui disposent de produits régulièrement et qui mènent des opérations de tourteau par exemple.

Dans l'hypothèse choisie, après trois ou cinq ans d'appui par le Projet via l'ADGE, le relais devrait être pris par les différents niveaux pour entretenir leur Animation-Formation :

Besoins de financement pour 7 animateurs : 24 500 000 F.CFA

- Union de Fédérations Régionales : 7 animateurs x 1 500 000 = 10 500 000 F.CFA
- Ensemble des GDS/GIP/Unions/ Fédé : " x 2 000 000 = 14 000 000 F.CFA

Cette passation du Projet vers les structures locales ne peut être que progressive, en fonction du développement des activités et de leur rentabilité. Pour que les Groupements acceptent de financer leurs animateurs il faut qu'ils sentent que les actions de formation, les informations fournies, les conseils en gestion du fonds de roulement... sont "payantes" pour eux et leur apportent un bénéfice supplémentaire.

4.2.2.3. La Cellule Alphabétisation

C'est la troisième Cellule qui, avec la Centrale d'Achat et la Cellule Animation, constitue l'ossature de ce qui doit devenir l'outil de promotion des éleveurs et agro-éleveurs.

Nous avons vu que toute la zone soudanienne disposait de membres de bureaux lettrés, ce qui est un énorme avantage et devrait permettre de relancer les GDS après le travail de diagnostic de chacun des groupements par les Encadreurs. Les Encadreurs doivent recevoir préalablement une formation complémentaire sur le fonctionnement des groupements, du même type que celle qui doit être dispensée aux animateurs-formateurs des Unions.

Nous avons pu constater également que dans la zone sahélienne la situation était très différente sur le plan de la gestion des GIP car la population n'est pratiquement pas alphabétisée, excepté un faible nombre alphabétisé en caractères arabes. On rencontre des populations arabes qui écrivent en caractères arabes et des populations peul qui transcrivent leur langue peul (fulfulde) en caractères arabes, cette pratique s'intitulant l'adjamia. Même si la proportion d'alphabétisés est faible (moins de 15 % sur notre échantillon) on peut pratiquement toujours trouver une ou deux personnes alphabétisées en arabe dans chaque GIP. Ce point est loin d'être négligeable, d'abord parce qu'il permet aux GIP de tenir un minimum de gestion mais surtout parce qu'il permet de passer très rapidement à l'écriture latine en alphabétisant ces personnes et de tenir une comptabilité, tout en continuant à utiliser leur langue.

L'expérience du passage à la gestion des groupements par l'alphabétisation en caractères latins d'éleveurs Peul Mbororo alphabétisés en adjami est réussie à grande échelle en RCA où les 250 bureaux de GIP sont maintenant alphabétisés et tiennent une gestion.

L'immense avantage de cette méthode c'est qu'elle est rapide, elle ne dure que 12 jours.

La méthode classique d'alphabétisation dure trois cycles de 15 jours parce qu'elle s'adresse à des analphabètes complets tandis que dans notre cas il ne s'agit pas d'analphabètes mais de lettrés en arabe.

Pour les éleveurs peul des GIP du Chari Baguirmi la méthode est donc prête à être employée, peut-être avec quelques modifications dialectales ajustables sur place. Une mission du Professeur Belloncle de l'Université de Tours, concepteur de la méthode, pourrait être envisagée ou celle d'un formateur spécialisé de la Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains de Bangui. Ceci permettrait d'ajuster la méthode peul mais surtout de voir si la même méthode peut être adaptée aux populations d'éleveurs arabophones, c'est à dire transcrire l'arabe en caractères latins pour faire la gestion.

Ceci permettrait d'instaurer très rapidement une gestion minimale dans toute la zone sahéenne, où nous avons vu que les GIP avaient des sommes importantes à gérer. Plus la caisse de ces GIP grossit sans gestion et plus le risque est grand d'y voir apparaître des anomalies peut-être difficiles à redresser.

La gestion des GIP peul peut être mise en place de façon satisfaisante en 12 jours à condition de respecter trois critères :

- former des membres de bureaux qui auront donc à utiliser leurs acquisitions
- former de jeunes adultes qui ont une meilleure acquisition
- vérifier qu'ils sont réellement alphabétisés correctement en arabe

Dans ces conditions les stages sont réussis à plus de 90 %.

La Cellule d'Alphabétisation doit donc s'attaquer à résoudre le problème de la mise en place d'une gestion avec des populations :

- soit totalement analphabètes (et il faut confier l'organisation de stages de trois fois quinze jours à une institution spécialisée, publique ou ONG)
- soit alphabétisées en arabe et issues du milieu Peul et pour lesquelles il y a déjà avec certitude des solutions.
- soit alphabétisés en arabe et issues du milieu arabophone et pour lesquelles la méthode d'alphabétisation rapide est à tester.

Des solutions peuvent être très rapidement mises en oeuvre au sein du projet, par une mission d'expert (de RCA ou de Tours vers le Tchad) ou une mission vers la RCA mais dans ce cas il n'y aurait pas d'adaptation de la méthode au dialecte local tchadien.

4.3. La diversification des activités des groupements et des Unions

La diversification des activités est bien représentée dans les GIP de la zone sahéenne, ceux-ci menant d'eux-mêmes leurs groupements dans la résolution de tous leurs problèmes et pas seulement des problèmes d'élevage. Nous pensons que cette attitude de groupements multifonctionnels doit être encouragée au nord comme au sud car la "parcellisation" des actions dans des groupements hyper-spécifiques comme on les rencontre en zone soudanienne est de nature à affaiblir les groupements et à rendre difficile leur coordination au sein des Associations villageoises.

Par ailleurs, la diversification des activités est, non seulement une saine orientation, mais aussi une nécessité, surtout pour les groupements qui ont atteint un fonds de roulement important. En effet, lorsqu'une activité économique comme l'approvisionnement en produits vétérinaires fonctionne correctement, elle peut générer des ressources supérieures aux besoins de cette seule activité. Si ces sommes supplémentaires ne sont pas utilisées à lancer de nouvelles opérations, elles risquent fort d'être prêtées à des membres ou détournées pour des activités individuelles parallèles qui mettent en danger la vie du groupement et le font suspecter par ses membres et par les non membres. C'est ce danger qui peut menacer certains GIP de la zone sahélienne et qui doit mobiliser les Encadreurs de cette zone.

En zone Soudanienne, la majorité des GDS n'ont qu'une activité, la pharmacie vétérinaire et celle-ci est très réduite, il en résulte une stagnation des groupements qui n'arrivent pas à évoluer.

Pourtant il existe des possibilités de diversifier les activités pour dynamiser les groupements :

Dans le domaine de la production laitière : il y a dans cette zone de gros centres urbains comme Moundou et Sahr avec une forte proportion de fonctionnaires et d'employés du privé dans l'industrie cotonnière qui sont des consommateurs de lait. Les agro-éleveurs des GDS de la ville de Sarh comme de ceux de Moundou et des GDS situés dans un rayon de 10 km disposent tous de troupeaux d'élevage parmi lesquels des femelles produisent chaque année du lait. Une réunion d'Union de ces zones devrait pouvoir étudier la possibilité de collecter le lait dans ces GDS péri-urbains et en obtenir une bonne valorisation. Dans la zone cotonnière de Koutiala au Mali, en tout point semblable à celle de Moundou, une mini-laiterie de trois personnes collecte et transforme 180 litres de lait par jour, provenant de 10 groupements d'agriculteurs à la périphérie de la ville. Le lait rapportant plus de 200 F par litre, les paysans qui avaient confié leurs femelles bovines aux pasteurs les ont récupérées, les complémentent en tourteau pour qu'elles produisent plus et les ont installées à l'abri dans des étables et en récupèrent du vrai fumier pour leurs champs. Union et GDS doivent regarder avec attention le problème de la collecte et de la commercialisation, celle-ci pouvant être assurée par des revendeuses traditionnelles qui souhaiteraient peut-être disposer de plus de lait pour leur commerce. Au Mali, 80 revendeuses s'approvisionnent à la mini-laiterie.

La transformation du lait en beurre ou la mise au point de fromage à commercialiser sur la capitale et sur les grands centres devrait particulièrement intéresser les femmes d'éleveurs sahéliens (et aussi soudaniens dans les systèmes extensifs) capables de constituer des groupements autour de fromageries artisanales en liaison avec les GIP.

Dans le domaine de la production de viande de nombreux résidus de récolte sont sous utilisés comme les pailles de riz et pourraient facilement être enrichies à l'urée et servir à engraisser des taurillons ou valoriser en fin de carrière des boeufs de labour individuels ou d'un groupement.

La commercialisation groupée du bétail concerne autant la zone soudanienne que la zone sahélienne pour l'approvisionnement de la ville de N'Djaména, soit par le marché central, ce qui est risqué... soit en recherchant des clients attirés comme des bouchers, des hôtels... pour passer des contrats précis. La Fiche Technique N° 4 en Annexe, expose les principes de la commercialisation du bétail par les groupements.

Dans la zone sahélienne il existe des possibilités de valoriser le bétail de réforme en le

transformant en viande séchée (cliché) soit individuellement soit par des groupements munis de séchoirs simples.

L'approvisionnement en tourteaux des GIP du nord pourrait être grandement facilité si les Fédérations et Unions du Sud rencontraient les GIP du nord et se mettaient d'accord sur des acheminements de tourteaux ou simplement transmettaient des informations sur les disponibilités aux usines. L'opération démonstrative de Kélo devrait pouvoir se reproduire chaque année pour toutes les Unions et Fédérations existantes.

La mise à disposition des Fédérations ou Unions d'un petit fonds de roulement (de l'ordre de 300 000 F.CFA en zone soudanienne et plus en zone sahélienne, correspondant à l'achat et l'acheminement de 400 sacs) permettrait d'appuyer la généralisation de cette opération primordiale. Toutefois, les sommes apportées ne doivent pas déresponsabiliser les groupements qui, dans tous les cas, doivent apporter leur contribution à l'Union et à la Fédération pour effectuer des achats groupés. La force des Unions vient du regroupement des capacités financières de ses membres et de leur sollicitation permanente et non de la constitution de caisses d'Unions qui s'y substituent.

Les achats de boeufs de labour par les fédérations pour les agriculteurs peuvent constituer un objectif pour les groupements de la zone soudanienne.

4.4. les besoins humains

Les Animateurs-Formateurs

Lors de la description de l'appui direct aux éleveurs nous avons proposé de faire appel à des agents sortant des premières promotions du nouveau cycle de l'ENATE, celui des Adjoints Technique d'Elevage. La maîtrise des activités des Unions et surtout la promotion de nouvelles activités justifie qu'on fasse appel à ce type de personnel. Cependant, la Cellule d'Animation pourrait encore être renforcée si parmi les 7 Animateurs, 2 étaient du niveau Ingénieur, l'un positionné au nord et l'autre au sud, cumulant leur tâche d'Animateur avec celle de Coordonnateur des animateurs pour effectuer systématiquement des analyses et synthèses de situations et information de la Cellule centrale.

Le suivi-évaluation

On a déploré le manque de données de suivi concernant les résultats de la formation des Encadreurs, des Auxiliaires... ou l'absence de mesure sur l'impact de la formation sur la santé animale... La mise en place d'indicateurs clef de suivi des différents domaines du projet peut être une première approche du suivi-évaluation par les agents eux-mêmes mais l'affectation à temps partiel ou complet d'un spécialiste de l'évaluation, situé hors du Projet, est une meilleure garantie de vision non biaisée de la réalité et de donner à la Cellule de Coordination les éléments pour établir sa stratégie.

L'Assistance Technique

La première phase du projet a été satisfaisante sur le plan de l'Assistance Technique, si ce n'est le trop grand accaparement pour le renforcement des capacités de gestion et d'organisation des services centraux dont le dosage était difficile mais s'est peut-être fait au

détriment des services décentralisés et des groupements. Dans la poursuite du PMDR le maintien de cette Assistance Technique est nécessaire, peut être moins à la DEFVZ maintenant que les principaux documents pédagogiques sont sortis de même que les méthodologies d'intervention, mais la formation des éleveurs de base cette fois-ci reste à faire comme un prolongement de celle des Auxiliaires.

La mise en place de la partie Appui Direct aux Groupements d'Éleveurs demande par contre un appui nouveau :

- à la mise en place d'une Centrale d'Achat en produits vétérinaires. Si le niveau d'activités au début peut être réduit, le développement de la distribution par les Unions et Fédérations peut entraîner un développement considérable de l'activité pharmacie vétérinaire (comme cela a par exemple été constaté en République Centrafricaine) et s'étendre au reste du pays. La nature de ce poste demande un docteur vétérinaire, doublé d'un économiste mais sans perdre de vue la philosophie du mouvement coopératif.

- à l'organisation, la formation et à l'écoute du réseau des 7 animateurs et des 40 puis 70 Unions. Il s'agit là d'un travail de terrain en profondeur qui demande une grande disponibilité. En RCA, une très bonne prestation de plusieurs années de la part de l'AFVP en appui au Département Animation Mutualiste de la Fédération Nationale a permis la mise en place de la formation des éleveurs, de la gestion par l'alphabétisation et de la mise en place de tout le dispositif des groupements et de leurs fédérations locales comme de leur représentativité au niveau nationale et la mise en place d'une centrale d'achat faisant 500 millions de F.CFA de chiffre d'affaires par an.

Après plusieurs années d'appui aux méthodes d'intervention dans les groupements, à la formation et à la pédagogie, l'effort de l'Assistance technique doit maintenant être porté sur les actions de terrain auprès des organisations de producteurs avec localisation sur le terrain comme c'est déjà le cas pour l'appui au COP de Moundou. On peut estimer qu'il est nécessaire d'appuyer fortement la Cellule Animation de l'ADGE car les Groupements, Unions et Fédérations constituent l'élément central de la professionnalisation des éleveurs et l'objet même du Projet.

Missions d'appui

- la première mission d'appui consiste à aider la DOP et l'AIPE-ADGE à "radiographier" les groupements et les Unions, à bâtir les programmes de recyclage des Encadreurs et des animateurs sur le thème de la connaissance du fonctionnement interne des groupements et de leur suivi, mise au point des indicateurs de suivi.
- pendant le déroulement du projet, il est nécessaire d'apporter un appui aux GDS/GIP, Unions et Fédérations, tant à leurs activités économiques qu'à leur structuration et à la qualité de leur fonctionnement en analysant de l'extérieur les indicateurs de suivi et en formulant des propositions pour le réajustement éventuel des activités.
- La connaissance des systèmes d'élevage doit être approfondie dès le début de la prochaine phase, pour aider à formuler des propositions en matière de gestion de l'espace pastoral dans le nord, tandis que dans le sud les autres élevages actuellement ignorés doivent être décrits et leurs contraintes identifiées.
- un appui en matière de sociologie pastorale et de l'utilisation des ouvrages d'hydraulique pastorale, pour aider à formuler des propositions d'action de terrain mais aussi sur le plan foncier et législatif.
- En matière d'alphabétisation rapide et de gestion, une mission est nécessaire pour adapter la méthode et former les formateurs (cf. Point 4.2.).

4.5. L'amélioration des procédures de gestion

Les propositions reprennent les problèmes qui ont été soulevés par les responsables du PMDR lors de la mission et tentent d'en déduire des propositions d'amélioration de la gestion.

L'instauration d'une caisse d'avance

Le manque de caisse d'avance semble avoir créé des problèmes de mise en oeuvre d'actions par manque de liquidités et n'avoir été résolu que par l'instauration d'une caisse d'avance "parallèle" à partir d'autres fonds momentanément disponibles. L'instauration d'une réelle caisse d'avance peut permettre de fonctionner plus sagement et sans "mélanger" les caisses pour conserver une transparence absolue. La caisse d'avance peut provenir du bailleur de fonds comme être une contre-partie de l'Etat au Projet.

Une simplification de la procédure de gestion

Face à la "longue chaîne" de la procédure de décaissement, une alternative serait d'établir une mise en oeuvre avec double signature CTP et Directeur National du Projet pour l'entité AIPE, CTP et responsable national pour l'entité ADGE, supprimant tous les intermédiaires administratifs.

Une responsabilisation des entités, des divisions et des Cellules

Une fois la coordination centrale effectuée sur le plan financier par la Cellule de Coordination et les budgets annuels des divisions et cellules discutés et adoptés, les sommes effectivement allouées pourraient être gérées par les responsables des divisions et cellules en liaison avec le CTP et les responsables des deux entités AIPE / ADGE.

4.6. Autres activités liées aux Groupements

□ Gestion de l'espace et programme d'hydraulique pastorale.

Les visites dans les GIP ont montré l'importance des problèmes d'hydraulique pastorale dans les activités de certains d'entre eux mais aussi l'incidence que pouvait avoir sur les autres éleveurs, sédentaires comme transhumants, la gestion de l'eau et la gestion du pâturage qui en découle. La poursuite de cette activité d'hydraulique pastorale est évidente mais elle devrait être abordée suivant deux aspects, puits servant à la mise au point d'une gestion de l'espace par les éleveurs sédentaires mais aussi puits ou ouvrages (mares) servant à sécuriser les mouvements de transhumance au passage dans les mêmes zones ou dans les zones voisines.

□ La structuration du milieu éleveur, c'est à dire l'émergence d'interlocuteurs, de partenaires, doit permettre de les intégrer à toutes les actions et concertations qui les concernent, notamment la participation au Comité chargé de réactualiser les Couloirs de transhumance, la reformulation ou l'actualisation de la Loi N° 004 du 31 octobre 1959 qui réglementait le nomadisme au Tchad.

□ Les visites de réalisation et échanges inter-Unions ou Fédérations comme les voyages dans d'autres régions ou à l'étranger pour des responsables d'Unions ou de Fédérations, doivent être intégrées à tout programme de promotion des groupements et donner lieu à un budget.

V. CONCLUSION

La mission d'évaluation a pu constater sur le terrain les réalisations du Projet PMDR en matière de structuration du milieu éleveur en groupements, de formation des auxiliaires à la santé animale ou des membres des groupements à la gestion mais aussi en matière d'appui aux divisions du Ministère de l'Elevage.

Les groupements de la zone soudanienne ont des activités centrées essentiellement sur la santé animale mais les approvisionnements en produits sont difficiles, coûteux et de nombreux GDS sont paralysés par un manque de liquidités dû tantôt à de faibles capacités, tantôt à des erreurs de gestion de leur fonds de roulement. L'encadrement comme les groupements ne disposent pas d'outils simples de "pilotage" de la gestion comme le suivi des composantes du fonds de roulement par exemple. Le "traitement" des Groupements en difficultés est donc difficile dans la mesure où l'encadrement n'identifie pas clairement les problèmes des groupements. Cependant, la reconstitution des gestions des groupements a montré qu'ils possèdent une base saine (pas de malversations) et qu'un traitement peu donc remettre ces groupements sur pied après un complément de formation à la gestion pour l'encadrement et les groupements.

Malgré ces difficultés et le faible niveau d'activités en approvisionnement en produits vétérinaires, la poursuite de la structuration au niveau Union et Fédération par la DOP leur a ouvert cette année des perspectives nouvelles grâce à une expérience très démonstrative et d'envergure, d'approvisionnement en tourteau.

Les GIP de la zone sahélienne ont par contre des activités plus intenses en santé animale et plus diversifiées (gestion des ouvrages d'hydraulique, préservation de l'environnement... en plus de la pharmacie vétérinaire) mais n'ont pas atteint le niveau supérieur de structuration en Union. Leurs activités sont encore isolées mais le potentiel existe. Les GIP sont handicapés de la même manière que les GDS quant à la méconnaissance de leur gestion mais là aussi la situation semble saine et une formation des membres des groupements et des encadreurs peut rétablir la situation.

Les principaux problèmes identifiés ont été les suivants :

- absence de fonction "diagnostic" dans la gestion du fonds de roulement des GDS comme des GIP et de l'encadrement.
- la capitalisation est très limitée ou inexistante dans les GDS ce qui les condamne à végéter s'ils ne changent pas leur niveau d'activités, leur mode de gestion et s'ils ne diversifient pas leurs activités.
- en zone soudanienne, les GDS s'occupent des élevages sédentaires de la région mais ignorent les autres types d'élevage, au moins aussi importants en nombre. L'intégration agriculture-élevage n'est pas réalisée au sein des exploitations agro-pastorales parce que les relations ne sont pas tissées avec les autres projets intervenant dans le secteur et que la composante agricole du PMDR ne couvre pas la région touchée par l'élevage.
- l'encadrement est d'un niveau insuffisant pour conseiller les éleveurs dans les activités

économiques et les fréquentes rotations de personnel limitent considérablement l'efficacité des Encadreurs.

- un important travail de formation a été entrepris mais il n'est que partiel au niveau de la formation à la gestion pour les membres des bureaux et la formation des auxiliaires montre ses limites en milieu transhumant.
- les éleveurs des GIP abordent les problèmes de gestion de l'espace pastoral à partir de l'accès aux points d'eau, de la mise en place de pare-feu et de tentatives de mises en défens. La concertation avec les éleveurs transhumants est limitée, faute de structure adéquate de représentation de ces derniers et la portée des actions menées est restreinte pour le moment. La structuration des éleveurs transhumants pourrait accroître leur niveau de représentation et de discussions pour exprimer leur point de vue.
- un diagnostic socio-économique n'a pas encore été posé ni une étude des systèmes d'élevage, afin de repérer la diversité des situations et proposer des solutions moins générales mais plus ciblées.
- différentes formations ont été mises au point et formalisées, formation des encadreurs, formation des auxiliaires... mais le niveau d'acquisition des connaissances n'a pas été toujours testé et encore moins l'impact de ces formations sur la santé animale par exemple.
- d'une manière plus générale il a manqué au projet une cellule de suivi évaluation pour mesurer son action.
- La composante élevage, placée au sein du Ministère alors qu'elle est chargée d'initier la privatisation, souffre de quelque ambiguïté et place aussi souvent l'Assistance Technique en porte à faux.

Les propositions visent à :

- consolider les acquis au niveau des structures étatiques impliquées dans la structuration du milieu, en continuant à appuyer la DOP, la DEFRVZ et le Laboratoire de Farcha
- renforcer considérablement l'appui aux producteurs en agissant directement à leur niveau par
 - l'appui à la mise en place d'une centrale d'approvisionnement en produits vétérinaires en liaison étroite avec les vétérinaires privés, dans le but d'obtenir un approvisionnement continu et peu onéreux
 - la concentration de l'effort d'animation sur les Unions et Fédérations avec pour objectif d'en former les hommes pour qu'ils jouent à leur tour leur rôle d'animateurs et démultiplient ainsi les actions d'un noyau réduit d'Animateurs mieux formés à l'accompagnement des groupements.
- le démarrage d'une formation des éleveurs de base dans les élevages

extensifs transhumants de la zone sahélienne comme de ceux de la zone soudanienne jusqu'à présent ignorés.

□ l'accès à la gestion par l'alphabétisation, suivant des méthodes rapides et adaptées tenant compte par exemple de la maîtrise de l'alphabétisation en arabe par certains membres des bureaux accélérant grandement le passage à l'écriture latine pour la maîtrise des comptes et du calcul.

L'ensemble de ces mesures doit permettre de dynamiser sur le plan économique la structure fédérative au sommet (centrale d'achat) ainsi que les groupements de base (pluri-activités) afin qu'ils puissent se développer économiquement pour eux-mêmes et pour prendre en charge les activités d'animation et d'alphabétisation dont ils ont besoin au départ du Projet.

Le but de ce projet PMDR 2 est de permettre aux éleveurs d'effectuer cette mutation pour passer d'assisté à maître d'oeuvre, partenaire de l'Etat et des Bailleurs de fonds.

ANNEXES

FORMATION D'AUXILIAIRES REALISEES DANS LES GDS DEPUIS 1991

LISTE CHRONOLOGIQUE DES SESSIONS DE FORMATION DE BASE

Poste	Date	Nb A.E
Kelo	Février 91	41
Moundou	Février 91	31
Goundi	Mars 91	10
Koumra	Mars 91	32
Moundou	Mars 91	24
Bekamba	Avril 91	11
Béré	Avril 91	4
Kélo	Avril 91	6
Kélo	Avril 91	18
Kélo	Avril 91	8
Kélo	Avril 91	14
Kélo	Avril 91	48
Koumra	Avril 91	40
Lai	Mai 91	46
Léré	Mai 91	11
Pala	Mai 91	11
Pala	Mai 91	17
Pala	Mai 91	10
Moundou	Oct obre 91	22
Sarh	Octobre 91	12
Dono Manga	Novembre 91	14
Guidari	Novembre 91	18
Béré	Décembre 91	10
Kyabé	Décembre 91	14
Sarh	Décembre 91	23
Beinamar	Janvier 92	12
Doba	Janvier 92	28
Krim Krim	Janvier 92	21
Moundou	Janvier 92	20
Beinamar	Février 92	18
Benoye	Février 92	30
Binder	Février 92	13
Binder	Février 92	11
Gagal	Février 92	15
Gagal	Février 92	12
Goré	Février 92	31
Gounou Gaya	Février 92	6
Krim Krim	Février 92	23
Lagon	Février 92	15
Pala	Février 92	18
Sarh	Février 92	22
Benoye	Mars 92	19
Koumra	Mars 92	5
Pala	Mars 92	17

495

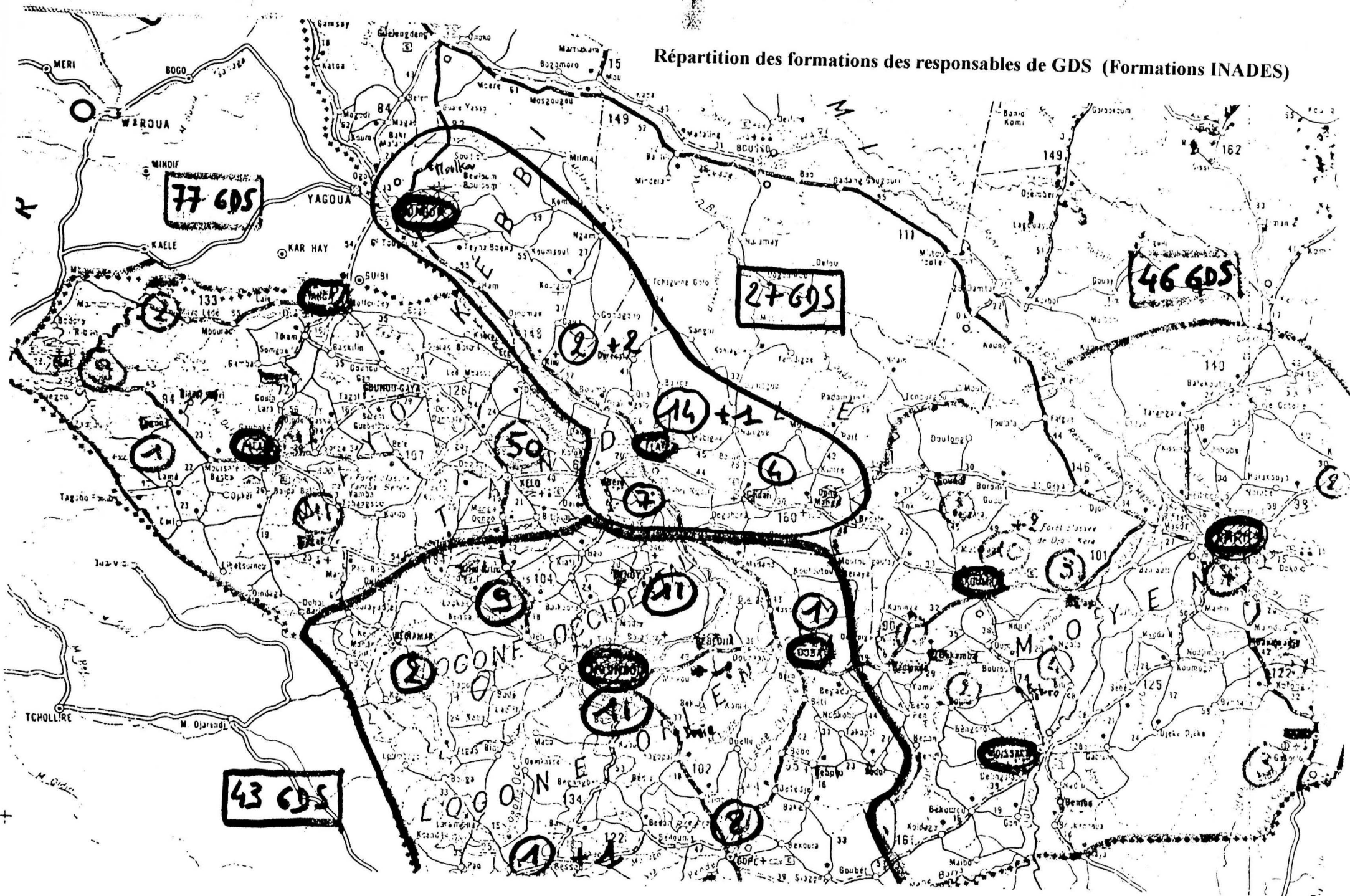
Poste	Date	Nb A.E
Beinamar	Avri 92	13
Bodo	Avril 92	19
Goundi	Octobre 92	15
Maro	Décembre 92	22
Benoye	Avril 93	11
Béré	Avril 93	8
Binder	Avril 93	4
Kélo	Avril 93	11
Moulkou	Avril 93	7
Bedjondo	Mai 93	33
Léré	Mai 93	23
Kyabé	Juin 93	4
Lagon	Juin 93	13
Bebedja	Juillet 93	5
Koumra	Juillet 93	4
Koumra	Juillet 93	7
Gagal	Octobre 93	7
Lai	Octobre 93	18
Krim Krim	Décembre 93	16
Moundou	Décembre 93	12
Moundou	Décembre 93	11
Pala	Décembre 93	18
Danamadji	Janvier 94	11
Dono Manga	Janvier 94	13
Bekamba	Février 94	21
Béré	Février 94	6
Moissala	Mars 94	13
Gounou Gaya	Mars 94	17
Lagon	Mars 94	18
Baïbokoum	Mars 94	37
Goundi	Mars 94	7
Bongor	Mars 94	14
Donia	Mars 94	17
Gounou Gaya	Mars 94	7
Maro	Mars 94	12
Moulkou	Mars 94	5
Beboro	Avril 94	32
Benoye	Avril 94	9
Goré	Avril 94	12
Kim	Avril 94	10
Lai	Avril 94	15
Torroek	Avril 94	14
Gounou Gaya	Juillet 94	6
Sarh	Novembre 94	16
TOTAL		1424

405

212

312

Répartition des formations des responsables de GDS (Formations INADES)



REPUBLIQUE DU TCHAD

UNITE-TRAVAIL-PROGRES

MINISTERE DE L'ELEVAGE
ET DE L'HYDRAULIQUE PASTORALE

DIRECTION GENERALE

DIRECTION DE L'ORGANISATION PASTORALE

LISTE ET COORDONNEES POUR LE FONCAGE DES PUIITS PASTORAUX

N° Ordre	Zone	Profondeur puits traditionnels	Villages	Coordonnées
1	Massaguet	40 à 45 m	DJAM-RASSI (Bouhenke)	15° 44' 57" 12° 15' 00"
2		" "	MOUDOU AMTANIA	15° 40' 01" 12° 24' 37"
3	Moïto	30 à 35 m	ARADA (+) 24/10/94	16° 12' 15" 12° 52' 56"
4		" "	BANDJEDID	16° 10' 35" 12° 15' 52"
5	Dourbali (Est)	25 à 30 m	AL MAKABAT (+) 6/11/94	15° 36' 05" 12° 08' 10"
6		" "	TCHAOU-TCHAOU	15° 56' 43" 11° 59' 20"
7		" "	KOUCHOUROURIE (+) 5/11/94	15° 46' 17" 12° 10' 25"
8		" "	WAL MIHIMIT	15° 55' 34" 12° 06' 40"
9		" "	KARTCHI (+) 7/11/94	16° 03' 36" 12° 03' 38"
10	Dourbali (Ouest)	25 à 30 m	MARAF-INE (+) ABSAKOUKH 5/11/94	15° 44' 36" 11° 54' 28"
11		" "	DINE OUMAR (+) GARADJABLA 5/11/94	15° 33' 56" 11° 53' 41"
12		" "	SOUAL-DJAOU (+) (HILE DJALABA) 5/11/94	15° 37' 42" 11° 52' 40"

site suspecté
15° 44' 57"
12° 15' 00"

oui JAAPH

16° 41' 57"
12° 56' 51"

16° 40' 38"
12° 46' 07"

x

x

15° 48' 55"
11° 57' 22"

13		" "	GUIRLIE-BODO	15° 41' 44" 11° 46' 44"
14		" "	KATCHI	15° 39' 16" 11° 39' 54"
15		" "	BISSA	15° 41' 23" 11° 35' 33"
16	Massenya	25 à 30 m	DJEKINE (+) (AMBOUDOYE) 4/11/94	16° 28' 20" 11° 52' 03"
17		" "	ABOUGARGA (+) 4/11/94	16° 19' 58" 11° 47' 06"
18	Bouisso	35 à 40 m	OUDOU	16° 09' 13" 10° 57' 12"
19		" "	AMLA DOUBA Tcha.	16° 34' 41" 10° 50' 20"
20		" "	MAHAMAT DABARA	16° 33' 27" 10° 47' 53"

oui dmtpt

oui dmtpt

APPUI PEDAGOGIQUE AUX FORMATIONS INTERNES / DEFRVZ

Abréviations concernant la nature de l'appui apporté par la DEFRVZ:

- C** : Appui à la conception du programme de formation
MD : Appui à la conception de matériel didactique
I : Interventions (réalisées par les formateurs de l'ENATE)
RI : Recherche d'intervenant

1992

	Direction	Service	Intitulé de la formation	Date	Nature appui	Nb stagiaires	Nb journées formation	Nb journées formées
PNE	DERA	Terrain	Recyclage PNE des ATE - Session théorique	92	I	60	42 (*)	840
	DERA	Terrain	Recyclage PNE des ATE - Session pratique	92	I	61	36 (**)	366
PNE / PMDR	DOP	DEOE	Formation des encadreurs GDS	92	C+MD+I	7	3	21
	DOP	DAV	Formation initiale SVA	92	C+MD+I	18	10	180
	DOP	DAV	Formations mensuelles SVA	92	C+MD+I	18	1	18
	DOP	DAV	Atelier Technique Semestriel	12/92	C+MD+I	20	10	200
TOTAL						184	102	1.625

(*) 3 sessions de 14 jours ; (**) 6 sessions de 6 jours

1993

	Direction	Service	Intitulé de la formation	Date	Nature appui	Nb stagiaires	Nb journées formation	Nb journées formées
PNE	DERA	Terrain	Recyclage PNE des ATE - Session théorique	93	I	44	28 (*)	616
	DERA	Terrain	Recyclage PNE des ATE - Session pratique	93	I	65	36 (**)	390
	DERA	VAV	Recyclage agents Volet Aviculture Villageoise	06/93	I	14	3	42
PNE / PMDR	DOP	COP	Formation des Chefs de COP ✈	02/93	C+MD+I	5	5	25
	DOP	DEOE	Recyclage des encadreurs GIP	04/93	C+I	25	6	150
	DOP	DAV	Formation initiale SVA	08/93	C+MD+I	23	10	230
	DOP	DAV	Formations mensuelles SVA	93	C+MD+I	17	2	34
	DOP	DAV	Atelier Technique Semestriel Massaguet-Bokoro	12/93	C+I	19	7	133
	DOP	DAV	Atelier Technique Semestriel Dourbali-Bousso	12/93	C+I	20	9	180
	DOP	DAV	Formation de formateur Superviseur ✈	09/93	C+MD+I	4	1	4
	DEFRVZ	ENATE	Formation des enseignants de l'ENATE ✈	93	C+MD+I	11	26	286
	TOTAL						247	133

(*) 2 sessions de 14 jours ; (**) 6 sessions de 6 jours

✕ non ATE : Ingénieurs ou vétérinaires

1994

Direction	Service	Intitulé de la formation	Date	Nature appui	Nb stagiaires	Nb journées formation	Nb journées formées
LRVZ	Agropastoralisme	Recyclage des agents du ROPANAT	06/94	C+MD	33	5	165
DOP	DEOE	Recyclage des encadreurs GIP	05/94	C+I+RI	24	6	144
DOP	DEOE	Rencontre annuelle des encadreurs GDS	11/94	MD+I	40	4	160
DOP	DAV	Atelier Technique Semestriel SVA	07/94	I	16	10	160
DOP	DAV	Atelier Technique Semestriel SVA (Massakory)	12/94	I	19	10	190
DOP	DAV	Atelier Technique Semestriel SVA (Darda)	12/94	I	17	8	136
DOP	DAV	Formation initiale du SVA	09/94	C+MD+I	23	10	230
DG	AOP	Formation des agents installés en clientèle privée	06/94	C+MD+I+RI	6	6	36
TOTAL					178	59	1.221

1995

Direction	Service	Intitulé de la formation	Date	Nature appui	Nb stagiaires	Nb journées formation	Nb journées formées
ONDR	Faya	Enquête typologie de l'élevage des petits ruminants **	01/95	C+MD+I	12	4	48
DEFVRZ	ENATE	Conception de matériel didactique *	02/95	C+RI	6	10	66
DOP	DAV	Formation initiale du SVA	02/95	C+MD+I	25	10	250
DOP	DAV	Atelier Technique Semestriel SVA (Dourbali-Bouso)	03/95	I	16	10	160
DOP	DEOE	Formation initiale des encadreurs de groupements	03/95	C+MD+I+RI	20	9	180
LRVZ	Epidémiologie	Formation initiale des agents du REPIMAT	05/95	C+MD+I	16	6	96
DG	AOP	Séminaire sur l'approvisionnement en intrants *	06/95	C+MD+I	52	3	156
PSAP	ONDR	Formations d'orientation	05/95	I	88	15 (*)	440
PSAP	ONDR	Formations à la polyvalence des agents ONDR	12/95	C+MD+I+RI	153	126 (**)	3213
TOTAL					388	183	4.609

(*) 3 sessions de 5 jours ; (**) 6 sessions de 21 jours

N.B. : la conception des programmes de formation à la polyvalence du PSAP a été assurée par les formateurs de l'ENATE

* non ATE : Ingénieurs ou Vétérinaires

** privés

TOTAL 92-95 : 9 555 j.

Fiche n° 3 - 1995

LES GROUPEMENTS D'ÉLEVEURS

I - L'ORGANISATION

Introduction

L'activité élevage est très diversifiée, depuis l'élevage de volaille, présent comme complément dans presque tous les foyers d'Afrique, jusqu'à l'élevage transhumant de bovins ou de camelins, pratiqué par de grands éleveurs de tradition qui en ont fait leur moyen de subsistance. **L'élevage est un support de l'économie familiale**, à des degrés divers.

Dans l'**économie nationale** de certains pays, notamment sahéliens, la part de l'élevage peut atteindre 10 à 20 % du PIB et représenter en valeur 50 % des ressources d'exportation.

Pour de nombreux pays sahéliens, l'élevage est la seule activité capable de valoriser toutes les zones septentrionales couvertes de pâturages saisonniers mais trop sèches pour prétendre assurer une production agricole. L'élevage dans ces zones sèches est soumis à des déficits alimentaires très fréquents que les pratiques d'élevage tentent de combler.

A l'inverse, dans les zones de savanes humides, l'alimentation du bétail est assurée par la haute production fourragère des savanes mais le bétail souffre par contre d'une pression parasitaire très forte du fait de l'humidité (trypanosomose liée à la présence de la mouche tsé-tsé, abondance des parasites gastro-intestinaux).

Ces éleveurs sont aussi des transformateurs de produits hautement périssables comme le lait et vendent leurs animaux sur des marchés locaux dont les cours dépendent le plus souvent de marchés terminaux lointains, eux-mêmes soumis aux aléas de la conjoncture internationale du marché de la viande.

A ces difficultés diverses rencontrées dans les domaines de la production, de la transformation ou de la commercialisation, vient s'ajouter depuis quelques années, un **désengagement de l'Etat** en ce qui concerne certaines fonctions. Des

Offices Etatiques tentaient d'assurer par exemple les approvisionnements et la distribution des produits vétérinaires ou appuyaient la commercialisation du bétail et de la viande. Désormais l'Etat conservera essentiellement les fonctions de contrôle et de régulateur.

Ces tâches primordiales pour la poursuite des activités d'élevage reviennent donc maintenant aux professionnels de l'élevage que sont les vétérinaires, les commerçants et bouchers et aux premiers concernés, les éleveurs.

La privatisation de fonctions comme la santé animale (soins, vaccinations), les approvisionnements en intrants (médicaments, compléments alimentaires), la transformation et la commercialisation des produits d'origine animale, sont une occasion pour les éleveurs de se structurer. Ils doivent désormais prendre en charge leur propre développement et trouver leur place dans les différents étages de la filière élevage.

La structuration locale des éleveurs en Groupements, puis en Unions Régionales et en Fédérations Nationales est déjà amorcée dans certains pays parfois depuis plus d'une décennie. Leurs expériences méritent d'être rapportées pour servir à la création de nouveaux groupements comme pour améliorer la dynamique des plus anciens.

Des Groupements aux fonctions variées :

Quand on parle de "**Groupements d'Eleveurs**" il peut s'agir de groupements dont les adhérents sont des éleveurs comme des agro-éleveurs. Il peut s'agir de groupements ayant seulement des fonctions élevage comme de groupements multifonctionnels dont certaines fonctions sont destinées à développer les activités d'élevage. Le plus souvent il s'agira de groupements mixtes (comportant des adhérents éleveurs, agriculteurs et surtout agro-éleveurs) dont les fonctions couvrent

tous les domaines d'activité, en particulier l'agriculture et l'élevage.

On trouve actuellement de très nombreux groupements d'éleveurs menant des actions dans les domaines suivants :

- la santé animale :

- approvisionnement et diffusion des produits vétérinaires.
- formation des éleveurs et auxiliaires à la santé animale de base.
- gestion de couloirs de vaccination, d'aspersion ou de bains détergers.

- la production animale :

- approvisionnement en aliments du bétail (sous-produits agro-industriels, sel et natron, minéraux.)
- embouche de bovins ou de moutons sous forme d'élevage du groupement ou sous forme de fourniture de crédit ou d'intrants pour élevage individuel.
- production laitière améliorée.
- fourniture de reproducteurs sélectionnés.

- la transformation :

- fromageries artisanales
- ateliers de viande séchée

- la commercialisation du bétail et des produits transformés :

- regroupement, acheminement et vente du bétail des adhérents pour satisfaire des contrats passés par les groupements ou par des structures privées de services (courtier) rémunérées par les groupements.

- la gestion de l'espace pastoral et des infrastructures d'hydraulique :

- allocation par l'Etat de territoires de pâturages à gérer ou participation à des plans villageois de gestion de terroir négociés avec tous les partenaires locaux.
- gestion technique et environnementale des ouvrages d'hydraulique pastorale (forages ou puits).

A toutes ces fonctions techniques il faut ajouter un rôle primordial rempli par tous les groupements en général, celui de **représentation des éleveurs** et de défense de leurs intérêts.

LES CONDITIONS D'EXISTENCE D'UN GROUPEMENT D'ÉLEVEURS

La création d'un groupement est d'abord le fruit d'une réflexion interne

Menée par des éleveurs dans un campement ou un village. Avec l'appui d'un animateur, cette réflexion sera menée en deux phases :

- une phase d'auto-analyse
- une phase d'auto-programmation

Dans la **phase d'auto-analyse** les éleveurs doivent mener une analyse de leur situation **pour leur permettre d'identifier un ou plusieurs problèmes qui s'opposent à la satisfaction des besoins en matière d'élevage**. Puis **ces besoins doivent être priorisés** en fonction de l'urgence du problème à résoudre et du nombre de personnes concernées.

Par exemple en République Centrafricaine en 1982, les besoins en élevage exprimés par les éleveurs et classés par ordre de priorité par eux, sont les suivants :

1°- mise à disposition de produits vétérinaires et en priorité des trypanocides, le bétail zébu étant soumis dans ce pays à une forte pression glossinienne.

2°- approvisionnement en sel et natron pour le bétail

3°- ouverture de marchés à bétail, le budget familial dépendant à 92 % des ventes de bovins.

Les premiers Groupements d'Intérêt Pastoral (GIP) de RCA se créent dès 1983 pour résoudre le problème prioritaire qui est l'approvisionnement en produits vétérinaires.

Au fur et à mesure que les années passent les besoins évoluent. Tandis que les premiers groupements créés ont normalement résolu leur premier problème identifié et sont passés à la résolution des problèmes suivants, d'autres groupements se créent pour la résolution de ce premier problème.

En République Centrafricaine, l'approvisionnement et la distribution de tous les produits vétérinaires ayant été résolus au niveau national dès 1986 et les autres besoins priorisés en 1982 en passe d'être résolus, les nouveaux besoins exprimés en 1990 deviennent :

- 1°- poursuite de la formation des éleveurs à la santé animale
- 2°- amélioration de la commercialisation du bétail
- 3°- réservation de zones d'élevage

Lorsque des études socio-économiques préalables ont pu être menées, la connaissance des budgets

familiaux est un excellent moyen de connaître les besoins des éleveurs.

A titre d'exemple, pour une famille moyenne d'éleveur Peul Mbororo en République Centrafricaine, composée de 10,8 personnes, possédant 125 bovins et disposant d'un budget annuel de 726 000 F.CFA en 1990, la part consacrée aux dépenses d'élevage est de 132 000 F.CFA soit 18 %. Le détail de ces dépenses renseigne sur les besoins réels à satisfaire :

Dépenses annuelles d'élevage pour une famille d'éleveurs en Rep. Centrafricaine en 1990.

Dépenses annuelles	F.CFA	%
Natron (sels minéraux naturels)	38 300	29
Sel de mer du commerce	27 000	20
Produits vétérinaires	36 600	28
Vaccinations	6 000	5
Cotisation à Fédération Nationale	8 300	6
Divers	12 000	9
Amendes (dégâts aux cultures)	3 800	3
Total	132 000	100

(Source : Le Masson C., Assana Remayeko, 1990)

On constate que le premier poste de dépenses est constitué par l'achat de complément minéral pour un montant total (natron + sel) de 65 300 F.CFA. Les groupements devront donc tôt ou tard jouer un rôle dans ces approvisionnements. **Mais si les minéraux sont les besoins les plus importants en valeur, les besoins les plus urgents sont ceux en produits vétérinaires** de traitement, le manque de produit se traduisant directement par la perte de bétail.

La connaissance de ces budgets familiaux permet également :

- d'estimer la **dépense globale en santé animale** pour l'ensemble de la RCA, soit environ 640 millions par an en produits vétérinaires pour les 17 500 familles d'éleveurs du pays.
- d'estimer l'effort consenti en **santé animale par tête de bétail**, soit 340 F.CFA par an, permettant du même coup de juger des chances d'acceptabilité d'un nouveau produit en fonction de son coût.

Cette phase d'auto-analyse des besoins se termine par le choix de l'activité la plus importante à mettre en place. C'est ce choix qui justifie la création du groupement (achat de produits vétérinaires, approvisionnements en sous-produits, introduction de géniteurs améliorés...).

La fin de cette phase d'auto-analyse va permettre aux éleveurs d'accéder à la **seconde phase qui**

est celle de l'auto-programmation : la mise en place du groupement et de l'activité. L'activité choisie doit être étudiée en détail. Pour l'approvisionnement en produits vétérinaires, où peut-on acheter des produits et à quel prix, quelle est la législation en vigueur, quels seront les coûts de transport, comment conseiller les éleveurs dans leurs achats de produits, où stocker les produits, y a-t-il des dangers avec certains produits... ? La réponse par les éleveurs à chacune de ces questions leur permet de cerner l'activité et d'identifier tous les moyens qui seront nécessaires pour sa mise en œuvre.

La création d'un groupement a donc pour but le lancement d'une activité considérée comme nécessaire par la majorité des membres pour satisfaire un besoin considéré comme prioritaire.

■ Une Assemblée Générale de membres et un Bureau

3

Tous les éleveurs intéressés par le lancement de l'activité choisie peuvent donc se réunir dans un Groupement.

Le Statut juridique des groupements

Les "groupements" peuvent pratiquement prendre deux formes juridiques :

- Une forme de **type Association**, à **but non lucratif**, les bénéfices des activités étant réinvestis dans l'association mais pas redistribués entre les adhérents.
- Une forme de **type société coopérative ou pré-coopérative**, les bénéfices des activités pouvant être affectés à des fonds de réserve, réinvestis dans la société et redistribués aux adhérents sous forme de **ristourne**. Suivant le cas, les bénéfices peuvent être exonérés d'impôts par l'Etat dans un but de favoriser la structuration des populations.

Suivant le type d'activité, l'une ou l'autre forme peut être envisagée. Pour les groupements à activités économiques dégageant des bénéfices, les statuts s'orienteront plutôt vers le type société coopérative ou pré-coopérative, la possibilité de

ristourne incitant les adhérents à surveiller attentivement la gestion de leur groupement et incitant également les non adhérents à faire partie du groupement.

Bien des mouvements coopératifs maintenant très développés ont vécu de longues années sans réels statuts. Si le statut ne peut pas être posé comme un préalable à la création d'un groupement, il devient par la suite une nécessité.

Devant une société qui pour la première fois tente d'entreprendre une action en commun, avec toutes les hésitations et craintes que cela comporte, ce qui compte pour cette société c'est le démarrage de l'action et sa réussite. Ce sont les épreuves, les difficultés et les demi-échecs qui vont peu à peu amener les membres à définir un cadre d'action. Le statut peut donc correspondre à un accomplissement, à l'aboutissement logique d'une première période d'existence et à la consignation de tous ses enseignements dans une sorte de pacte décidé par les membres et appelé statut. Dans ce cas le statut est une émanation du groupe. Une des tâches de l'animation sera d'aider les membres des groupements à finaliser cette démarche.

La souplesse devrait être la règle en matière de statut.

Chaque société ayant ses particularités culturelles et chaque groupement suivant sa démarche personnelle, un même "statut type" pour tous semble peu réaliste. Cependant, comme il n'est pas possible d'agréer un statut pour chaque groupement, le statut peut prendre en compte les points les plus importants communs à tous les groupements et un règlement intérieur peut permettre de régler tous les points particuliers qui tiennent compte du "vécu" de chaque groupement.

L'agrément et l'enregistrement des groupements sont une exigence des Etats, tant pour des raisons légitimes de contrôle et d'organisation des activités que pour protéger les groupements contre eux-mêmes. Dans le domaine foncier par exemple, les Etats ne peuvent attribuer des droits d'exploitation de pâturages ou des ouvrages d'hydraulique pastorale à des particuliers ou des utilisateurs qui ne se seraient pas regroupés sous un statut leur conférant une représentativité.

Si les statuts sont parfois exigés, parfois la reconnaissance juridique des organisations pastorales sera un but recherché par les éleveurs. La reconnaissance de droits de gestion des pâturages et de l'eau comme celle de mener une activité, d'accéder au crédit ou de défendre ses intérêts, passe inévitablement par la reconnaissance juridique des groupements et donc par le recours aux statuts. Pour prétendre à l'autonomie dans la défense de ses droits, le groupement doit être reconnu juridiquement.

Les statuts fixent les grandes règles d'admission et d'exclusion des adhérents, définissent le mode de délibération de l'Assemblée Générale, les modalités de vote, la désignation des membres du Bureau ou du Conseil d'administration et leurs attributions...

Ce cadre général peut être considéré comme le "statut type" et le Règlement Intérieur vient préciser les modalités particulières propres à certaines activités menées dans le groupement ou fixer des règles comme la rémunération du pharmacien ou la modalité de calcul et d'attribution de la ristourne.

Mais il y a des détails qui ont une importance capitale pour susciter l'adhésion ou la bloquer. Les éleveurs de République Centrafricaine n'étant pas fixés et migrant au bout de quelques années, n'auraient pas adhéré à un GIP qui ne leur aurait pas restitué leur cotisation à leur départ. Cette restitution ayant été inscrite dans les statuts, leur participation au Groupement s'est faite par des cotisations parfois importantes qui ont lancé les groupements dans des activités d'un bon niveau dès le départ.

Une Assemblée Générale régulièrement réunie

Elle est constituée par l'ensemble des adhérents et est l'organe souverain. L'Assemblée générale ordinaire doit se réunir plusieurs fois dans l'année, au moins les premières années, afin que les dysfonctionnements constatés soient corrigés le plus rapidement possible. Les Assemblées Générales annuelles sont trop souvent un constat à posteriori d'une situation qui s'est dégradée tout au long de l'année. Dans bien des cas il est déjà trop tard pour redresser la situation. Pour éviter cela, l'Assemblée générale doit se réunir environ tous les trimestres et se doter des moyens d'informer à cette occasion tous ses membres sur la situation du Groupement. Il s'agit là d'organiser le "contrôle interne" du Groupement.

L'Assemblée Générale désigne le Bureau ou Conseil d'Administration.

• Un Bureau efficace

Le bureau est au minimum constitué d'un Président, d'un Secrétaire et d'un Trésorier. Il

représente le Groupement vis à vis de l'extérieur et gère les activités du Groupement.

Chaque membre est élu pour ses compétences, le Président pour son aptitude à mener un groupe dans l'unité, le Secrétaire pour enregistrer tout ce qui se passe dans le groupement et le Trésorier pour son honnêteté absolue. Le fait que les membres du bureau soient des lettrés est un avantage mais le fait d'être analphabète ne doit jamais empêcher l'Assemblée de désigner à un poste celui qui lui semble être la personne la plus appropriée. Même le Secrétaire général peut être un analphabète, s'il se fait aider d'un adjoint lettré qui consigne les activités. Le bureau doit se réunir fréquemment, au moins une fois par mois. Les Commissaires aux comptes, désignés par l'Assemblée générale parmi les adhérents ou en dehors, contrôlent la gestion du Groupement et rendent compte à l'Assemblée générale.

Ils informent les adhérents du fonctionnement du Groupement et sont un élément de ce "contrôle interne".

■ Une Caisse du Groupement bien alimentée

Elle est destinée à donner au groupement les moyens financiers pour mener à bien l'activité prioritaire choisie par les membres. Elle est alimentée par les cotisations des membres et par les bénéfices des activités menées tout au long de l'année.

La cotisation d'adhésion est fixée par les membres. Suivant le milieu social et les possibilités des adhérents la cotisation peut être annuelle, mensuelle ou hebdomadaire. Elle peut être constituée par des parts sociales.

En République Centrafricaine, pour lancer l'approvisionnement en produits vétérinaires, les éleveurs doivent constituer un capital de départ. Certains groupements ont instauré une cotisation égale pour tous (5 000 F.CFA pour chacun des 20 adhérents afin de constituer un stock de 100 000 F.CFA) d'autres groupements ont procédé de façon plus "traditionnelle", les chefs cotisant plus que les simples éleveurs. Cette cotisation est une cotisation d'adhésion, non renouvelée les années suivantes et donnant lieu à l'établissement d'un reçu pour sa restitution en cas de départ de la zone.

La cotisation n'a pas besoin d'être très élevée et doit être adaptée aux possibilités des adhérents mais elle doit permettre de résoudre, au moins partiellement, le problème qui a justifié la création du groupement. Si le groupement doit approvisionner en urgence les membres en produits vétérinaires, la cotisation doit être estimée à une dose des deux ou trois principaux médicaments par adhérent (soit de 2 à 3000 F.CFA), afin de constituer un stock suffisant. Il est certain qu'une cotisation de 50 F.CFA par mois et par adhérent dans ce cas ne résout pas le problème et ne fait que démobiler les adhérents.

La caisse est aussi alimentée par les bénéfices réalisés par la vente des produits (produits vétérinaires, bétail embouché, géniteurs sélectionnés...) ou par l'apport de la vente des produits d'un champ collectif par exemple.

■ Une activité et des règles de fonctionnement

Le groupement s'est constitué pour mener une activité considérée comme prioritaire. S'il s'agit d'une activité d'approvisionnement, les produits achetés devront être revendus, un responsable doit se charger de cette activité.

• La fixation du prix de vente des produits.

Ce prix de vente doit être fixé d'un commun accord et tenir compte de plusieurs facteurs :

• du prix d'achat de départ

• des **dépenses** (transport, frais de déplacements...) qui doivent être répercutées sur le produit. Si les dépenses ont été au total de 7 000 F.CFA pour un achat de produits de 70 000 F.CFA, on peut dire que chaque 100 F d'un produit acheté doit être majoré de 10 F.CFA pour couvrir les dépenses. D'autres systèmes de répartition des dépenses tiennent compte des prix des produits, les produits déjà chers supporteront moins de dépenses que les produits d'un faible coût pour ne pas les rendre prohibitifs.

• de la nécessité de **couvrir les pertes ou casses** qui surviennent sur les produits et denrées.

Certains produits peuvent aussi être périmés avant d'être vendus.

- de la nécessité de **combler l'inflation**. Si le prix de vente d'un produit ne tient pas compte, en plus de toutes les dépenses, de cette érosion monétaire, le groupement qui achète une année 20 sacs de tourteau à 3500 F.CFA/sac ne pourra plus en acheter que 19 à 3600 F l'année suivante. Petit à petit ce groupement serait contraint de restreindre ses activités et ses membres se décourageraient.

- de la nécessité de prévoir dès le départ un **"salaire"** pour le pharmacien, magasinier ou vendeur. Ce "salaire" peut être fixé mensuellement ou être un pourcentage du chiffre d'affaire ou encore être une part de la marge brute.

- Le salaire mensuel n'incite pas à faire des efforts de disponibilité, d'information, ni à rationaliser les transports pour approvisionnement ou à éviter les pertes, casses ou vol.

6

- Le pourcentage sur chiffre d'affaires incite à faire plus d'efforts pour commercialiser mais pas à rationaliser les approvisionnements ni à éviter les pertes.

- Le pourcentage sur la marge brute (ou sur le bénéfice) permet de rationaliser au mieux les dépenses et de procurer une meilleure rémunération au responsable de l'activité. Pour un même approvisionnement annuel de 2 000 000 F.CFA (et donc un même chiffre d'affaires à la vente), le groupement dont le pharmacien a rationalisé les achats en effectuant seulement 10 voyages d'approvisionnement de 200 000 F pour 5000 F de frais de transport par voyage et en n'occasionnant que 2000 F de pertes, aura un bénéfice supérieur au groupement qui laissera effectuer 20 voyages de 100 000 F et occasionnera des pertes pour 5000 F. La rationalisation entraîne des dépenses et pertes limitées à 52 000 F, tandis que dans l'autre cas les dépenses et pertes s'élèvent à 105 000 F. Le pharmacien qui est rémunéré par un pourcentage du bénéfice est donc incité à rationaliser les achats pour accroître sa rémunération.

- de la nécessité de **faire un bénéfice pour la croissance du groupement**. Le groupement s'est créé pour résoudre un premier problème considéré comme prioritaire mais la phase d'analyse a fait également ressortir que d'autres problèmes exis-

taient. La croissance du Fonds de Roulement doit permettre justement d'aborder la résolution des autres problèmes par la diversification des activités. La croissance annuelle du Fonds de Roulement d'un groupement devrait être au minimum de l'ordre de 10 à 20 % à ses débuts pour assurer une bonne capitalisation, un développement satisfaisant de la première activité et peut-être initier une diversification. Dans le cas de rotations rapides du fonds de roulement, la croissance annuelle peut être beaucoup plus importante et certains groupements peuvent doubler leur fonds de roulement la première année. Par la suite, la croissance annuelle se ralentit en valeur relative du fait d'un fonds de roulement plus important.

Ce sont les cotisations et les bénéfices des activités qui permettent aux groupements de générer leurs ressources propres et de se rendre autonomes financièrement.

Suivant les difficultés d'approvisionnement et les conditions du milieu, pour couvrir toutes ces charges et dégager un bénéfice, le prix d'achat doit être majoré de 10 à 50 % suivant les produits **mais l'objectif est toujours de fournir aux adhérents les prix les plus bas possibles.**

En RCA, les GIP (Groupements d'Intérêt Pastoral) s'approvisionnent en produits vétérinaires aux Dépôts Régionaux de la Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains avec une remise de 15 %. Ils ont obligation de revendre ces produits au tarif officiel de la FNEC. Les 15 % constituent donc leur marge bénéficiaire. Aux groupements de serrer leurs dépenses et de gérer correctement leur groupement pour dégager un bénéfice qui permette leur développement. Ce système de remise permet de vendre les produits au même prix sur toute l'étendue du territoire et de ne pas faire de concurrence néfaste entre les différents niveaux de distribution au sein de la même structure (groupement, dépôt régional ou dépôt central) et de garantir les prix les plus bas possibles.

Les GIP effectuent tous les 2 mois leur contrôle de gestion, avec l'appui de l'animateur et tous les 6 mois ou tous les ans leur bilan. A partir de la marge de 15 % dont ils disposent, les GIP calculent leur bénéfice et le répartissent de la manière suivante :

- 1/6 du bénéfice sert de provision pour l'inflation et est réintroduit dans le Fonds de Roulement.
- 1/6 du bénéfice constitue la rémunération du pharmacien.
- 1/6 du bénéfice sert de ristourne aux adhérents sous forme de produits vétérinaires.
- 3/6 du bénéfice reste dans le Fonds de Roulement pour accroître le capital et développer l'activité puis diversifier.

• La nomination d'un responsable d'activité

De même que les membres du bureau ont été choisis, le lancement d'une activité demande la désignation d'un responsable pour cette activité. Suivant l'activité mise en place (magasin, pharmacie...) des techniques sont à mettre au point, des horaires de vente à déterminer dans le cas d'une boutique et une formation à mettre en place soit sur le plan technique (pharmacien) soit sur le plan de la gestion.

Pour que le groupement soit un instrument de développement et de promotion, il faut que chaque activité nouvelle soit l'occasion de former un nouveau responsable.

• La mise en place de procédures

Des procédures de gestion entre un pharmacien et un trésorier sont à mettre en place pour éviter toute confusion : si un pharmacien vend des produits vétérinaires, avec quelle périodicité doit-il reverser l'argent au trésorier ? Celui-ci doit-il lui remettre un reçu ? Qui décide de la date d'un nouvel approvisionnement ? Si le mode de paiement a été décidé au comptant, peut-il y avoir des exceptions et dans ce cas quelles sont les conditions du crédit (durée, taux, garanties...) ? Si un contrôle du fonds de roulement constate un manque de caisse, la responsabilité du trésorier est-elle systématiquement engagée ?

Toutes ces questions se poseront un jour ou l'autre à tout groupement. Bien des difficultés seront aplanies si dès le départ un certain nombre de procédures sont établies d'un commun accord, soit en Assemblée Générale soit entre les membres du Bureau et si elles sont au fur et à mesure intégrées dans un règlement intérieur.

LES CONDITIONS D'UNE BONNE MARCHE DES GROUPEMENTS

De nombreux maux menacent les groupements, parfois de manière contradictoire :

- La stagnation ou la régression du fonds de

roulement. Les membres se découragent et le groupement disparaît.

- **La croissance trop rapide sans diversification.** L'activité génératrice de profits s'accompagne de mauvaises pratiques annexes qui menacent de tout renverser.

- **les ventes à crédit.** Elles sont la première cause de paralysie puis de disparition des groupements.

- **l'absence de transparence** dans la gestion et la main mise du Bureau

- **les détournements**

Trois conditions doivent être remplies pour la bonne marche d'un Groupement :

1. Une croissance suffisante

2. Une structure saine du Fonds de Roulement

3. Une double pression sociale organisée :

- le "**contrôle interne**" ou la pression sociale par l'Assemblée Générale
- le "**contrôle externe**" ou la pression sociale par les Unions et Fédérations

■ Une croissance suffisante

Les membres des groupements ont besoin de voir leurs efforts récompensés. La décision de créer un groupement est motivée par la volonté d'atteindre un objectif fixé, qui est de mener à bien une première activité. Nous avons vu que d'autres besoins se font également sentir et que le groupement espère pouvoir résoudre petit à petit ses principaux problèmes.

Une mauvaise estimation du prix de vente, des dépenses trop élevées par absence de gestion ou de contrôle, un détournement de fonds non restitué... toutes ces irrégularités vont concourir à limiter la croissance du fonds de roulement, l'amener à la stagnation ou même à décapitalisation.

• La croissance du groupement permet la diversification.

Si une première activité bien gérée rapporte des bénéfices importants, le fonds de roulement

dépasse à un moment donné les besoins de cette première activité.

En milieu éleveur transhumant de RCA, la création d'une pharmacie vétérinaire nécessite de réunir une cotisation initiale d'environ 100 000 F.CFA. Au bout de deux ou trois années d'activité pharmacie bien gérée, le fonds de roulement peut dépasser 250 000 F. Cette somme est suffisante pour disposer dans le groupement d'un stock de produits variés capables de parer à toute éventualité. Toutes les sommes supplémentaires peuvent maintenant être consacrées à une deuxième activité comme l'approvisionnement en sel et natron par exemple. Cette deuxième activité peut elle-même nécessiter 250 000 F.CFA pour tourner de manière optimale. Quand le fonds de roulement aura atteint 500 000 F., une troisième activité pourra alors être entreprise.

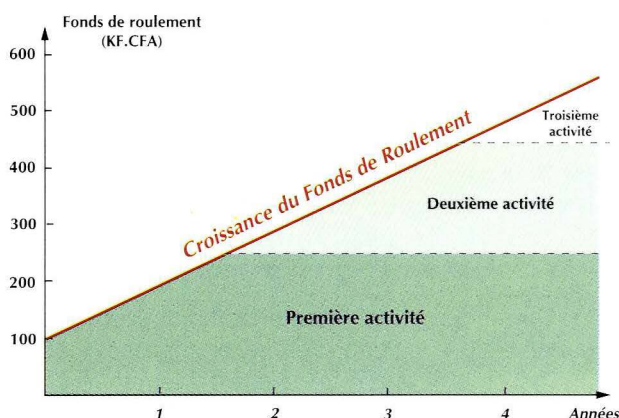
Dès que la croissance du fonds de roulement dépasse les besoins de la première activité, il faut envisager de lancer une deuxième activité et s'organiser en conséquence.

Le danger d'une croissance trop rapide sans diversification se situe à ce moment.

Si l'assemblée générale ne se réunit pas ou n'est pas bien informée des disponibilités du fonds de roulement ou encore qu'on les lui dissimule, elle ne peut décider de lancer une deuxième activité. Les fonds en supplément risquent alors d'être détournés de l'activité du groupement, bloqués en crédits extérieurs ou dilapidés. La première activité peut toujours être maintenue et le groupement se met à stagner mais une mauvaise pratique s'est maintenant instaurée et risque de tout déstabiliser.

La croissance des fonds de roulement doit se traduire par une multiplication des activités, une

Figure 1 : Développement des activités d'un Groupement à partir de la croissance de son Fonds de Roulement.



diversification, sous peine de voir tout le bénéfice de la croissance détourné vers des activités ou des pratiques qui ne correspondent pas aux attentes des adhérents (figure 1).

• La croissance du groupement permet la responsabilisation de nouveaux membres

La création d'un groupement se fait avec la responsabilisation des trois membres du bureau et du responsable de la première activité. La croissance du fonds de roulement permettant le démarrage d'une seconde activité puis d'une troisième nécessite la responsabilisation et la formation de deux personnes supplémentaires. Plus le groupement développera d'activités plus il nécessitera la prise en charge des activités de développement par les intéressés eux-mêmes. L'alphabétisation et les formations techniques et de gestion pourront au fur et à mesure donner les compétences nécessaires aux nouveaux responsables. C'est l'ouverture d'activités nouvelles qui permet la promotion de nouveaux membres.

■ Une structure saine du Fonds de Roulement

La gestion des groupements et des coopératives peut être très complexe. Elle fait appel à tous les éléments de la comptabilité et permet en fin d'année de dresser le Compte d'Exploitation et le Bilan.

Au jour le jour, un certain nombre de documents doivent être tenus :

- 1. Le Registre des Ventes :** il enregistre, pour chaque acheteur, les quantités de chaque produit acheté et le total de l'achat. Cette somme est reportée sur le Livre de Caisse.
- 2. Le Livre de Caisse :** il enregistre toutes les entrées et toutes les sorties d'argent. Il permet de savoir à tout moment ce qu'il y a dans la caisse (solde en caisse).
- 3. Les Fiches de Stock :** elles enregistrent tout ce qui rentre et ce qui sort et ce qui reste pour chaque produit. Elles permettent de savoir ce qui se trouve à tout moment en stock.

4. Les documents annexes à conserver ou établir :

- le **Carnet de cotisations**.
- le **cahier d'enregistrement des pertes**, casses ou vols sur stock.
- les **Factures** d'achat de produits comme de toutes autres dépenses.
- le **cahier des débiteurs** où sont notés tous les noms des adhérents ou non qui ont des dettes envers le Groupement avec le montant et le détail de leur dette.

La tenue d'une telle comptabilité nécessite la compétence d'un alphabétisé et une formation du responsable à la pratique de cette gestion. Dans les Groupements où seulement le secrétaire est alphabétisé, en français, en langue nationale ou en langue arabe, le maximum de choses doivent être notées par lui et un outil simplifié de gestion doit être employé.

Un outil de gestion simplifié : le Fonds de Roulement

C'est un critère synthétique qui permet d'estimer à quel niveau en est le Groupement et quel est son "état de santé". Le Fonds de Roulement regroupe 3 données fondamentales à connaître en permanence :

$$\text{Fonds de roulement} = \text{caisse} + \text{stock} + \text{débiteurs}$$

Ces trois chiffres qui forment les composantes du fonds de roulement, sa structure, sont tout aussi importants à connaître que leur somme elle-même.

- La "Caisse" peut aussi vouloir dire aussi "Banque" si le groupement dispose d'un compte en banque. Il s'agira alors de la somme caisse + banque.
- Le stock doit être valorisé au prix d'achat.
- "Débiteurs" est la somme des ventes à crédit ou prêts qui ont été accordés.

• Le suivi du fonds de Roulement

Le Fonds de Roulement en lui-même doit être calculé d'une période à l'autre, d'une assemblée générale à l'autre et si possible par le bureau tous les deux ou trois mois pour mesurer la progression

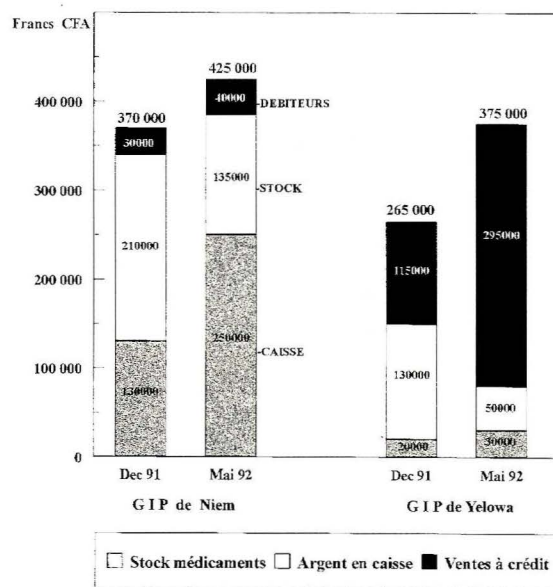
du groupement. C'est un instrument de suivi de la bonne marche du groupement par les membres.

La "radiographie" du Fonds de Roulement par la proportion de ses 3 composantes

Le Fonds de Roulement peut très bien être croissant mais cacher de graves problèmes. La figure N°2 montre très clairement que les deux GIP de Niem et Yelowa en RCA enregistrent une croissance de leurs fonds de roulement sur la période de 5 mois. Le GIP de Niem maintient sa proportion de débiteurs à moins de 10 %. Pendant la même période, le GIP de Yelowa qui avait déjà en décembre 1991 une très forte proportion (43%) de son fonds de roulement immobilisé par des ventes à crédit consenties à des débiteurs, voit cette proportion passer à 79 % ce qui paralyse pratique-

Figure 2 : Comparaison de l'évolution de la "richesse" de deux GIP (Niem et Yelowa) entre deux contrôles.

Un outil pédagogique pour la gestion des groupements : la visualisation des composantes des fonds de roulements



(Source : BELLONCLE G., 1992)

La **représentation visuelle** du Fonds de Roulement simplifié des Groupements (Caisse + Stock + Débiteurs) **permet aux membres non alphabétisés** de ne plus être tenus à l'écart mais de "**contrôler**" la gestion de leur Groupement.

Ils peuvent ainsi se rendre compte que le GIP de Niem progresse normalement alors que celui de Yelowa progresse de manière fictive et sera bientôt paralysé par les ventes à crédit (débiteurs).

ment toute activité dans ce GIP. Le fonds de roulement ne travaille plus que pour 18 % de sa valeur et le stock de produits vétérinaires est revenu au niveau de la création du groupement, plusieurs années auparavant. Cette schématisation en trois composantes, compréhensible par tous permet de dévoiler la fausse croissance du GIP de Yelowa. Les ventes à crédit sont un piège et "tuent" les groupements en diminuant le fonds de roulement qui travaille jusqu'à le réduire à néant.

• Un seuil de débiteurs à ne pas dépasser

La proportion de "débiteurs" dans le fonds de roulement est un critère fondamental pour piloter le Groupement. Il s'agit d'un "clignotant" sur le tableau de bord du Groupement. L'étude des différents groupements en Afrique a montré que la pression sociale jouait son rôle pour faire rembourser les mauvais payeurs tant qu'un seuil n'était pas atteint. Quand dans un GIP, un ou deux membres sont en retard de remboursement sur vingt ou trente membres, la pression du reste du groupe, qui est largement majoritaire, est suffisante pour leur faire honte et les amener à payer leurs dettes.

Mais "A partir d'un certain seuil (probablement autour de 15 à 20 % d'impayés), on assiste à une "solidarité perverse", c'est à dire à une solidarité dans le non-remboursement." (GENTIL D., FOURNIER Y., 1993).

On peut ajouter de plus que le montant des impayés n'est pas linéaire, c'est à dire que passé ce seuil il y a accélération du montant des impayés.

Une double pression sociale organisée

Il semble que pour faire respecter les statuts et le règlement intérieur, la bonne volonté ne suffise pas et qu'il faille organiser les éléments mêmes de la régulation : la pression sociale.

Le "contrôle interne" ou la pression sociale de l'Assemblée générale

Trois éléments semblent fondamentaux dans la

réelle mise en oeuvre de la pression sociale à l'intérieur du Groupement :

- **la réunion fréquente de l'Assemblée générale** pour l'informer de la marche du groupement. L'Assemblée générale ne peut pas jouer son rôle si elle n'est pas informée de ce qui se passe. Elle est tout aussi inefficace si elle n'intervient qu'à posteriori lors d'une AG annuelle, quand il est déjà trop tard. L'Assemblée générale doit donc se réunir assez fréquemment, trois ou quatre fois par an pour "radiographier" son fonds de roulement et initier de nouvelles activités dès que le fonds de roulement le permet.

Un bureau qui monopolise le pouvoir et détourne les fonds du groupement à son profit, fera tout pour ne pas réunir l'assemblée générale et gardera les comptes dans une opacité totale. Il est du devoir de l'AG de demander des comptes au Bureau sur la marche des différentes activités du groupement et de se faire aider en ce sens par les Commissaires aux comptes et éventuellement par la structure d'animation. L'AG doit pouvoir prendre ses dispositions pour changer un Bureau qui ne conduit pas correctement le groupement et qui n'informe pas totalement les adhérents.

- **la présentation des comptes de manière compréhensible par tous.**

L'Assemblée Générale doit obtenir du Bureau :

- **le fonds de roulement et sa structure en trois chiffres.**
- **la liste nominative des débiteurs et le montant par débiteur.**

Ces deux éléments sont les instruments du contrôle interne du groupement.

La présentation du schéma détaillant les composantes du fonds de roulement d'une réunion à l'autre peut se faire suivant le modèle de la figure 2. Il s'agit d'un outil pédagogique destiné à informer l'éleveur de base, celui qui est analphabète. Celui-ci également doit savoir ce qui se passe. Même si cet éleveur n'intervient pas après avoir été informés du fonds de roulement et des débiteurs, le fait que la situation ne soit plus "opaque" et que l'éleveur de base soit informé est déjà un élément de la pression sociale sur le Bureau ou sur les débiteurs.

• **L'alphabétisation et la formation à la gestion** viennent rehausser le niveau des membres des bureaux. Si les membres des bureaux ne sont pas alphabétisés, il est nécessaire de commencer les stages d'alphabétisation par eux afin d'instaurer une gestion dès que possible. Dans ce cas, une formation à la gestion par l'alphabétisation peut avoir toutes les chances de réussir car elle est à la fois **fonctionnelle** (mise en place d'une gestion du groupement), **sélective** (axée en priorité sur les membres des bureaux) et **promotionnelle** (elle fait accéder le néo-alphabète à une responsabilité).

En République Centrafricaine, la formation à la gestion par l'alphabétisation s'est faite en contractualisant le stage entre le GIP (qui prend en charge partiellement le stagiaire) et le Département (qui s'engage sur un contenu de formation et un résultat). L'alphabétisation a été ciblée sur :

- des membres du Bureau, qui mettront donc directement en pratique leurs connaissances acquises
- de jeunes adultes, qui ont une meilleure acquisition de l'alphabétisation
- des lettrés en arabe (c'est à dire qui ont déjà la structure mentale d'une écriture et du calcul)

En commençant l'alphabétisation des bureaux par les jeunes lettrés en arabe, on atteint alors un taux de réussite de plus de 90 %. Les éleveurs savent calculer et écrire dans leur langue en caractères latins en 12 jours et peuvent tenir une comptabilité simplifiée et fiable. Une alphabétisation intensive qui porte ses fruits si rapidement est très motivante pour les éleveurs.

Plus les éleveurs seront alphabétisés, plus ils participeront à la gestion du groupement et moins il y aura de zones d'ombre dans la gestion.

Dans un deuxième temps il est nécessaire d'alphabétiser d'autres membres afin de pouvoir organiser l'alternance au sein du Bureau si nécessaire.

Mais le "contrôle interne" a ses limites. En effet, le contrôle interne qui s'exerce sur les différents membres des Bureaux et sur les débiteurs à l'occasion des Assemblées générales ou des réunions de bureau est en général un bon moyen de régulation mais il est parfois inefficace du fait de la trop forte personnalité d'un chef ou d'un leader. Certaines personnes, du fait de leur position sociale, s'estiment "au-dessus des lois" qu'elles ont elles-mêmes adoptées en assemblée générale et aucune pression émanant du groupement ne parvient à régulariser la situation. Le contrôle interne trouve là sa limite et il est nécessaire de trouver d'autres niveaux de contrôle.

Le "contrôle externe" ou la pression sociale par les Unions et Fédérations

Le contrôle interne devient inefficace lorsqu'un leader en position de supériorité sociale par rapport aux autres membres, ne respecte plus les règles dans son milieu. Il est alors nécessaire de trouver le niveau, **hors de son milieu**, où ce leader sera **face à d'autres leaders**. Ce lieu de rencontre entre leaders est celui des Unions ou Fédérations. Les Unions ont des fonctions économiques, de représentation mais aussi elles sont le forum où se rencontrent les leaders des groupements. La bonne marche des Unions dépend de l'état de santé de ses composantes que sont les groupements. L'Union doit donc connaître les forces et faiblesses de ses composantes. Lors d'une réunion d'Union, la structure du fonds de roulement de chaque groupement doit être exposée. Des leaders qui entretiennent dans leurs groupements une gestion douteuse, ne résistent pas très longtemps à une réunion d'Union.

Les Unions sont l'endroit où s'exerce le contrôle externe.

Deux instruments sont à la disposition des Unions pour exercer leur rôle de régulation entre les groupements :

- la connaissance de la structure du fonds de roulement de chaque groupement
- la tournée des groupements défaillants

La solidarité entre les villages est limitée et la pression sociale ne s'exerce que si elle est organisée au niveau de l'Union. Une Union de groupements mène avec ses membres des activités diverses qui nécessitent des réunions. Certaines réunions peuvent être facultatives mais d'autres nécessitent la présence de représentants de chacun des groupements et sont en quelques sortes "obligatoires". Certains groupements qui rencontrent des difficultés ou veulent cacher une situation pratiquent un absentéisme de circonstance. **Les Unions doivent se donner les moyens d'aller rendre visite aux groupements**, pas de manière systématique mais à chaque fois que le besoin s'en fait sentir, **pour exercer la pression de tous sur le groupement défaillant.**



Photo 1 : Réunion des éleveurs de la Fédération Locale de GIP de Yaloke en République Centrafricaine (cliché, A. LE MASSON).

12

Un groupement absent aux réunions obligatoires décidées par l'Union, ou un groupement en retard de paiement de crédit ou de cotisation, doit subir la pression des autres groupements de l'Union, afin qu'il respecte ses devoirs envers eux.

A ces occasions, certains leaders de groupements de l'Union se rendent en délégation dans le village concerné pour une "explication". Les frais occasionnés au village par la réception de tous ces leaders d'une région ainsi que la honte qui est infligée aux responsables du groupement défaillant sont tels que le problème est en général rapidement réglé et ne se reproduit pas. Les Unions doivent s'organiser pour pouvoir effectuer ces tournées.

LA STRUCTURATION DES GROUPEMENTS EN UNIONS ET FÉDÉRATIONS

Le rassemblement de groupements au sein d'Unions et Fédérations répond à des besoins à plusieurs niveaux.

Diversification des activités économiques

La croissance des fonds de roulement des groupements débouche sur la diversification possible de

leurs activités. Les fonds peuvent être mobilisables et mis en commun si une structure inter-groupement existe. **Deux raisons économiques majeures poussent les groupements à se réunir : négocier des prix de gros et répartir les coûts de transport.**

La mise en commun des fonds disponibles dans les caisses de plusieurs groupements pour effectuer une opération d'achat d'intrants permet de disposer d'un réel pouvoir de négociation et d'accéder aux prix de gros. Un sac de sel acheté individuellement peut coûter 2250 F.CFA alors qu'une Union qui regroupe les demandes de ses membres peut négocier un prix de gros pour 200 sacs à 2000 F.CFA le sac.

Au Tchad, le tourteau de coton pour l'alimentation animale n'est disponible aux usines que par lots de 2000 sacs et dans ces conditions il est à 380 F.CFA le sac. Aucun éleveur ni simple groupement ne dispose à lui seul de la somme nécessaire (760 000 F.CFA) et des frais de transport qui vont s'y ajouter. Le tourteau est donc acheté par les commerçants qui spéculent et le revendent suivant les régions entre 3000 et 3500 F.CFA le sac. Cette année la Fédération des GDS de Kélo au Tchad a donc mobilisé ses GDS (Groupements de Défense Sanitaire) pour cotiser et acheter 4500 sacs de tourteau à 380 F, qu'ils ont pu acheminer à destination en négociant des coûts de transport pour 375 F par sac. L'opération totale de la Fédération a porté sur 3 397 500 F.CFA et les GDS ont pu disposer de sacs pour 755 F, vendus aux membres à 1000 F, permettant de dégager un bénéfice de 24,5 %.

Pour l'importation de produits vétérinaires en gros, les laboratoires ne prennent des commandes qu'à partir d'un montant minimum de 15 000 FF et une remise de 10 % est accordée pour des commandes au delà de 150 000 FF. On mesure la nécessité et l'intérêt qu'il y a à effectuer des commandes groupées pour plusieurs Unions.

Deux axes s'offrent aux Unions sur le plan économique :

Organiser les approvisionnements (les dépenses des éleveurs)

Tous les types d'approvisionnements sont susceptibles d'être acheminés vers les éleveurs. En premier lieu il peut s'agir d'approvisionner les éleveurs eux-mêmes en céréales pour la soudure ou en produits de première nécessité.

Toutes les zones sahéliennes pastorales sont soumises aux aléas de la pluviométrie et à des récoltes en général déficitaires. La première activité des 5 Unions de Djibo, au Burkina

Faso est d'approvisionner ses membres en céréales à partir d'achats dans le sud du pays. La commercialisation du bétail par ces mêmes Unions sert aux éleveurs à financer leurs achats de céréales.

Ensuite viennent les intrants pour l'élevage avec au premier rang l'approvisionnement en produits vétérinaires. Les autres intrants comme les sous-produits agro-industriels, le sel et le natron, les graines de coton... sont des activités qui se mettent en place sous forme de diversification des activités des groupements.

L'objectif recherché par les groupements est de rendre disponible un intrant qui ne l'est pas et de réduire le coût des différents produits au niveau le plus bas possible, non pas forcément pour diminuer les dépenses des éleveurs mais pour leur permettre de mieux sécuriser leurs appareils de production, c'est à dire leurs troupeaux. Avec des produits vétérinaires moins chers, l'éleveur peut protéger plus de bétail pour le même montant.

Organiser la commercialisation des produits de l'élevage (les recettes des éleveurs)

La commercialisation du bétail s'effectue depuis toujours par le canal traditionnel des commerçants à bétail à travers une collecte dans les zones pastorales ou sur les marchés à bétail. S'il n'y a pas de problème d'écoulement du bétail, il y a par contre une valorisation non optimale du fait d'une dépendance totale des éleveurs vis à vis du marché local.

La commercialisation du bétail par les groupements vise à fournir des alternatives de vente en cherchant de **nouveaux marchés, plus en aval et plus rémunérateurs**. L'organisation de cette fonction des groupements est détaillée aux paragraphes suivants.

La vente de bétail n'est pas la seule source de revenus de l'éleveur. Le lait et parfois la **viande séchée**, sont d'autres produits vendus. La collecte du lait frais peut être une fonction d'un groupement comme la participation à **une laiterie ou une fromagerie artisanale**. Le groupement peut ainsi transformer les produits avant de les commercialiser. Cette transformation est parfois une étape nécessaire pour permettre la commercialisation.

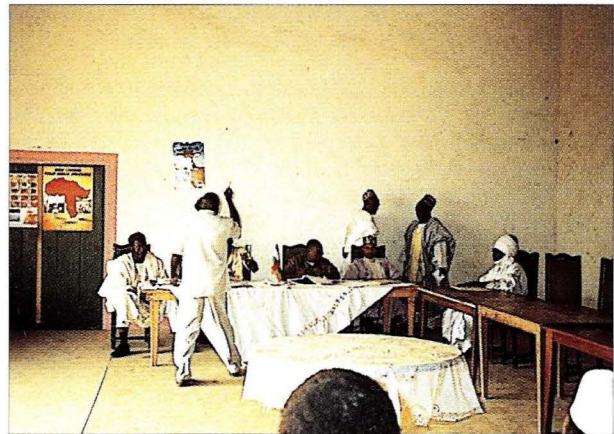


Photo 2 : Premier vote à bulletin secret du Conseil d'Administration de la Fédération Nationale des Éleveurs Centrafricains (cliché, A. LE MASSON).

C'est le cas du lait dont l'écoulement en frais peut se trouver très limité par un marché local très réduit et nécessitera sa transformation en fromage pour toucher des marchés plus lointains.

13

Représentativité des éleveurs au niveau local et national

Représentativité des éleveurs au sein de leur propre structure fédérative

Pour accroître leur efficacité, les groupements s'allient à d'autres sous la forme d'Unions locales. Les Unions peuvent former des Fédérations régionales et parfois nationales. Les fonctions techniques comme les approvisionnements en intrants ou la commercialisation du bétail s'en trouvent améliorées et se doublent d'autres fonctions, notamment celles de représentation des éleveurs vis à vis de l'extérieur.

Pour garantir que ces rôles techniques et de représentation soient réellement conforme aux souhaits et intérêts des groupements de base, il faut leur trouver un mode de représentation aux instances supérieures.

En République Centrafricaine, l'amélioration de la représentativité des éleveurs de base s'est faite progressivement en passant d'une Association Nationale en 1973, à une Fédération Nationale des Éleveurs Centrafricains (FNEC) en 1985, marquant ainsi sa volonté de fédérer des structures de base, les Groupements d'Intérêt Pastoraux (GIP) créés dès 1983. Des

améliorations successives de ses statuts ont abouti en 1996 à une réelle représentativité de ses éleveurs de base.

L'Association Nationale des Eleveurs Centrafricains était forte de plus de 10 000 cotisants et son assemblée générale était formée théoriquement de tous ses membres mais pratiquement de ceux pouvant se payer le déplacement, c'est à dire les plus aisés et ne représentant qu'eux-mêmes. L'Association était dirigée par un Conseil d'Administration formé uniquement de membres de droit, donc non élus, notables éleveurs et membres de l'Administration. Ces chefs coutumiers d'éleveurs Mbororo, à la fois Maires de communes d'élevage, cumulaient les pouvoirs traditionnels, administratifs, économiques et souvent religieux et politiques.

Les GIP créés en 1983 commencent à se fédérer dès 1985 en Fédérations Locales (FELGIP) qui sont maintenant au nombre de 23. Chacun des 242 GIP délègue un représentant et constitue ainsi l'Assemblée Générale de la Fédération Nationale. Chaque GIP élit aussi trois délégués pour constituer sa Fédération Locale. Chaque Fédération Locale délègue à son tour deux délégués à l'Assemblée générale de la Fédération Nationale dont un est éligible au Conseil d'Administration par vote à bulletin secret. Les représentants des Fédérations Locales sont désormais majoritaires au conseil d'administration et fixent son travail au secrétaire général de la FNEC. Les GIP, par leur représentativité, président donc maintenant aux destinées de la FNEC.

Représentativité à l'extérieur dans tous les domaines touchant à l'élevage

Groupements et Unions sont appelés à jouer un rôle local, régional ou national dans de nombreux domaines qui ne trouvent pas de solutions au niveau de l'individu isolé et même parfois au niveau du groupement :

- **La gestion de l'espace et la gestion de terroir** font appel à des notions de droit foncier, de Codes pastoraux, fonciers, forestiers ou ruraux et d'organisation des populations qui dépassent très largement le niveau local et le terroir. De nombreuses expériences de gestion de l'espace ou de terroir en restent à l'état d'expérience locale et non transposables à d'autres endroits d'un même pays parce qu'elles n'ont pu monter, par manque de représentativité (en terme de nombre de populations organisées) jusqu'au niveau où se font les modifications des Lois de l'Etat, les lois foncières. Une fédération nationale d'éleveurs, d'agriculteurs ou d'agro-éleveurs est un partenaire valable et aussi sans doute le seul à pouvoir initier et formuler avec l'administration, les propositions de lois qui peuvent améliorer la gestion de l'espace. Si

une Fédération nationale peut et doit agir au niveau de l'Etat, un groupement et une Union locale ou régionale sont à même de sensibiliser les éleveurs au problème de la gestion de l'espace et de l'environnement et de participer à toute initiative locale en représentant les éleveurs et collaboration avec l'Administration.

- **Les relations agriculteurs-éleveurs** sont plus ou moins tendues suivant les régions et les modes de production. Des conflits graves peuvent éclater pour des problèmes de dégâts aux cultures ou pour des problèmes de difficultés d'accès à l'eau d'abreuvement pour le bétail ou de cultures sur les axes de transhumances. Très liés aux problèmes de gestion de l'espace, les problèmes de relations agriculteurs-éleveurs peuvent être mieux abordés et solutionnés par des éleveurs organisés et informés que par des éleveurs isolés réagissant "émotionnellement" à une situation donnée. Le problème de la **représentation des éleveurs transhumants** (donc mobiles, non présents et utilisant un espace trans-terroir) se pose dans les instances locales qui tentent d'instaurer une gestion de terroir. Faute d'une représentation des éleveurs, leur point de vue ne peut être pris en compte et la solution envisagée peut être génératrice de conflits (zones de cultures ne tenant pas compte des accès à l'eau, aux pâturages, aux axes de transhumance...). Le niveau groupement et Union doit pouvoir à la fois faire entendre le point de vue des éleveurs et répercuter en sens inverse le point de vue des autres partenaires de la gestion de l'espace ou diffuser par ses propres canaux les décisions arrêtées.

- **La participation à la définition de la politique nationale d'élevage.** Les éleveurs organisés peuvent discuter localement avec les services techniques et vétérinaires privés de l'organisation des campagnes de vaccination, de l'implantation de marchés à bétail et d'autres problèmes techniques. Mais les principaux programmes et projets en élevage ne se décident pas au niveau local mais national. A ce niveau, les éleveurs sont le plus souvent absents faute de représentation.

La privatisation des services vétérinaires, la mise en place de nouvelles structures d'approvisionnement en produits vétérinaires, la fixation de quotas

de sous-produits agro-industriels à mettre à la disposition des éleveurs, la détermination du niveau de taxes d'importation des produits laitiers, la mise au point d'instruments de protection vis-à-vis des importations de viandes extra-africaines... sont des domaines qui touchent directement la vie même des éleveurs et pour lesquels ils ne participent à pratiquement aucune négociation faute de représentation de haut niveau.

Face à des importations de viande provenant de la Communauté Européenne à des prix subventionnés et atteignant certaines années pour l'Afrique de l'Ouest 50 000 tonnes de viande, soit l'équivalent de 350 000 têtes de bétail sahélien, des mesures de protection sectorielles ont été mises en place dans certains pays. Ces mesures sont de deux ordres, non tarifaires comme les licences et contingentements ou tarifaires comme les classiques régimes tarifaires douaniers ou comme les prélèvements compensatoires.

Ces dernières mesures consistent à rajouter au prix de gros à l'importation (350 F.CFA par exemple par kilo de carcasse bovine), un "prélèvement compensatoire" (de 400 F.) pour le ramener au prix de gros indicatif intérieur (750 F.) Ainsi la viande des éleveurs locaux est au même prix que la viande importée. Si le prix de gros à l'importation se déduit du prix CAF et des frais et marges qui vont s'y ajouter (185 F. CAF + frais et marge 165 F. = 350 F.), le prix de gros intérieur, donc celui qui intéresse directement l'économie de l'éleveur local, est par contre négocié en "commission mixte". Cette commission mixte réunit le plus souvent les Ministères concernés et des importateurs et théoriquement les autres partenaires que sont les producteurs, bouchers et consommateurs. Bien qu'invités, ils n'y sont pratiquement pas représentés, notamment les éleveurs, faute de représentants. L'importateur qui a intérêt à négocier les protections les plus basses possibles (300 F. au lieu de 400 F.) pour développer ses importations, va tout faire pour définir les prix indicatifs intérieurs les plus bas possibles (650 F. au lieu de 750 F. dans la réalité). Une "négociation" sans représentants éleveurs peut alors aboutir à une protection trop faible (300 F.), et contraindre les éleveurs à baisser leurs prix (de 750 à 650 F.) pour lutter contre cette concurrence artificielle des viandes importées (vendues à 650 F.). C'est alors toute l'économie familiale des éleveurs qui est touchée. Les enjeux de ces négociations sont tellement importants pour les éleveurs que la présence de leurs représentants y est indispensable. Elle se heurte cependant à l'absence de structures d'éleveurs réellement représentatives et d'envergure nationale.

La stimulation des groupements et la pression sociale "externe".

La stimulation des groupements

La mise en place d'activités telles que les approvisionnements en gros est rendue possible par la

participation aux activités des Unions et Fédérations. Cette participation incite les groupements de base à faire tourner leurs activités. Pour cela, les groupements doivent supprimer les ventes à crédit ou faire payer rapidement les débiteurs afin de disposer de la plus grosse trésorerie possible. Cette participation aux activités des Unions stimule les groupements et leur permet d'améliorer leurs performances.

La pression sociale "externe"

L'Union est l'endroit où s'exerce le "contrôle externe" sur un groupement menacé par une gestion défaillante. L'exposé des fonds de roulement détaillés et la rencontre des leaders face à leurs "égaux" réunis, constituent les éléments de la pression sociale externe qui faisait défaut dans un groupement en difficulté.

15

■ L'Union est le lieu privilégié pour faire passer les messages de la vulgarisation

Les membres des Unions et Fédérations sont les leaders des régions, ceux par qui le message passe. Les différents services techniques peuvent et doivent s'appuyer sur les Unions et Fédérations pour toute sensibilisation en direction des éleveurs, le message de vulgarisation à faire passer, s'il est accepté, recevant en quelque sorte "l'aval" des leaders.

PERSPECTIVES

Les activités à mener comme les rôles à jouer par les différents niveaux de structuration des éleveurs sont nombreux.

Dans les domaines techniques, de la production à la commercialisation, les groupements et leurs Unions enregistrent déjà de nombreux succès.

Les organisations d'éleveurs doivent actuellement prendre conscience qu'elles doivent améliorer leur

gestion et se regrouper autour d'Unions solides pour achever leur **professionnalisation**. Cette professionnalisation est indispensable pour que les éleveurs se positionnent en tant qu'**interlocuteurs** à part entière dans tous les grands débats qui les concernent :

- la privatisation des services aux éleveurs et en tout premier lieu le domaine de la santé animale.
- le domaine de la gestion de l'espace et de l'environnement.
- la prise en charge partielle ou totale des struc-

tures chargées de leur animation et de leur formation (technique, gestion, alphabétisation).

- l'orientation des politiques d'élevage en s'adressant aux commissions paritaires

La professionnalisation des organisations pastorales consiste à leur donner les moyens humains, techniques et financiers pour devenir des **interlocuteurs incontournables** tant auprès des Administrations nationales et des institutions régionales que des bailleurs de fonds.

L'assainissement des GIP en Centrafrique

La structuration du monde éleveur en Groupements d'Intérêt Pastoraux, débutée en 1983, aboutit en 1992 à la mise en place d'un réseau national de 175 GIP, regroupant 4 025 adhérents et disposant en propre de 73 millions de Francs CFA.

Ces GIP disposent de statuts mais pas de règlement intérieur, leur formation à la gestion en est à ses débuts et leurs activités commencent à se diversifier avec la mise en place de 10 Fédérations locales.

Mais leur fonds de roulement est entaché d'un taux de ventes à crédit de 30 %. La poursuite de l'augmentation du nombre de GIP les années suivantes augmente le nombre de GIP à suivre par animateur et diminue leur efficacité. Le taux de ventes à crédit atteint 43 % du fonds de roulement en 1993 et menace l'ensemble du mouvement. Cependant on constate que 10 % des GIP sont responsables de 60 % des dettes et donc que l'immense majorité des GIP fonctionne correctement mais que l'ensemble est fragile.

Le redressement de situation est maintenant très avancé puisqu'en 1995 le nombre de GIP a continué à croître pour passer à 242 avec 5634 adhérents avec un fonds de roulement de 104 millions et surtout un taux de ventes à crédit qui a été ramené à 20 %. Ce taux freine encore la diversification des activités des GIP mais ne met plus en danger toute la structure. Le nombre de Fédérations Locales est passé à 23.

Comment s'est fait ce redressement ? Par la conjugaison de plusieurs mesures :

- fermeture des GIP non viables ou restructuration de leurs bureaux.
- formation comptable des bureaux des GIP par l'alphabétisation. Initiée dès 1991 cette formation comptable est maintenant achevée dans pratiquement tous les bureaux. C'est une mesure décisive : c'est plus une absence de gestion qui est à incriminer qu'une mauvaise gestion. Cette comptabilité sert à l'information des membres.
- codification des dettes et leur formalisation dans un règlement intérieur avec tenue des Assemblées générales des GIP pour faire le point.
- diversification des activités par une participation plus active aux Fédérations.
- redynamisation de la structure d'appui en matière de suivi des groupements, rétablissement d'un ratio groupements par animateur inférieur à 20 et poursuite de la formation des animateurs.

Pour en savoir plus :

BELLONCLE G., EASTON P., ILBOUDO P., SENE P., 1982. Alphabétisation et gestion des groupements villageois en Afrique sahélienne. Editions Karthala, Paris, 269 p.

BELLONCLE G., 1992. "Comment former en douze jours les responsables de Groupements à la comptabilité et à la gestion en langues nationales". Guide pratique à l'intention des formateurs-superviseurs des Groupements d'Intérêt pastoral (GIP) en République Centrafricaine.

GENTIL D., 1984. Les pratiques coopératives en milieu rural africain. Ed. L'Harmattan / Coll. UCI, Paris, France, 147 p.

GENTIL D. et FOURNIER Y., 1993. Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Epargne et crédit en Afrique, Paris, SYROS alternatives, 1993, 270 p (O).

LE MASSON A., 1994. Appui aux groupements d'éleveurs de la province du Soum (Burkina Faso), CIRAD-EMVT, Montpellier, France, 117 p. + annexes.

MERCOIRET M-R et coll., 1992. L'appui aux producteurs. Des démarches, des outils, des domaines d'intervention. CIRAD et Ministère de la Coopération et du Développement. France.

MORIZE J., 1985. L'Animation des groupements villageois. Editions FORHOM-BDPA, Collection Le Praticien du Développement. 197 p.

Fiche n° 4 - 1995

LES GROUPEMENTS D'ÉLEVEURS II - LEUR RÔLE

LES GROUPEMENTS ET LA COMMERCIALISATION DU BÉTAIL

La principale source de revenus pour un éleveur réside dans la commercialisation de son bétail. En République Centrafricaine, le budget familial annuel d'un éleveur dépend à 92 % de la vente de ses bovins. Chaque année, les éleveurs des zones d'élevage transhumant commercialisent environ 10 % de leur cheptel bovin. Les quantités d'animaux et les sommes mises en jeu sont donc considérables.

Tout concourt à ce que l'éleveur isolé reste prisonnier du marché local :

- L'éleveur isolé ne connaît ni les circuits ni les prix du bétail sur les marchés de consommation. Il ne se risque donc pas à vendre ailleurs qu'au campement ou sur le marché local.
- Il ne peut pas individuellement effectuer un déplacement vers un marché lointain pour vendre seulement quelques têtes de bétail.
- Par ailleurs, en année déficitaire, une soudure trop difficile va amener de nombreux éleveurs de sa zone à vouloir comme lui vendre du bétail pour acheter des céréales. Cet afflux d'animaux va grossir une offre qui va faire baisser les prix localement. La soudure difficile va se doubler d'une mauvaise rémunération de son bétail.

Dans ces conditions, la valorisation du bétail est loin d'être optimale pour l'éleveur.

L'objectif de la commercialisation par les groupements d'éleveurs

Fournir des alternatives au marché local

Les marchés locaux et campements sont parcourus par des commerçants à bétail et intermédiaires qui drainent le bétail commercialisé localement pour le revendre sur les marchés de consommation. Le

différentiel de prix achat/vente, déduit des frais d'acheminement, constitue la marge bénéficiaire de la transaction. Pour le commerçant, plus le marché local pourra rester bas et les frais d'acheminement réduits, plus le bénéfice sera élevé.

Le but des Groupements d'Éleveurs (GE) est au contraire de restituer à l'éleveur le maximum du prix qui peut être obtenu à la vente sur les marchés lointains.

Pour atteindre cet objectif :

- 2 conditions à remplir
- 3 chiffres à connaître.

Deux conditions

Se structurer en groupement puis en union pour collecter le bétail

Les éleveurs peuvent répondre à une demande de leurs groupements et Unions et regrouper le bétail qu'ils destinent à la vente. Les Unions peuvent alors constituer des lots de 30 ou 100 têtes. Le convoyage d'un troupeau constitué est maintenant envisageable vers des marchés lointains.

La location d'un camion ou l'engagement de deux bergers peuvent alors être répartis sur tous les éleveurs et non plus sur un seul. C'est cette opération de constitution de lots qu'un éleveur isolé ne peut entreprendre.

Passer des contrats avec des clients

Ce simple acheminement de troupeaux en direction des marchés de consommation n'est pas suffi-

sant pour réussir une bonne commercialisation. L'arrivée non préparée du bétail des Groupements sur un marché peut faire chuter les prix ou rencontrer l'opposition des commerçants et des intermédiaires locaux. Dans les deux cas, la vente se solderait par une perte. Il faut donc au préalable passer un contrat d'achat précis avec un acheteur parfaitement identifié et fiable. Le regroupement du bétail des Groupements Villageois et Union peut alors avoir lieu.

Trois chiffres à connaître

Si le marché local se base sur un prix du bétail à la tête sur pied ou en lot, les marchés de consommation et les acheteurs se basent sur les prix au kilogramme de poids vif (prix au kilo de PV ou kilo vif).

Pour estimer si une opération de commercialisation est rentable ou non, les groupements et les

FORMATION DU PRIX SUR LA FILIÈRE VIF BOVINS de Bobo-Dioulasso à Abidjan - 795 km

Convoi de 40 bovins par chemin de fer - juillet 1990

	Unité F CFA		
	Coût par convoi	Coût par tête	p. 100 / prix final
Prix achat marché Bobo-Dioulasso, boeufs de 300 kg à 285 F/kg	3 420 000	85 500	78,3
Frais achat-formation convoi	14 800	370	
Taxe sanitaire	6 000	150	
Patente - 90 000 F/an	7 200	180	
Certificat origine	670	17	taxes
Droits de sortie	120 000	3 000	3 792 F
Service transitaire	3 000	75	3,5 p. 100
Fret wagon 9 T (40 bovins)	336 000	8 400	
Chargement, paille, écornage, divers	18 400	460	transport
Salaire d'un convoyeur	27 000	675	9 810 F
Billet A.R. marchand	11 000	275	9 p. 100
Taxes sanitaire en Côte d'Ivoire	10 000	250	taxes C.I.
Taxe marché Abidjan	40 000	1 000	1 425 F
Taxes "sauvages" - minimum	7 000	175	1,3 p. 100
Pertes - 1 p. 100	40 000	1 000	frais vente
Déchargement Abidjan	21 000	525	et généraux
Gardiennage minimum 3 jours	18 000	450	3 175 F
Frais séjour Abidjan	8 000	200	2,9 p. 100
Frais financiers 17 p. 100 (3 semaines)	40 000	1 000	
Prix de revient Abidjan	4 148 070	103 700	
Prix de vente moyen à 295 kg x 370 F	4 366 000	109 150	100 p. 100
Marge bénéficiaire	218 000	5 450	5 p. 100

Frais Bobo - Abidjan • par tête : 18 200 F CFA
• par kilo vif : 61 F CFA

Source : ETUDE PROSPECTIVE DU SOUS - SECTEUR ELEVAGE AU BURKINA FASO - 1991

Unions doivent disposer de trois chiffres :

- **le prix du marché local** par kilo vif ;
- **le prix proposé par l'acheteur** au marché terminal par kilo vif ;
- **les frais d'acheminement** jusqu'au destinataire par tête de bétail (puis ramenés au kilo vif). Un exemple de tous les frais rencontrés dans la filière bovine est donné dans l'encadré.

Si le prix proposé par l'acheteur, déduit des frais d'acheminement, est supérieur au prix du marché local, alors l'opération est bénéficiaire pour les éleveurs et un contrat peut être passé.

Exemple : l'Union des Groupements de Djibo au Burkina Faso a négocié en 1995 un contrat avec une boucherie de la capitale pour l'approvisionner en bovins pendant 5 mois. Les animaux sont vendus au poids à Djibo, 365 F CFA par kilo vif pour des bovins pesant de

200 à 300 kg vif, les frais d'acheminement jusqu'à la capitale étant à la charge des Unions.

Localement le bétail se vend à 300 F.CFA par kilo vif. Les frais d'acheminement étant de 40 F.CFA par kilo vif, chaque tête de bétail rapporte un bénéfice supplémentaire à son propriétaire de 25 F.CFA par kilo vif, soit 6250 F.CFA de plus par animal de 250 kilos.

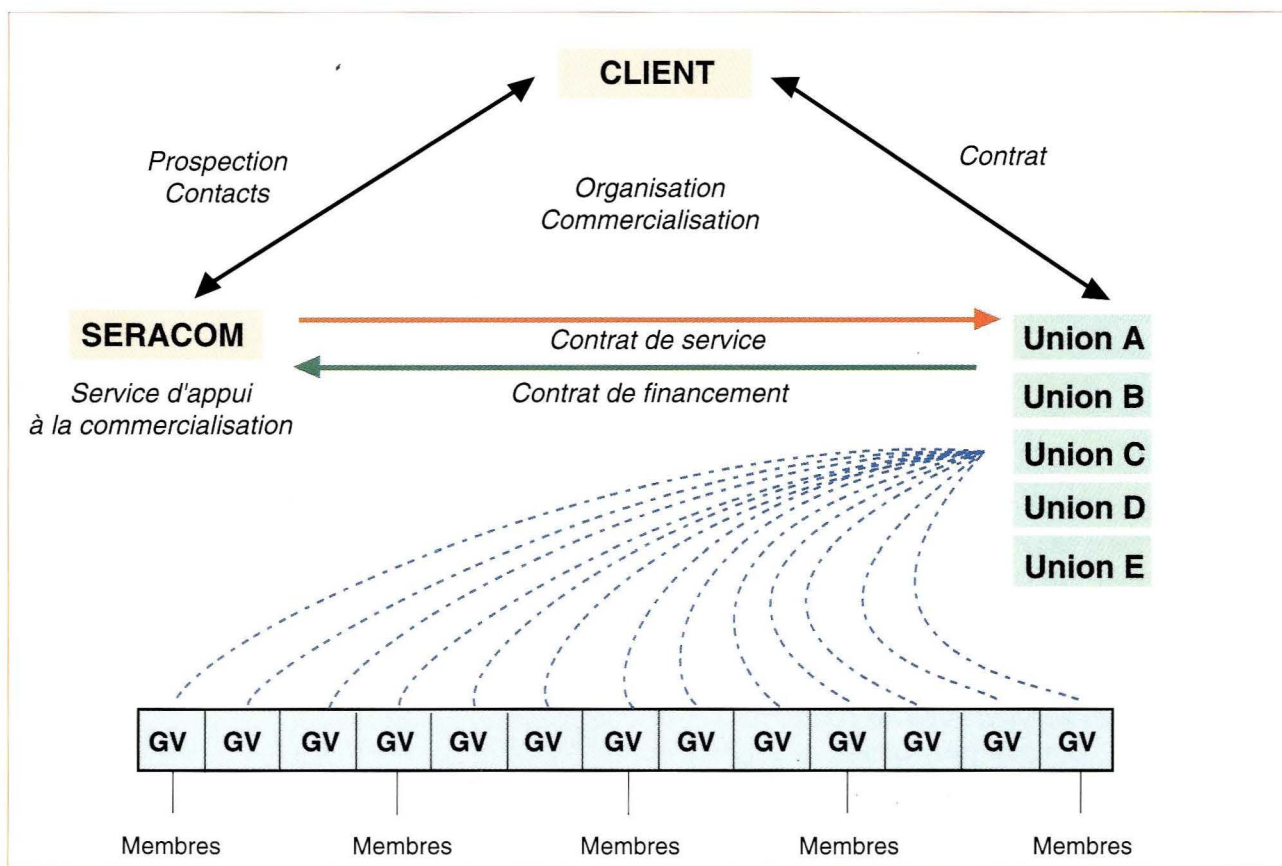
Ce contrat a porté sur 55 bovins de qualité pour un chiffre d'affaires des Unions de 8 millions de F.CFA.

■ Comment chercher des acheteurs et se faire connaître ?

Chercher des acheteurs

Les responsables des Unions doivent remplir une nouvelle fonction : la recherche d'acheteurs. Il peut s'agir de commerçants en bétail d'un marché ter-

3



minal, de boucheries modernes, de marchés d'embouche, de groupements d'embouche, d'agriculteurs désirant du bétail de traction, de producteurs laitiers cherchant des vaches laitières ou des génisses, de cantines de collectivités comme les écoles, les universités, l'armée, l'hôpital...

Ce rôle de démarchage demande la disponibilité et les compétences (langues, capacité de lecture et de calcul...) d'un ou plusieurs responsables d'Union de Groupements d'éleveurs. L'Union peut aussi se doter d'un service autonome chargé de cette mission.

C'est la solution trouvée par les Unions des GV de Djibo, en se dotant d'un **service spécial SERACOM** (Service d'Appui à la Commercialisation du bétail) rémunéré par un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé. (Tableau 1).

4

Se faire connaître

Les groupements et Unions doivent faire un travail d'information sur leur existence auprès de tous les intervenants dans la filière : commerçants, professionnels, services vétérinaires, abattoirs, collectivités, centres d'embouche, groupements d'agro-éleveurs...

Certaines Unions organisent des foires agro-pastorales annuelles avec une présence d'acheteurs nationaux et internationaux.

Qu'est-ce qu'un contrat ?

Un accord écrit entre un acheteur identifié et crédible (une bonne situation financière, un paiement rapide...) et les Unions de GV. Les termes du contrat précisent :

- la catégorie d'animaux (boeufs, vaches, taurillons...);
- le prix au kilo vif par tranche de poids :
par exemple 385 F.CFA par kilo vif pour les bovins pesant de 301 à 350 kilo vif, 410 F.CFA pour les bovins de plus de 350 kg ;
- le prix annoncé, au lieu de départ ou rendu à destination ;

- le responsable de l'acheminement ;
- la date de livraison ou la période et le lieu ;
- le mode de paiement : tout à la livraison ou 50 % à la sélection au départ et 50 % à la livraison ;
- les délais de paiement : cash, en deux fois ou à crédit ;
- des clauses restrictives éventuelles ;
- la procédure en cas de litige.

Comment connaître le prix local et le prix sur un marché terminal ?

• Le recours à la bascule

Sur le marché local, l'éleveur comme le commerçant se mettent d'accord en général sur un prix global donné pour une tête de bétail donnée. Pour passer au prix au kilo vif, il faut donc connaître le poids du bétail. Si le commerçant qui fréquente habituellement les marchés terminaux à bascules a une idée assez précise du poids d'une bête, il n'en est pas de même pour les éleveurs. Alors que le commerçant dispose d'une bonne estimation du prix au kilo vif local et peut le comparer à celui du marché terminal auquel il le vendra, l'éleveur ne détient pas cette information essentielle.

La bascule est le meilleur moyen d'obtenir cette première donnée essentielle, le poids du bétail :

- pour constituer les lots d'animaux de même poids demandés par les acheteurs ;



Photo 1 : Infrastructures des Unions : pont bascule, rampe d'embarquement et parc (cliché, A. LE MASSON).

- pour pouvoir estimer le prix au kilo vif local, le comparer au kilo vif proposé et en déduire un bénéfice éventuel.

Certains parcs de vaccinations ou marchés à bétail mis en place par le Service de l'Elevage disposent de ces infrastructures. Dans le cas contraire, l'Union des GV doit se doter de cet instrument (photo 1).

• Les prix sur les marchés terminaux

Le contrat est signé avec un acheteur identifié mais le cours négocié avec lui doit être comparé au cours moyen officiel connu du marché de l'acheteur, pour voir si celui-ci correspond bien à la réalité. Les services nationaux de l'Elevage publient régulièrement les "mercuriales". Des organismes internationaux communautaires comme la CEBV, sont spécialisés dans le domaine de l'élevage et les Unions de GV doivent se rapprocher d'eux pour tout renseignement sur les prix et les marchés.

Le meilleur moyen pour une Union est d'effectuer un déplacement sur le plus important marché terminal ou intermédiaire et d'y trouver un informateur permanent. ce correspondant peut renseigner l'Union au jour le jour sur les prix et les fluctuations du marché.

Les conditions de la réussite d'une opération de commercialisation

• Le respect du contrat passé

- répondre à la qualité demandée : âge, poids, format, état sanitaire...

Acquérir le réflexe de la qualité demandera une certaine période d'adaptation de la part des éleveurs. Certains viendront essayer de rajouter aux lots du bétail hors norme, notamment des vieilles vaches, pour tenter de mieux les valoriser. Les mortalités en cours de route de ce bétail trop faible ou le refus d'achat au lieu de destination mettent vite un terme à ces pratiques non "commerciales".

Rapidement les Unions doivent devenir des partenaires reconnus pour le sérieux de leurs trans-

sactions et la conformité du bétail livré aux termes du contrat.

- répondre dans les délais

Lorsqu'une commande arrive par téléphone ou par fax à un commerçant, celui-ci met tout en oeuvre pour expédier un convoi dans les jours qui suivent. Il constitue ce convoi à partir d'un stock régulateur qu'il possède ou d'un achat sur plusieurs marchés ou d'un bétail collecté par plusieurs intermédiaires. La commande doit être satisfaite dans les plus brefs délais car les cours du bétail peuvent varier rapidement sur un marché terminal.

Les groupements d'éleveurs n'échappent pas à cette règle et doivent pouvoir réagir dans les mêmes délais que les commerçants.

Si la structure d'approvisionnement des commerçants est constituée de marchés locaux, la structure d'approvisionnement des Unions est constituée de l'ensemble des GV et des éleveurs qui la composent. La collecte du bétail des Unions dépend donc de la capacité d'information de ses membres.

Les étapes de l'opération de commercialisation du bétail par les Unions de GV

• La prospection des marchés potentiels et des acheteurs

Il s'agit d'un travail de contacts, de déplacements, de rencontres, de publicité et d'information sur la crédibilité de l'Union des Groupements d'éleveurs :

• le contact puis le contrat entre l'Union et un acheteur ;

• l'information des GV : organisation d'une réunion à l'Union et de la diffusion immédiate de la demande à fournir par le dispositif des GV. Une petite région peut être concernée si la commande est de peu d'animaux, l'ensemble du dispositif des GV si la demande est très importante.

De 1984 à 1987, l'Union des Groupements Villageois de l'Oudalan (UGVO, 40 groupements au nord du Burkina Faso) a approvisionné la Côte d'Ivoire de 1600 à 5000 bovins par an par contrat

avec l'ONERA. Toutes les opérations, de la collecte à la vente, ont été effectuées par les éleveurs de l'Union.

- **la collecte et le regroupement du bétail** : de chaque GV à l'Union, le bétail est accompagné par le propriétaire lui-même ou par un délégué ; le bétail collecté reste jusqu'à la vente la propriété de l'éleveur. L'Union ne l'achète pas mais effectue toutes les opérations pour le vendre au meilleur prix pour le compte de l'éleveur ;

Ce sont ces deux dernières phases qui doivent s'effectuer le plus rapidement possible.

- **la pesée du bétail** ;

- **l'enregistrement du bétail**, l'identification, chaque tête est numérotée à la peinture, répertoriée avec son numéro, son poids et le nom du propriétaire.

6

- **Le contrôle sanitaire et les formalités** sanitaires ou de douane (laissez-passer sanitaire et certificat d'origine pour l'exportation) ;

- **l'engagement des bergers** et leurs dotations pour le trajet à pied (argent pour la nourriture des bergers, pour l'abreuvement du bétail, taxes et amendes éventuelles...) : les déplacements s'effectuent à pied au rythme moyen de 30 km par jour ;

- **la location d'un camion** et son chargement par le quai d'embarquement dans le cas d'expédition par la route ; chargement du fourrage éventuellement ;



Photo 2 : Marché à bétail de Djibo, chargement des caprins pour Ouagadougou ou Abidjan (cliché, A. LE MASSON).

- rendez-vous au lieu de destination entre les responsables de l'Union et l'acheteur ;

- déchargement au lieu de destination ;

- pesée éventuelle, parcage ;

- paiement des animaux ;

- retour à l'Union et compte de l'opération : calculs des frais totaux, de la part de chaque éleveur pour chaque tête de bétail, part des frais à rembourser à l'Union, rémunération éventuelle de l'Union ou d'un service spécial comme le SERACOM.

Vers une structure spécialisée de commercialisation du bétail pour les Unions ?

Les tâches à remplir sont nombreuses, variées, réparties dans le temps et dans l'espace et demandent une maîtrise des moyens de communication (langue commerciale, téléphone, fax.) et du calcul pour la gestion.

- **Un responsable commercialisation du bétail dans chaque GV et à l'Union** :

- il est chargé de faire circuler l'information auprès des éleveurs, de collecter le bétail des GV vers l'Union et de redistribuer à chaque propriétaire les sommes perçues après la vente.

- il est chargé dans l'Union de prospecter, passer les contrats et organiser l'ensemble de l'opération. Cette tâche est lourde et demande du temps et des compétences qui ne sont pas forcément disponibles parmi les membres des bureaux des Unions.

- **Un Service d'Appui à la Commercialisation de bétail (SERACOM) : l'exemple du Burkina Faso**

Devant l'ampleur de la tâche à mener en commercialisation du bétail, les cinq Unions de groupements de Djibo (56 Groupements d'agro-éleveurs) se sont dotées depuis 1989 d'une structure d'appui spécialisée, chargée de la commercialisation du bétail. Deux jeunes diplômés (niveau BTS et Bac) issus du milieu, constituent le SERACOM et contractualisent leurs activités avec les cinq Unions.

Le SERACOM remplit les fonctions suivantes :

- recherche des marchés auprès de l'ONAC (Office National du Commerce extérieur), de l'abattoir de Ouagadougou, de certains commerçants exportateurs et bouchers ;
- établit des contacts téléphoniques ou fax avec tous les acheteurs éventuels, nationaux et étrangers ;
- prospecte sur les marchés extérieurs par des missions en République de Côte d'Ivoire : au centre d'emboche de Ferkessedougou (qui peut absorber 100 bovins par semaine) et auprès des bouchers et grossistes de Bouaké et d'Abidjan ;
- joue le rôle de modérateur entre les Unions et les clients lors des négociations de contrats.
- rédige les contrats à signer entre les Unions et le client ;
- organise la sélection des animaux avec les responsables des Unions et les clients ;
- organise le convoiage ;
- assure la réception des convois avec les clients.

En 1994, les cinq Unions ont commercialisé 543 petits ruminants et 182 bovins pour un chiffre d'affaires de 28 millions de F.CFA.

En 1995, ces mêmes cinq Unions ont commercialisé 217 bovins pour un chiffre d'affaires de 23 millions.

Les Unions retiennent une commission de 4 % du chiffre d'affaires dont elles reversent 2 % au SERACOM, 1 % pour les cinq responsables bétail des cinq Unions et conservent 1 % pour les cinq Unions. Cette commission sert au fonctionnement du SERACOM qui est encore appuyé par un Projet CIDR (Centre International de Développement et de Recherche). Cette ONG se retire progressivement, au fur et à mesure que le chiffre d'affaires augmente et permet au SERACOM de s'autofinancer. Pour renforcer cette autonomie, les Unions envisagent d'accroître la commission du SERACOM.

Les limites de la commercialisation par les groupements et les Unions

Les limites : actuellement, le nombre de têtes de bétail vendues et le chiffre d'affaires annuel réalisé par cette activité sont faibles par rapport à ce qui s'écoule par le commerce traditionnel. En fait, pour le moment, les deux types de commerce sont complémentaires et ne passent pas par les mêmes circuits ni ne touchent les mêmes acheteurs. Les éleveurs conservent la liberté d'accéder aux deux systèmes.

De fait, l'éleveur qui doit vendre ses têtes de bétail pour résoudre un problème d'argent passe pratiquement toujours par le marché local, le nombre d'opérations régulières du SERACOM étant encore trop limité.

Les risques : comme toute activité commerciale, la commercialisation du bétail comporte des risques. Certains contrats, bien que signés, n'ont pas été remplis :

- par l'acheteur qui ne s'est pas présenté à la réception des animaux à destination ; le bétail a dû être vendu à perte localement ou ramené aux Unions en supportant tous les frais de convoiage dans les deux sens.
- par les Unions qui ont dépassé les délais de livraison.

Le contrat n'est donc pas une garantie absolue mais il demeure la meilleure garantie. Avec l'amélioration de l'efficacité des Unions, la reconnaissance de leur crédibilité et la fidélisation des clients fiables, ces situations ont maintenant disparu.

Les perspectives : Les opérations de commercialisation de bétail menées par les Unions se déroulent chaque année avec plus de motivation et de professionnalisme de la part des éleveurs, des Unions et de leurs services d'appui contractuels quand ils existent.

Foires internationales, forums et prospections doivent permettre d'augmenter le nombre d'opérations et de les régulariser sur l'année.

Les expériences antérieures ont montré que des Unions peuvent acheminer des milliers de têtes de bétail si des contrats se négocient par des structures solides. Le système de commercialisation par les Unions est celui qui est le plus économe en fonds car il ne nécessite pas de crédits. Aucune tête de bétail n'est achetée par les Unions dans ce système. Elles regroupent le bétail, le vendent et reversent aux propriétaires leurs parts.

Dans un milieu où les fonds pour le crédit sont rares et chers, le système de commercialisation du bétail par les Unions ne nécessite pas de crédit et peut donc se généraliser.

Les éleveurs souhaitent la régularité des ventes sur l'année. Ils apprécient la meilleure rémunération de leur bétail obtenue sur des marchés lointains sans intermédiaire. Ils considèrent que la bascule permet l'établissement d'un juste prix. La pratique des contrats leur fait prendre conscience :

- de la notion de prix liée à la qualité du bétail ;
- de la nécessité et des avantages du respect des engagements.

La mentalité des éleveurs évolue progressivement vers une commercialisation plus facile en réponse à un problème et également vers une réaction moins liée aux besoins immédiats et plus spéculative devant un marché intéressant.

Les deux systèmes de commercialisation, le traditionnel et celui des Unions, sont complémentaires et non concurrents. Ils collaborent même souvent localement, une structure venant appuyer l'autre pour mieux répondre rapidement à un marché donné.

La commercialisation du bétail par les Groupements est l'instauration d'une véritable concurrence et la possibilité pour l'éleveur de se soustraire à la tyrannie du marché local.

8

LES GROUPEMENTS ET LA SANTE ANIMALE

La Pharmacie vétérinaire et la Formation des éleveurs à la posologie

La santé animale est une préoccupation de tous les jours pour l'éleveur. Pour les Etats elle mobilise aussi toute leur attention, pour protéger le cheptel national des grandes épidémies par des campagnes nationales coordonnées au niveau international (contre la peste et la péripneumonie bovine) et pour fournir aux éleveurs les traitements nécessaires.

Des séminaires internationaux ont réuni les principaux responsables africains et internationaux ainsi que les bailleurs de fonds, sur ces problèmes de santé animale. Les Séminaires de Bujumbura en 1984, Blantyre en 1985 et Bangui en 1988, ont jeté les bases d'une nouvelle approche de la santé animale dans la perspective du désengagement de l'Etat et de la privatisation des services. Le secteur privé, individuel ou associatif, est chargé

d'approvisionner les éleveurs en produits vétérinaires par la mise en place de structures viables et permanentes. La législation s'adapte à cette nouvelle donne pour permettre aux docteurs vétérinaires, techniciens et groupements de remplir cette mission.



Photo 3 : Approvisionnement à la pharmacie du Groupement (cliché, A. LE MASSON).

Les Groupements d'éleveurs de nombreux pays (RCA, Guinée, Niger, Burkina Faso...) ont déjà acquis une bonne expérience en matière d'approvisionnement et de distribution des produits vétérinaires, mais aussi, ce qui est un corollaire indispensable, en matière de formation des pharmaciens de groupements, auxiliaires et éleveurs de base.

Cette expérience sera exposée en quatre points :

- la création d'une pharmacie vétérinaire de groupement
- le suivi de la gestion de la pharmacie
- la formation des auxiliaires et éleveurs à la santé animale de base
- l'impact des pharmacies et de la formation sur la santé animale.

LA CRÉATION D'UNE PHARMACIE VÉTÉRINAIRE DE GROUPEMENT

La phase d'auto-analyse de la situation d'un campement ou d'un village peut faire ressortir comme difficulté majeure, l'approvisionnement en produits vétérinaires. L'approfondissement de cette phase doit amener les éleveurs à discuter de la manière dont ils se fournissent actuellement en produits vétérinaires et des défauts qu'ils constatent dans le système local. Généralement les éleveurs soulignent les défauts suivants :

- éloignement des produits par rapport à leur village (dépôt, marché, commerçant...)
- caractère occasionnel de la disponibilité : marché hebdomadaire, commerçant ambulant irrégulier... alors que le bétail peut être malade à n'importe quel moment.
- coût élevé des produits.
- qualité souvent douteuse des produits donc inefficacité et mort du bétail.

La pharmacie du Groupement, pour être intéressante, doit donc trouver une solution à chacun des quatre défauts identifiés.

Quatre objectifs à atteindre pour une pharmacie de Groupement efficace :

- **proximité des produits vétérinaires**

(au village ou au campement)

- **permanence (pas de ruptures de stock)**
- **prix les plus bas possible**
- **qualité garantie**

■ La proximité des produits vétérinaires

Pour l'agro-éleveur villageois qui ne dispose que d'une paire de boeufs comme pour l'éleveur transhumant isolé dans la savane, la déclaration d'une maladie sur un animal demande une intervention immédiate. Le traitement le plus efficace sera celui qui sera administré le plus rapidement possible par une personne compétente, vétérinaire ou technicien, auxiliaire ou éleveur formé. **La création d'une pharmacie vétérinaire de groupement permet de rapprocher le médicament de l'animal malade.** La multiplication des pharmacies de groupement est le meilleur moyen de couvrir tout un pays, au moindre coût, y compris les zones parcourues par les éleveurs mais délaissées par les professionnels de la santé animale ou autres opérateurs.

En RCA, les 242 Groupements d'Intérêt Pastoraux (GIP) mettent à la disposition de tous les éleveurs, les produits vétérinaires les plus indispensables, au cœur de toutes les zones d'élevage. **La pharmacie du groupement se déplace avec les éleveurs lors des transhumances.** Malgré ces conditions difficiles d'élevage transhumant, qui sont la norme en élevage sahélien comme en savane, les produits vétérinaires "suivent" le bétail grâce aux groupements.

Au Tchad, les 750 Groupements de Défense Sanitaire (GDS) des agro-éleveurs, protègent en priorité les boeufs de culture attelée dans tous les villages importants.

■ La disponibilité permanente en produits vétérinaires

Disposer d'une gamme suffisante en produits et sans rupture de stock est la tâche impartie au groupement. A partir de la cotisation de départ et au fur et à mesure que le groupement progresse, c'est la bonne gestion du Fonds de Roulement qui

permet au groupement de toujours disposer de produits vétérinaires.

Dans un groupement fonctionnel qui n'aurait pas de débiteurs, le Fonds de Roulement est constitué des stocks et de la caisse. Le pharmacien ou gérant de la pharmacie ne doit pas attendre que les produits soient totalement écoulés pour faire un réapprovisionnement sinon les ruptures de stock vont mettre la santé animale en danger. Dès qu'un produit essentiel vient à diminuer, comme par exemple un trypanocide en milieu très infesté, et avant d'atteindre la rupture de stock, un voyage de réapprovisionnement doit être envisagé.

Cependant, un déplacement entraînant toujours des dépenses (transport, logement...), doit être justifié par un minimum de produits à acheter. Les frais d'approvisionnement ne doivent pas dépasser le bénéfice qui sera tiré de ce réapprovisionnement. Ce voyage entraînerait une perte et le fonds de roulement diminuerait. Un déplacement vers un dépôt pharmaceutique qui occasionnerait 5000 F.CFA de dépenses pour un achat de 20 000 F.CFA de produits alors que la marge à la vente n'est que de 4000 F.CFA (soit 20 %), se solderait par une perte.

C'est une des difficultés des pharmacies vétérinaires à leur début, si leur fonds de roulement de départ est très faible. Le pharmacien doit alors :

- soit profiter d'occasions gratuites en direction du dépôt,
- soit grouper l'achat des médicaments avec d'autres achats pour répartir les dépenses,
- soit confier l'achat à une autre personne qui peut s'en charger
- soit différer l'achat en attendant que la caisse soit plus importante et que la rentabilité du voyage soit assurée.

Le groupement doit mesurer les risques qui découlent du manque d'un produit important mais aussi d'une perte pour le groupement. C'est la situation locale qui doit régler la conduite du groupement. Dans un tel cas le pharmacien doit analyser la situation avec le bureau du groupement.

La disponibilité permanente dépend donc de la bonne gestion des stocks tout en préservant une bonne gestion du Fonds de roulement.

■ Le prix le plus bas possible

Pour un groupement, le prix de vente d'un produit dépend du prix auquel il a pu l'acheter (en amont) et des différentes charges et du bénéfice qu'il devra rajouter pour le vendre (l'aval).

***L'Amont :** "pour vendre moins cher, il faut déjà avoir acheté moins cher".*

Le groupement qui doit s'approvisionner n'a que deux possibilités :

- s'il est tout seul dans ce cas, il doit se rendre chez le détaillant le plus proche : la pharmacie vétérinaire privée tenue par un vétérinaire, un technicien ou un commerçant habilité. Dans ce cas le groupement devra supporter les coûts de détail, c'est à dire les charges et le bénéfice du détaillant. Les prix peuvent alors être assez élevés car le détaillant va ajouter sa marge sur le prix grossiste auquel il a lui-même acheté les produits. Cette marge est d'environ 30 à 35 % s'il y a de la concurrence mais elle peut être plus élevée si le détaillant est en situation de monopole. En effet, le détaillant répercute ses charges et ajoute son bénéfice : il peut avoir emprunté de l'argent à une banque pour créer le stock (à des taux d'intérêt de 13 à 18 % par an), il peut être assujéti à payer des impôts et taxes sur le chiffre d'affaire (15 % dans certains Etats) et il va inclure son bénéfice de détaillant. La disponibilité chez un détaillant se paie donc en général par une majoration de prix de 35 % par rapport au grossiste.

- s'il est en Union avec d'autres groupements, il peut se rendre chez le grossiste. Le grossiste est en général installé à la capitale ou dans une grande ville régionale, souvent éloignée du groupement. Le groupement seul ne peut y avoir accès car il ne peut effectuer une grosse commande et ne peut amortir des frais de transport lointain. C'est le rassemblement de plusieurs groupements qui peut permettre de regrouper les sommes suffisantes pour accéder au grossiste (achat minimum de plusieurs centaines de milliers de francs CFA) et pour répartir les frais de transport en confiant l'achat à un seul délégué.

A l'occasion de chaque réunion ordinaire de l'Union, tous les mois ou tous les deux mois, chaque groupement apporte systématiquement

son argent et sa liste de besoins en produits. Les sommes réunies sont confiées à un seul délégué qui se charge des achats. Chaque groupement vient récupérer sa commande à l'Union. C'est le système d'approvisionnement mis en place en RCA ou de manière informelle pour certaines Unions de groupements au Tchad par exemple. L'Union peut, soit regrouper simplement les fonds des groupements lors des achats, soit se doter d'un capital par cotisation de ses membres pour gérer un dépôt. L'important pour une Union est de compter sur ses propres forces et de ne pas avoir recours au crédit bancaire car il accroît le prix des produits de l'équivalent du taux d'intérêt, souvent très élevé (13 à 18 %); si des crédits à taux préférentiels très avantageux existent, ils peuvent par contre être envisagés pour accroître les capacités d'approvisionnement.

La structuration poussée des éleveurs permet de diminuer fortement le prix des produits.

Si la structuration des éleveurs est parvenue au niveau national, comme c'est le cas en RCA avec la Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains, alors la fédération est elle-même grossiste et en même temps importateur. La Fédération est une Centrale d'Achat. L'avantage est double pour les groupements :

- la fédération étant au service des éleveurs, fixe ses prix les plus bas possibles pour rendre service à tous les éleveurs. **La marge fédération-grossiste est moins élevée** que celle d'un grossiste commerçant (qui pratique 15 à 25 % de marge en plus des frais d'approche estimés à 15-20 % du prix FOB).

- **si la fédération est puissante financièrement, elle peut en plus négocier avec les laboratoires des remises importantes.** Certains laboratoires accordent 5 % de remise pour des achats d'un montant entre 50 000 et 80 000 Francs Français et 10 % pour des achats au delà de 150 000 FF. En Centrafrique, la Fédération FNEC commande chaque année pour plus de 400 millions de Francs CFA (soit 4 millions de FF.). **Son potentiel de négociation avec les laboratoires est donc très élevé.**

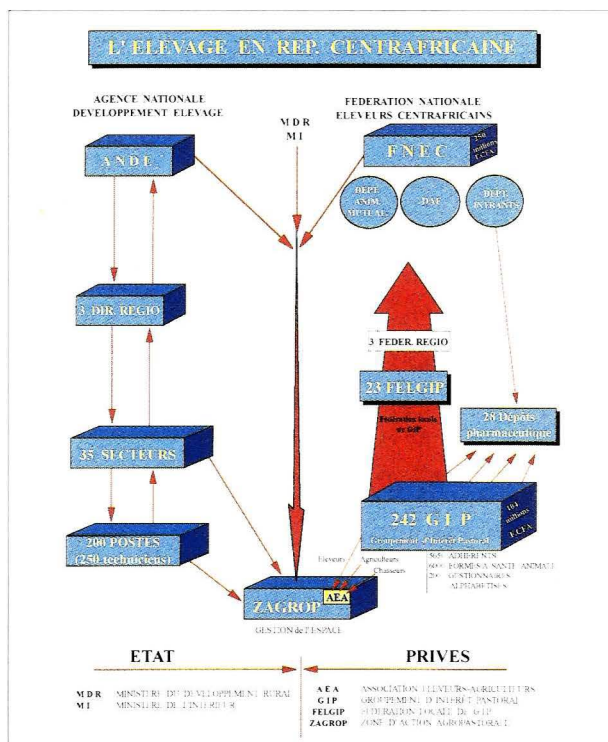
En conclusion, la chaîne de distribution classique importateur-grossiste-détaillant double le prix d'un

produit. Pour fonctionner et dégager des revenus suffisants à chaque maillon, un produit qui coûte 100 F.CFA au départ (prix FOB, au port d'embarquement du Laboratoire), passe à 120 F.CFA en comptant les frais d'approche, puis à 150 F.CFA quand il est vendu par le grossiste et à 200 F.CFA revendu par le détaillant. Le coefficient de marge sur prix départ est donc dans ce cas de 2 mais le plus souvent il est encore plus élevé, jusqu'à 2,4. Le Groupement en bout de chaîne doit le revendre lui-même avec une marge pour fonctionner et l'acheminer jusqu'à l'éleveur. Cette chaîne de distribution fonctionne et permet de desservir certaines zones d'élevage mais elle accroît fortement le prix des produits vétérinaires. **Quand la chaîne grossiste-détaillant est remplacée par la structuration Fédération Nationale-Unions, le coefficient de marge peut être considérablement réduit et passer de 2-2,4 à 1,5-1,7 en diminuant les profits tout en maintenant la rentabilité.** Si la chaîne des commerçants privés à pour objectif de réaliser des profits, celle de la Fédération et des Unions est en priorité de défendre les intérêts des éleveurs et en premier lieu de pratiquer les prix les plus bas possibles.

L'encadré sur "l'Elevage en République Centrafricaine" montre cette structuration des groupements GIP en Fédérations Locales FELGIP puis en une Fédération Nationale. Celle-ci importe les produits et organise la redistribution vers les éleveurs à travers un réseau de 20 Dépôts pharmaceutiques auxquels viennent s'approvisionner tous les GIP. Certains Dépôts sont maintenant pris en charge par les FELGIP et non plus par la Fédération.

Un des avantages d'une telle structure fédérative nationale est de rendre possible **un prix uniforme sur toute l'étendue du territoire** par une péréquation des dépenses entre les différents sites de distribution (dépôts). Ce système permet de ne pas pénaliser certaines zones d'élevage.

Si de plus comme en RCA, la Fédération consent aux groupements une même ristourne de 15 % aux Dépôts avec obligation pour les groupements de revendre au tarif officiel de la Fédération, on dispose d'une chaîne de distribution qui ne se fait pas de concurrence néfaste entre ses différents niveaux (groupement, Dépôt régional et Dépôt central).



12

En effet, l'installation d'un Dépôt régional dans un village qui dispose d'une pharmacie de groupement peut entraîner la chute de l'activité pharmacie du groupement, si le Dépôt se met à faire de la vente au détail et si les prix entre les deux structures ne sont pas identiques. La pharmacie du groupement de ce village mais aussi les pharmacies des groupements alentours seront pénalisées par leur prix de vente plus élevé. Par contre si un dépôt régional sert strictement de grossiste pour les groupements sans faire de vente au détail, alors le groupement peut vendre à un prix plus élevé que le Dépôt. En RCA, les Dépôts régionaux faisant de la vente de gros aux GIP et aussi de la vente au détail, ont fait bénéficier les GIP d'une remise de 15 %. Dépôt et GIP revendre au même prix et ne se font donc plus de concurrence. Cette remise constitue alors la marge bénéficiaire des groupements.

L'Aval : le fonctionnement normal d'un groupement rentable.

Les règles de fonctionnement d'un groupement ont été décrites dans la partie "conditions d'existence d'un groupement d'éleveurs", notamment dans le

La Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains (FNEC), forte de 10 000 cotisants, issue des groupements de base, représente les éleveurs et défend leurs intérêts. Elle mène des activités économiques au bénéfice des éleveurs et est le partenaire de l'Etat dans tous les domaines concernant l'élevage. Elle s'est dotée de départements.

- **le Département des Intrants**, constitué en centrale d'achat, importe les produits vétérinaires et les diffuse aux éleveurs par le canal de 20 Dépôts, pour un montant annuel de 500 millions de F.CFA.

- **le Département de l'Animation Mutualiste** anime le milieu éleveur, suscite la création de groupements (250 GIP) et suit leur évolution. Il assure la formation des éleveurs à la posologie des produits vétérinaires (6000 éleveurs formés).

Les Groupements d'intérêt pastoraux (250 GIP, 5650 adhérents) constituent la base de la Fédération et la dirigent par l'assemblée générale. Ils approvisionnent tous les éleveurs en intrants et en produits vétérinaires en se chargeant des achats aux Dépôts. Ils participent à la transformation et la commercialisation des produits de l'élevage (fromageries). Ils représentent les éleveurs comme partenaires de la gestion de l'espace.

Les Fédérations Locales de GIP représentent les éleveurs au conseil d'administration de la FNEC, mènent des activités économiques diversifiées avec les GIP et les représentent devant les instances locales et régionales.

paragraphe traitant de la fixation du prix de vente des produits (Fiche n°3-1995. "Les Groupements d'éleveurs I").

Les éléments de la fixation du prix de vente des produits vétérinaires.

Le prix de vente d'un produit vétérinaire doit tenir compte :

- du prix d'achat de départ
- des dépenses en transport, déplacement...
- de la nécessité de couvrir les pertes, casse ou vol de produits
- de la nécessité de combler l'inflation
- de la nécessité de prévoir un "salaire" pour le pharmacien
- de la nécessité de faire un bénéfice pour la croissance du groupement

La couverture de toutes ces dépenses et la nécessité de faire des bénéfices, vont amener le groupement à majorer les prix de vente des produits de 15 à 25 % en moyenne.

Une marge variable suivant les produits. Une même marge pour tous les produits est rarement appliquée. En effet, les produits qui ont un faible prix à l'unité comme certains déparasitants internes, de l'ordre de 200 à 300 F.CFA par bolus, peuvent supporter des marges de 20 à 50 % sans que le prix en devienne excessif. En revanche certains produits dont le prix à l'unité est déjà de 600 à 800 F.CFA, ne peuvent supporter les mêmes marges sans devenir prohibitif pour l'éleveur. C'est le cas des trypanocides qui sont des produits "sensibles" en zone de trypanosomose et dont tous les éleveurs ont besoin. Une marge de 50 % sur un produit à 200 F entraîne une augmentation supportable de 100 F mais une marge de 20 % sur un produit à 800 F est déjà presque excessive car elle entraîne une majoration de 160 F.CFA. C'est la valeur absolue du prix qui compte pour l'éleveur et conditionne son achat.

Un conditionnement multidoses pour diminuer le coût des produits. Certains produits sont vendus à l'unité mais aussi par dix doses, par exemple pour certains trypanocides. Si ce conditionnement par dix doses est en général inaccessible au petit éleveur (4000 à 6000 F.CFA le sachet), il correspond pourtant à une diminution de prix de 30 à 40 % sur la dose individuelle. C'est le rôle du groupement d'acheter sous conditionnement dix doses et de revendre par dose (uniquement pour les produits stables, en poudre et non reconstitués) en faisant bénéficier l'éleveur de cette réduction. Le fractionnement en doses est en général très aisé, grâce à la mesure de la dose de poudre à l'aide d'une seringue graduée sans piston, servant de mesureur de poudre, pour les trypanocides par exemple.

Le prix bas des produits est certainement de tous les facteurs celui qui est le plus important. Il conditionne l'acceptation d'un produit ou son refus. Il peut ainsi changer toute une pratique d'élevage. Par exemple, avec un prix bas pour les déparasitants internes, le déparasitage systématique des veaux, 21 jours après leur naissance, peut devenir une réalité et réduire

considérablement la mortalité de la classe 0-1 an en zone humide. Dans le cas de prix élevés, le déparasitage n'est plus qu'épisodique et réservé aux seuls animaux malades qui présentent des signes cliniques. Le bénéfice considérable de la prévention n'existe plus.

Le prix réduit des produits permet surtout de rendre une prophylaxie ou un traitement abordable au plus grand nombre, y compris au plus pauvre et au plus reculé. Plus le nombre d'animaux traités sera grand et plus l'impact sur la santé animale sera grand au niveau familial et national.

Les deux conséquences majeures des prix élevés des produits sont :

- **le sous-dosage des produits**, entraînant l'inefficacité du traitement ou l'apparition de résistances. La très grande majorité des éleveurs sont de petits éleveurs ou agro-éleveurs pauvres pour lesquels toute augmentation du prix devient problématique.

- **le basculement vers les produits frauduleux** qui sont très répandus et moins chers. Etant moins efficaces car sous-dosés en général, ils participent grandement à la multiplication des résistances (antibiotiques, trypanocides). En RCA, toute introduction d'un nouveau lot de produits frauduleux à bas prix dans une zone entraîne une baisse quantifiable des ventes des GIP et des Dépôts pendant une certaine période. Le danger est bien réel et a tendance à s'aggraver avec la hausse des prix suite à la dévaluation.

Des prix préférentiels pour les adhérents ?

Le groupement peut décider de vendre les produits à un prix pour les membres et à un prix plus élevé pour les non membres. Cette pratique incite les éleveurs à venir adhérer au groupement. Si les prix sont les mêmes pour tous, les non membres n'ont aucun intérêt à venir adhérer, puisque le même service leur sera rendu. Cependant la ristourne fera la différence puisqu'elle est un privilège des seuls membres. D'autre part, dans la pratique, lorsque les prix sont préférentiels, la mesure peut être contournée : un non membre peut toujours charger un membre d'effectuer les achats à sa place. Par ailleurs, les prix différentiels compliquent la comptabilité et demandent un gestionnaire expérimenté. Suivant le contexte, chaque groupement pourra prendre la mesure qui lui convient.

■ Une qualité garantie.

En l'absence d'une structure d'approvisionnement contrôlée, les éleveurs sont contraints de s'approvisionner à proximité de leur village à toutes les structures informelles (marchés, commerçants ambulants...) qui véhiculent toutes sortes de produits, de bonne comme de mauvaise qualité. Le commerce frauduleux de produits frelatés fabriqués industriellement dans certains pays, prend des proportions inquiétantes. L'efficacité de ces produits est aléatoire, quand elle n'est pas complètement nulle. Parfois leur utilisation est même dangereuse. Les contrefaçons sont tellement ressemblantes à l'original que l'éleveur non averti s'y trompe.

14

Ces produits peuvent se vendre très cher là où il n'y a pas de concurrence (zones délaissées par les professionnels, zones marginales ou de transhumance) ou à des prix très bas là où ils rencontrent une concurrence. Ils prennent alors la place des produits contrôlés grâce à l'argument du prix. Le développement de la chimiorésistance est une des conséquences de leur emploi inconsidéré. Les éleveurs sont intéressés à être approvisionnés en produits de qualité pourvu que le prix de ces produits reste dans des normes acceptables. Ils sont aussi très intéressés à reconnaître ces produits frelatés pour pouvoir s'en prémunir. Une structure de groupements et d'Unions peut répondre à ces deux attentes.

LE SUIVI DE LA GESTION D'UNE PHARMACIE DE GROUPEMENT

Le suivi de la gestion simplifiée d'un groupement consiste à suivre l'évolution de son Fonds de Roulement, dans son montant et dans sa structure. Il s'agit de voir si le groupement progresse (montant total) et si cette progression est réelle ou fictive et si la viabilité du groupement n'est pas menacée. Dans tous les cas on peut détailler le Fonds de Roulement en trois composantes :

**Fonds de Roulement =
Caisse + Stock + Débiteurs**

Le contrôle consiste à comparer la situation théorique calculée avec la situation réelle constatée. Il s'agit de comparer ce qu'il devrait y avoir en caisse, stock et débiteurs avec ce qu'il y a effectivement en caisse, stock et débiteurs. Un exemple de contrôle traité en deux tableaux permet d'en détailler les étapes.

Exemple du contrôle du GIP de Yérémo au 11/12/91

Une situation antérieure, contrôlée au 08/10/91, donne le détail suivant du Fonds de roulement (FDR) :

Ancien	=	Caisse	+	Stock	+	Débiteurs	=	98.720
FDR		18 000		75 005		5 715		F.CFA

Cette structure montre que le groupement est très fonctionnel puisque l'essentiel de sa richesse est en stock, à la disposition des éleveurs et que les débiteurs n'immobilisent que moins de 6 % du Fonds de roulement.

Deux mois plus tard, il s'agit de voir quelle est la nouvelle situation avant l'assemblée générale. Différentes opérations ont été menées pendant ces deux mois : réapprovisionnement en produits, ventes cash, ventes à crédit, perte de produits, dépenses de transport... Différentes écritures, dans un ou plusieurs documents, ont permis de noter tout ce qui s'était passé. Des factures ou des souches de reçus ont été conservées.

■ Le calcul du nouveau stock

Le calcul du nouveau stock s'effectue par le comptage physique, produit par produit, de tout ce qui existe en stock (col.4 du Contrôle du GIP). Chaque produit étant valorisé à son prix d'achat, on en déduit la nouvelle valeur du stock (22 861 F.CFA, col. 11). On dispose ainsi de la nature du stock et de sa valeur.

Mais l'ancien stock contrôlé a été augmenté des achats pendant la période (factures) pour donner un total théorique (colonne 3 du contrôle du GIP). Ce total théorique doit être comparé au nouveau stock contrôlé (colonne 4). La différence entre le

Contrôle du GIP de Yeremo (date ancien contrôle : 8-10-1991,
date nouveau contrôle : 11-12-1991, en Francs CFA)

PRODUITS	1 Ancien stock contrôlé	2 Achat période	3 Total 1 + 2	4 Nouvea u stock contrôlé	5 Perte casse vol	6 Stock vendu 3-4-5 =	7 Prix achat unitaire	8 Prix vente unitaire	9 Bénéfice brut unitaire	10 Bénéfice total 6 x 9	11 Valeur stock 4 x 7	12 Valeur perte 5 x 7	13 Chiffre d'affaires 6 x 8
Bérénil 10,5	20	0	20	3	0	17	1 785	2 100	315	5 355	5 355	0	35 700
Trypamidium 1g	15	5	20	8	1	11	1 317	1 550	233	2 563	10 536	1 317	17 050
Oxyclin 10 %	10	2	12	4	0	8	1 105	1 300	195	1 560	4 420	0	10 400
Vadephen	100	40	140	30	4	106	85	100	15	1 590	2 550	340	10 600
		Valeur : 12 195								11 068	22 861	1 657	73 750

Situation des GIP du DAM : Centre (4^e trimestre 1991, en Francs CFA).

N°	GIP	Nbr adh.	1 Date ancien contrôle	2 Ancien FDR	3 Bénéfice brut (= col.10 + recettes)	4 Dépenses + pert/cas. (= col.12)	5 Bénéfice net 3-4 =	6 Date nouv. contr.	7 Nouveau FDR théorique 2 + 5 =	8 Stock = 11	9 Caisse	10 Débiteurs	11 Nouveau FDR réel 8+9+10 =	12 Excéd.+ déficit - 11 - 7	13 Chiffre d'affaires
1	Yeremo	32	8.10.91	98 720	16 068	12 532	3 536	11.12. 1991	102 256	22 861	73 680	5 715	102 256	0	73 750
								Exemple 1 =		22 861	50 000	29 395	102 256	0	
								Exemple 2 =		22 861	76 680	5 715	105 256	+ 3 000	
								Exemple 3 =		22 861	49 000	28 395	100 256	- 2 000	
					• Bénéfice sur vente produits (10)	11 068									
					• Autres recettes (1 cotisation)	5 000									
					• Dépenses (transport, loyer, cotisation.....)	10 875									
					• Pertes (col. 12)	1 657									

stock théorique et celui contrôlé doit se répartir entre, d'une part des ventes et d'autre part des cases, pertes ou vol.

Si le groupement a une gestion suffisamment complète pour avoir tenu des fiches de stock, le stock vendu peut être directement reporté en colonne 6; si des casses ou pertes ont été enregistrées pendant la période et notées, elles doivent être déclarées (col. 5). S'il reste encore une différence avec le stock total théorique, il y a eu vol de produits ou oubli d'enregistrement de sortie sur les fiches.

Si le groupement ne tient pas de fiche de stock, tout ce qui n'aura pas été constaté comme cassé, perdu ou volé, sera considéré comme vendu (col.6) et la somme correspondante devra se trouver en caisse.

Le remplissage systématique du tableau "Contrôle du GIP de Yérémo" au 11.12.1991 permet d'obtenir tout ce qui concerne le stock : nature et valeur actuelle, valeur du stock perdu et du stock vendu (c'est à dire le chiffre d'affaires : 73 750 F.CFA, col. 13)

Le calcul du Nouveau Fonds de Roulement théorique : ce qu'il faudrait trouver.

Le tableau "Situation des GIP du DAM Centre" donne les éléments du calcul de ce nouveau fonds de roulement théorique. Certains des éléments calculés dans le premier tableau s'intègrent à ce deuxième tableau.

L'ancien fonds de roulement, majoré du bénéfice net de la période, donne le nouveau fonds de roulement théorique à contrôler.

Le bénéfice net est la différence entre, d'un côté les bénéfices bruts réalisés par les ventes, auquel on ajoute les autres recettes et d'un autre les dépenses et les pertes.

Ces différentes données sont fournies en partie par les calculs liés à la vente des stocks (premier tableau) et en partie par les enregistrements effectués par le secrétaire et le trésorier. Les autres recettes peuvent être une nouvelle cotisation. Les dépenses ne sont pas celles des achats de produits mais celles des frais de transport et déplacement ou de fournitures de bureau par exemple et pour lesquelles le secrétaire doit avoir les factures. Cette première série de calcul s'achève par la mise en évidence du Nouveau Fonds de Roulement du Groupement :

16

Ancien Fonds de Roulement	98 720	
	+ 11 068	Bénéfice brut total sur la vente des produits
	+ 5 000	autres recettes : une cotisation d'adhésion
	- 10 875	Dépenses : transport, loyer, retrait de cotisation
	- 1 657	pertes, casse, vol.
Nouveau Fonds de Roulement théorique à contrôler	102 256	

Le contrôle proprement dit consiste à retrouver cette somme entre les trois composantes : stock + caisse + débiteurs.

- le stock a déjà été contrôlé et représente une valeur de 22 861 F.CFA
- la caisse et les débiteurs doivent faire la différence : $102\,256 - 22\,861 = 79\,395$ F.

La caisse doit être calculée avant d'être comptée dans la réalité.

Ancienne Caisse au 08/10/91	18 000	
Entrée d'argent	+ 73 750	Vente des produits (chiffre d'affaires, col. 13)
Entrée d'argent	+ 5 000	Autres Recettes : une cotisation
Sortie d'argent	- 12 195	Achats de produits (col. 2, en valeur)
Sortie d'argent	- 10 875	Dépenses : transport, loyer, retrait cotisation
Nouvelle Caisse théorique (à contrôler)	73 680	

La nouvelle situation théorique du Fonds de roulement du groupement est la suivante :

Nouveau Fonds de Roulement théorique	= Caisse	+ Stock	+ Débiteurs	= 102 256 F.CFA
	73 680	22 861	5 715	

Si cette nouvelle situation est exacte, elle montre que le fonds de roulement a progressé, que les produits vétérinaires ont été vendus et que le stock est bientôt épuisé justifiant un nouveau réapprovisionnement. Par ailleurs les débiteurs n'immobilisent toujours que moins de 6 % des fonds mais aucun d'entre eux n'a payé ses dettes en deux mois, ce qui constitue une situation anormale qui doit être présentée en assemblée générale. La structure du fonds de roulement en trois chiffres doit être également dessinée sous forme d'histogramme pour être présentée en assemblée générale.

La Caisse réelle doit être comptée pour la comparer à la situation théorique de 73 680 F.CFA de même que la liste des débiteurs doit être rapprochée du montant de 5 715 F. Il se peut que le contrôle de caisse ne trouve pas les 73 680 francs CFA qui devraient s'y trouver.

Exemple 1 : la Caisse ne renferme que 50 000 F au lieu de 73 680. Dans ce cas un ou plusieurs débiteurs ont pris des médicaments à crédit pour un montant de 23 680 F. et doivent être notés sur la liste réelle des débiteurs qui totalise 29 395 F. au lieu de 5 715 F.

Exemple 2 : le fonds de roulement réel constaté est excédentaire de 3 000 F. par rapport au théorique. Il peut s'agir de l'oubli d'enregistrement d'une cotisation de 3000 F. et alors le fonds de roulement théorique est à modifier et à porter à 105 256 F. Les 3000 F. Peuvent appartenir en propre au trésorier ou au pharmacien. Un débiteur peut avoir remboursé sans que sa dette ait été effacée.

Exemple 3 : le fonds de roulement réel constaté est en déficit de 2000 F. par rapport au théorique. Un vol de 2000 F a pu être commis dans la caisse, une dépense engagée n'a pas été notée et on ne dispose pas de facture pour cette dépense ou une dette n'a pas été notée.

Dans tous les cas une explication doit être recher-

chée et les comptes clarifiés. Un déficit ne peut pas rester sans imputation, le règlement intérieur doit préciser si tout manquant de caisse doit être imputé au pharmacien, au trésorier ou réparti entre les deux.

LA FORMATION DES AUXILIAIRES ET ÉLEVEURS À LA SANTÉ ANIMALE DE BASE

Si la prophylaxie des grandes maladies comme la peste et la péripneumonie est sous la responsabilité partagée des services techniques et des vétérinaires privés dans le cadre de mandats sanitaires, les traitements curatifs du bétail ne sont pratiquement pas assurés autrement que par les éleveurs eux-mêmes. Les interventions individuelles, au jour le jour et sur de vastes étendues sont pratiquement impossibles pour les techniciens de la santé animale. L'absence de moyen rapide de communication, la faiblesse des moyens matériels disponibles, l'inaccessibilité des zones à certaines périodes et la dispersion des élevages, rendent le suivi permanent impossible. **La santé animale de tous les jours est forcément entre les mains des éleveurs eux-mêmes.**

Sans formation à la posologie, l'éleveur est contraint à pratiquer une automédication plus ou moins efficace, soumis au marché parallèle des produits non contrôlés, frelatés et périmés sans pouvoir les reconnaître, participant ainsi contre son gré à l'installation de chimiorésistances diverses.

La maîtrise de la mortalité du bétail dépend essentiellement de deux facteurs :

- la disponibilité des produits vétérinaires,
- l'emploi correct de ces produits.

Rendre disponibles les produits vétérinaires de qualité, en permanence, à proximité et au meilleur prix, est la tâche impartie aux groupements. Mais la disponibilité ne suffit pas. Sans une utilisation correcte des produits, la santé animale n'est pas garantie. La formation des utilisateurs, pharmaciens de groupements, auxiliaires et éleveurs est

un corollaire indispensable à l'approvisionnement et la diffusion des produits vétérinaires.

L'emploi correct des produits peut être obtenu par une formation spécifique des différents types d'utilisateurs.

On peut concevoir deux types de formation et de responsabilisation :

- le niveau Auxiliaire
- le niveau Eleveur de base

Formation d'Auxiliaires en santé animale

Dans les villages d'agro-éleveurs, où l'on rencontre des paires de boeufs de traction, des troupeaux de capitalisation, de l'embouche bovine et ovine et où les animaux sont concentrés dans des villages, accessibles à tout moment et ne transhumant pas, les agro-éleveurs peuvent être intéressés par la formation de l'un d'entre eux dans la santé animale. **La concentration de cheptels stables, en villages, peut permettre à cet auxiliaire d'être efficace** parce que présent sur place quand un épisode pathologique survient et apte à mettre en oeuvre une thérapeutique immédiatement. D'autre part, ce n'est qu'avec un nombre de cas à traiter assez important qu'un auxiliaire peut y trouver un avantage financier assez motivant et un rôle social valorisant.

L'action de ces auxiliaires en santé animale doit toucher les aspects préventifs et curatifs et s'étendre en production animale sur des thèmes d'alimentation et de conduite d'élevage. Ils peuvent être responsabilisés en tant que pharmaciens de Groupements. De tels programmes sont actuellement en vigueur depuis plusieurs années au Mali, au Niger ou au Tchad par exemple.

La formation des Eleveurs de base

La formation de l'éleveur de base devient **d'autant plus nécessaire que le système d'élevage est**

de type pastoral transhumant. Le type d'élevage en habitat dispersé sous forme de campements, aux cheptels familiaux importants (de 50 à 150 bovins), où le professionnalisme et la coutume font qu'il est difficile pour un "étranger", même s'il est éleveur, de venir traiter le bétail d'un autre éleveur, rend la mission de l'auxiliaire pratiquement impossible. Les pratiques de soins du bétail ne se font qu'entre parents très proches. **Dans un habitat dispersé et en élevage transhumant, un auxiliaire d'élevage n'est que de peu de secours.** L'expérience du Projet PENCE au Niger, sur ce point précis, est riche d'enseignements sur la faible motivation des auxiliaires, à cause du rôle social peu valorisant et du revenu financier extrêmement réduit qu'il procure (en moyenne de 4000 à 15000 F.CFA par an sur la période 82-88 pour 200 auxiliaires formés). En définitive, l'objectif de santé animale de base, risque fort de ne pas être atteint avec des auxiliaires pour ces types d'élevage et pour les raisons sociales invoquées. Le système des auxiliaires peut rendre de grands services mais il a ses limites.

Le meilleur moyen d'améliorer la situation dans ce type de milieu pastoral est d'entreprendre un vaste programme de formation des éleveurs à la posologie de tous les produits qui leur sont nécessaires. Chaque maladie sévissant dans la zone doit être étudiée, le moyen de s'en prémunir exposé aux éleveurs ainsi que le moyen de la traiter, quel que soit le produit. Refuser l'accès des éleveurs à tel antibiotique ou tel trypanocide alors que la vie d'un de ses animaux de prix est en jeu, c'est le condamner à recourir dans l'urgence à de mauvaises médications non seulement inefficaces mais aussi dangereuses. La formation des éleveurs doit justement aboutir à l'usage de tous les médicaments à une posologie correcte. La formation des utilisateurs est le meilleur moyen de lutter contre l'installation de chimiorésistances diverses. **Rien que ce qui est nécessaire, mais tout ce qui est nécessaire.** Tout ce qui peut être employé doit l'être mais après formation, excepté les produits réservés à l'usage des Services et des vétérinaires mandatés qui s'utilisent sous chaîne de froid.

La formation de masse des éleveurs est la formule appliquée en République Centrafricaine à l'échelle nationale dès 1983 puis en Guinée et ailleurs. En

RCA, 6 000 éleveurs formés en 13 ans, traitent sur toute l'étendue du territoire un cheptel de 2 500 000 bovins zébus.

■ Les stages de formation

Les destinataires et le contenu de la formation

Les stages de formation doivent être adaptés au type d'éleveur à former et à la fonction à remplir :

- **l'Auxiliaire** agissant en tant qu'intermédiaire entre le technicien et les agro-éleveurs, recevra une formation à la santé animale de base mais aussi aux problèmes particuliers de l'élevage agropastoral, c'est à dire avec des notions de complémentation du bétail de traction, de logement des animaux, de gestion des pâturages...
- **les Eleveurs du système pastoral transhumant** auront une formation plus centrée sur la posologie des produits vétérinaires, pour faciliter leur autonomie de déplacement. Dans un deuxième temps des notions plus zootechniques peuvent être introduites. **Les femmes d'éleveurs** ne seront pas écartées de la formation. Elles pourront être formées plus spécifiquement à la santé et la complémentation du couple vache-veau dont elles ont souvent la responsabilité et aux problèmes concernant les petits ruminants et la volaille.

Le contenu des stages des différents types est défini en accord avec les Services de l'Elevage des différents pays, compte tenu des législations en vigueur.

• Le déroulement du stage

Suivant le niveau de scolarisation du public concerné ou son niveau de connaissance en élevage, les stages pourront être de courte durée (moins d'une semaine) à plusieurs sessions de quelques jours. L'important est de ne pas écarter les éleveurs analphabètes et de concevoir des documents didactiques à l'aide de supports visuels (comme il en existe au Tchad ou en RCA).

- **Le recyclage périodique** est une nécessité pour confirmer la première formation et pour s'adapter à l'apparition de nouveaux produits.



Photo 4 : Remise du certificat de stage aux premiers pharmaciens des Groupements formés à la posologie en République Centrafricaine (cliché, A. LE MASSON).

• Le stage type pour éleveur de base : la formation des éleveurs en RCA.

Depuis 1984, près de 250 stages de formation ont permis de former 6000 éleveurs des Groupements GIP de RCA, à la posologie des produits. Les éleveurs Mbororo de RCA sont de véritables "professionnels" de l'élevage avec une connaissance profonde de la pathologie et de ses conséquences sur le bétail. Les stages sont donc adaptés à ce public et insistent particulièrement sur le respect des posologies. Les stages se déroulent en **sessions de 5 jours** intensifs, dans les villages ou campements. Ils regroupent de 15 à 30 éleveurs adultes et jeunes pour aborder les 9 maladies les plus importantes et apprendre à utiliser correctement les 17 produits qui permettent de les soigner ou de s'en prémunir. **Des fiches de posologies visuelles** constituent le cahier de l'éleveur, conçu pour analphabètes. Des transcriptions supplémentaires en caractères arabes et en français renseignent les lettrés. Des supports pédagogiques tels que des montages diapositives sont utilisés. La pratique est effectuée dans le troupeau d'un éleveur et le stage est sanctionné par un examen oral individuel. L'encadré donne un exemple de **stage type** et un modèle de **fiche de posologie** visuelle utilisée en RCA.

• Les documents pédagogiques :

La fiche posologique présente pour chaque maladie :

- la représentation de l'agent en cause et sa localisation (vers intestinaux...)
- le mode de transmission ou son vecteur (lait, tique...)

EXEMPLE DE STAGE DE FORMATION DES ELEVEURS EN REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

(6.000 éleveurs et agro-éleveurs formés en 250 stages de 1984 à 1996)
(stages réalisés dans les villages et les campements)

Mardi 30 juin 1987 :

Inspection des viandes commentée par le Chef de poste d'Elevage.

A l'aide des **fiches de posologie visuelles**, étude des maladies suivantes : charbon symptomatique, charbon bactérien, pasteurellose, parasitisme interne. Les vaccins et la vaccination.

Le soir, projection de diapositives réalisées avec la FAO sur la Fédération Nationale des Eleveurs, les Groupements d'Intérêt Pastoral et les Zones d'Action Agro-pastorales.

Mercredi 1er juillet :

Inspection des viandes

Rappels sur le parasitisme interne.

Etude du Vadéphén, Panacur, Thibenzol, Bolumisole, Ivomec.

La coccidiose, Amprol, Nivaquine.

La trypanosomose et le Trypanidium, Novidium, Ethidium

Le soir, projection de diapositives réalisées avec la FAO "Les maladies du bétail et leur traitement" portant sur les maladies et produits traités pendant la journée.

Jeudi 2 juillet :

Inspection des viandes

Etude de la Piroplasmose, les traitements, Bérénil, Vériben.

Etude de la Heart-Water et des produits contre les tiques, le Tigel, le Bayticol.

La gale, la streptothricose, les Antibiotiques : Oxycline Longue Action, Tétracycline + Chloramphénicol, Oxycline Rapide, Terramycine indolore. Problème de la résistance aux antibiotiques, les fautes que l'éleveur ne doit pas commettre quand il traite son bétail.

Le soir, suite de la projection diapositives sur les maladies du bétail.

Vendredi 3 juillet :

* Inspection des viandes

* Pratique dans le troupeau d'un éleveur participant au stage : interventions et traitements des animaux. Exposé pratique (injection d'antibiotiques, traitement de la trypanosomose, piroplasmose, soins externes, déparasitage interne des veaux, traitement des ectoparasites au Bayticol...).

* Révisions à l'aide du cahier de l'éleveur constitué de toutes les fiches des maladies et des traitements.

* Examen oral individuel des stagiaires : 10 questions portant sur l'ensemble du stage, reconnaissance et traitement des maladies des bovins (fiche examen oral).

Sur 34 éleveurs, 27 ont été reçus et possèdent le certificat de stage de capacité à "Diagnostiquer les principales maladies des bovins et mettre en oeuvre les traitements préventifs et curatifs appropriés".

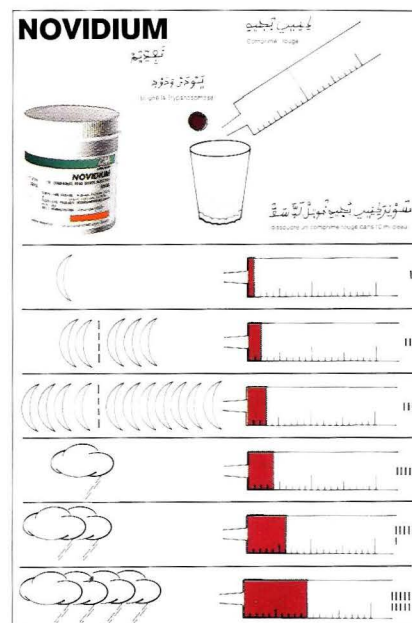
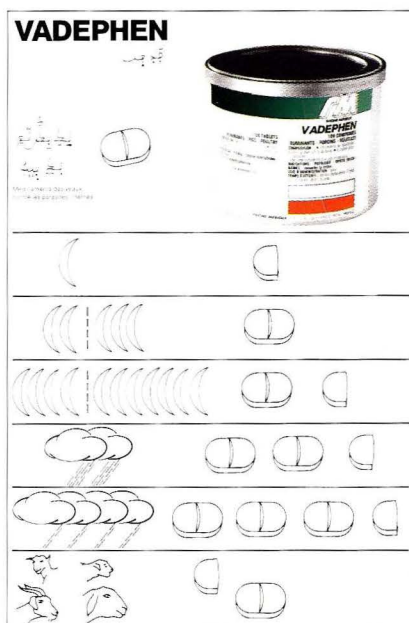
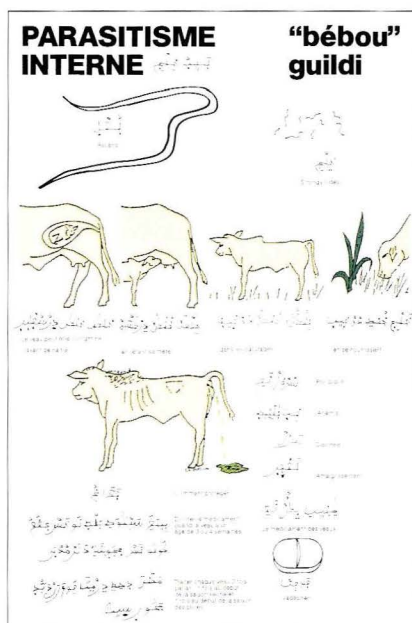
Remise des diplômes en présence du Maire Mallowm, satisfaction des stagiaires, bonne participation, questions pertinentes des éleveurs apportant des propositions techniques (ex : méthode de division en 10 doses égales du sachet de Bérénil 10,5 g en poudre grâce à la seringue graduée).

Les éleveurs sont des adultes et des adolescents et aucun ne parle français ni n'est alphabétisé en caractères latins mais ils sont presque tous lettrés en arabe.

QUESTIONS D'EXAMEN ORAL INDIVIDUEL

- 1) Quelle quantité d'eau faut-il pour préparer la solution d'un sachet de trypanidium 1 g ?
- 2) Combien de ml de cette solution doit-on injecter à un animal adulte ?
- 3) Comment fait-on pour traiter un animal adulte atteint de trypanosomose avec un trypanidium 125 mg ?
- 4) Comment fait-on pour traiter la Piroplasmose d'un animal adulte ? (produit, préparation, dose à injecter).
- 5) Comment fait-on pour diminuer la mortalité des veaux due au parasitisme interne ?
- 6) Quels sont les produits pour soigner et protéger les animaux atteints de trypanosomose ? Ceux préventifs et curatifs ? ceux curatifs exclusivement ?
- 7) Quels sont les symptômes de la Piroplasmose ?
- 8) Combien de ml de Terramycine Indolore doit-on injecter pour soigner un animal de 2 ans ?
- 9) Combien de ml d'Oxycline Longue Action doit-on injecter à un animal de 4 ans ?
- 10) Combien de ml d'une solution de Bérénil doit-on injecter pour soigner une bête de 3 ans ?

Pour les questions de 1 à 7, l'usage du cahier de l'éleveur n'est pas autorisé. Pour les questions 8, 9 et 10 l'usage du cahier était indispensable : ces questions étaient essentielles pour permettre d'évaluer le niveau de compréhension de l'âge des animaux par les symboles employés, le symbole "croissant de lune" correspondant aux mois et le symbole "nuages" correspondant aux saisons des pluies, donc aux années, permettant d'estimer le poids moyen pour le dosage.



20

- les symptômes visibles (ganglions gonflés, diarrhée, amaigrissement...) ou internes.
- la photographie du ou des produits de traitement
- le mode de prévention

Chaque médicament fait l'objet d'une fiche comportant :

- la photographie du médicament et son conditionnement
- son mode de préparation (dilution...)
- la dose en fonction du poids moyen à âge connu : les mois sont symbolisés par des lunes traditionnellement et les années par des nuages symbolisant un hivernage.

La structure d'animation-formation

Pour assurer la sensibilisation des éleveurs à la création des Groupements et assurer la formation des auxiliaires et des éleveurs à la santé animale de base, **il est nécessaire de constituer des équipes d'animateurs-formateurs**. Ces structures peuvent

être des départements d'un Service National comme des départements d'une structure fédérative nationale passant des accords de collaboration et de coordination avec les Services Nationaux.

Le personnel de formation est recruté si possible pour sa double compétence, vétérinaire et animation-formation. Des stages de formation de formateur viennent compléter ses compétences.

Sur le terrain, les vétérinaires et techniciens locaux participent activement en contribuant à animer les stages (inspection des viandes, pathologie locale, laboratoire, campagnes de vaccination, produits vétérinaires ...)

En définitive, il s'agit d'une démultiplication des actions de santé animale en mobilisant tous les acteurs impliqués. Les éleveurs et auxiliaires se chargent des prophylaxies, traitements de routine et surtout des traitements d'urgence au jour le jour et complètent ainsi les actions du Service de l'Élevage et des vétérinaires mandataires (grandes campagnes de vaccinations, surveillance et interventions de diagnostic et de traitements spécifiques, recherche vétérinaire et zootechnique, formation et vulgarisation).

L'IMPACT DES PHARMACIES DE GROUPEMENT ET DE LA FORMATION SUR LA SANTÉ ANIMALE DE BASE

Les remarques suivantes sont centrées sur l'expérience de République Centrafricaine qui a été poussée la plus loin :

- dans la structuration, puisqu'elle remonte du niveau des groupements de base GIP jusqu'à celui de Fédération Nationale, en passant par les Fédérations Locales FELGIP.
- dans la formation des éleveurs, puisqu'elle est axée sur la formation de masse d'une population surtout formée de grands éleveurs transhumants.

Les enseignements tirés peuvent servir d'exemple pour les autres pays en démontrant qu'un tel objectif peut être atteint.

La satisfaction des besoins en produits vétérinaires au niveau national

Les dépenses annuelles en matière de santé animale ont été étudiées en détail par des enquêtes socio-économiques en 1990. Les dépenses familiales annuelles en produits vétérinaires sont estimées en 1990 à 36 600 F.CFA pour un troupeau moyen de 125 bovins. Pour l'ensemble des 17500 familles d'éleveurs, les dépenses en produits vétérinaires peuvent ainsi être estimées à 640 millions de F.CFA. Au même moment, le chiffre d'affaires des produits vétérinaires de la FNEC est de 521

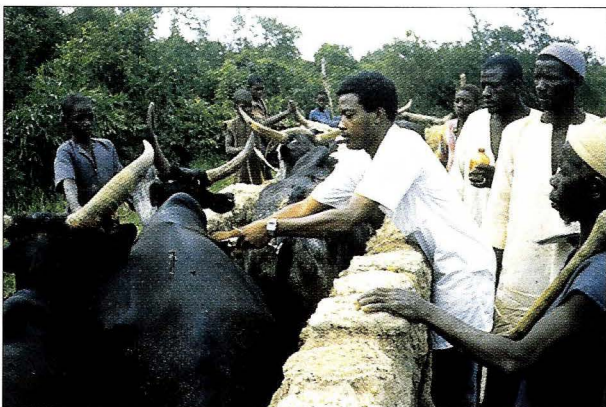


Photo 5 : Les vaccins disponibles dans les Pharmacies permettent aux éleveurs formés de vacciner leur bétail (cliché, PH. LHOSTE).

millions de F.CFA. On peut donc conclure que la Fédération couvre 81 % des besoins des éleveurs au niveau national. Le reste des achats est effectué auprès des autres intervenants privés. Grâce à la structure FNEC centrale d'achat, aux 25 Dépôts régionaux et aux 175 Groupements en 1990, **l'approvisionnement en produits vétérinaires est résolu au niveau national, au prix le plus bas possible, en permanence, à proximité des éleveurs et avec une qualité garantie.**

L'évolution des éleveurs dans la pratique de la santé animale

L'étude comparative des produits achetés au niveau national par les membres et non membres des groupements montre que **les éleveurs des GIP achètent deux à trois fois plus d'antiparasitaires internes que les non membres**. Il s'agit là d'un impact lié à la fois à la disponibilité des produits du fait de l'existence du groupement et à l'impact de la formation des éleveurs. Elle a particulièrement insisté sur ce thème majeur du déparasitage des veaux 21 jours après la naissance, compte tenu du taux de mortalité très élevé de ceux-ci (de 15 à 35 % suivant les troupeaux et les années pour la classe 0-1 an). Cette mortalité est surtout due au polyparasitisme gastro-intestinal, lié à l'humidité de la zone.

Une autre évolution constatée est la tendance des éleveurs des GIP à orienter leurs dépenses vers les **traitements préventifs plutôt que curatifs**, notamment pour les trypanocides. La disponibilité dans les pharmacies des groupements des vaccins contre le charbon symptomatique et la pasteurellose a permis également une meilleure couverture.

La recherche de produits de qualité, à l'efficacité garantie quand la posologie est respectée, est une autre conséquence des groupements et de la formation. Dès qu'un produit falsifié est repéré sur les marchés, la diffusion de l'information par le canal des groupements, de leurs Fédérations Locales et de la FNEC, bloque son expansion sur le territoire.

On ne dispose pas de résultats chiffrés par suivis de troupeaux pour quantifier réellement la diminu-

tion de mortalité mais l'enquête socio-économique sur 200 familles a noté que 88 % des éleveurs constataient des changements en matière d'élevage et qu'ils l'attribuaient à 91 % à une baisse de mortalité constatée dans leurs troupeaux.

La qualité de la formation et sa démultiplication par l'auto-formation.

La Cellule de Suivi-Evaluation du Projet National de Développement de l'Élevage s'est penchée à plusieurs reprises sur l'acquisition de connaissances par les éleveurs pendant les stages de formation à la posologie.

Le premier niveau de sélection sur les connaissances des éleveurs est réalisé en fin de stage lors de l'examen oral individuel qui ne certifie en pratique que 75 % des stagiaires. Les éleveurs qui n'ont pas obtenu le certificat peuvent assister à un autre stage.

L'enquête menée par la Cellule de Suivi sur ces éleveurs déjà formés a révélé que 54 % des éleveurs formés ont un bon niveau (connaissance correcte des maladies, préparations et posologies des produits), 37 % ont un niveau moyen (connaissance correcte mais sur-dilution consciente et volontaire de certains produits par les éleveurs pauvres) et seulement 9 % un niveau insuffisant, soit **91 % des éleveurs qui ont une bonne acquisition des connaissances.**

On note également l'importance capitale du prix des produits dans le respect des posologies.

On constate ensuite que la formation des éleveurs suit le développement des groupements puisqu'une formation des membres est systématiquement liée à la création d'un groupement, même si elle peut être décalée dans le temps.

Malgré le nombre de stages organisés (plus de 250) et d'éleveurs formés (plus de 6000), ces stages remportent toujours le même succès.

La formation étant très adaptée au milieu et très recherchée par les éleveurs, une sorte "d'auto-for-

mation" s'est instaurée au sein des campements dès le retour du stagiaire éleveur. On constate en moyenne que **pour un éleveur formé, trois sont auto-formés.** Il s'agit de parents très proches de l'éleveur qui sont "formés" par le stagiaire, celui-ci s'appuyant sur le **Cahier de l'Éleveur** constitué des **fiches visuelles** sur chaque maladie et chaque médicament.

Pour ne pas perdre cet effet de diffusion de la formation mais aussi pour éviter des acquisitions partielles ou erronées, le service de formation des éleveurs diffuse ces cahiers en surnombre par le canal des éleveurs formés lors des stages.

Conclusion

La prise en charge de la santé animale par les éleveurs eux-mêmes est possible. Elle concerne deux domaines : l'approvisionnement en produits et les soins aux animaux.

L'Approvisionnement

- maîtrise de l'intégralité de la chaîne...

L'approvisionnement en produits est à la base de la privatisation. Suivant les pays, cette fonction est assurée plus ou moins complètement par les éleveurs. L'exemple le plus achevé est celui de la République Centrafricaine où l'approvisionnement et la distribution sont assurés par la Fédération Nationale et ses Dépôts, le relais étant pris en charge par les éleveurs grâce à la structuration en Groupements à travers tout le pays.

Dans ce cas les éleveurs restent maîtres des prix et des sites de distribution. Cette maîtrise totale assure aux éleveurs la permanence des produits, la proximité, la qualité et le prix le plus bas possible sur toute l'étendue du territoire.

- maîtrise partielle de la chaîne...

Le plus souvent les éleveurs et agro-éleveurs sont structurés en groupements ou disposent d'une fonction pharmacie dans des groupements multifonctionnels. Ils constituent l'ultime relais de distri-

bution d'une chaîne qu'ils ne maîtrisent pas. Ils assurent une distribution de proximité et de qualité mais ne peuvent garantir la permanence si la source d'approvisionnement privée est en rupture de stock et le prix est majoré de la marge de tous les intermédiaires de la chaîne.

Des milliers de groupements existent à ce stade et peuvent progressivement se structurer en Unions de groupements puis en Fédérations. Il s'agit de mieux maîtriser ces fonctions d'approvisionnement mais aussi de développer d'autres fonctions économiques ou de représentation.

Les soins aux animaux

"Les soins aux animaux restent le "parent pauvre" de la santé animale privée" (MEEP, Ministère de la Coopération, 1995). Dans le cadre de la privatisation, tout le monde veut vendre mais personne ne veut ou ne peut soigner... en dehors des éleveurs. Le suivi et le traitement au jour le jour de dizaines de millions d'animaux ne peut être assuré raisonnablement que sur place et en permanence par les éleveurs eux-mêmes ou les délégués qu'ils se donnent, à savoir, les auxiliaires.

La formation de ces deux types d'intervenants est la seule garantie de santé animale pour tous les types d'élevage traditionnels, notamment les systèmes pastoraux transhumants.

Les systèmes intensifs d'embouche ou laitiers périurbains quant à eux, font directement appel aux vétérinaires privés et techniciens et souvent par contrat. Mais ils représentent une infime partie de la production animale des Etats et ce type d'approche réservant les soins aux professionnels, limiterait gravement le traitement dans les autres systèmes majoritaires.

Professionnels de la santé animale et groupements peuvent se compléter et s'allier pour maîtriser les importations et la distribution au prix le plus avantageux possible pour les deux partenaires. La véritable "machine de soins" en élevage traditionnel étant assurée par les auxiliaires et éleveurs formés qui sont les clients de la chaîne de distribution.

La structuration des éleveurs est une nécessité, non seulement pour garantir la santé animale ou commercialiser leur production mais pour répondre aux défis du développement qui se posent à eux. La sécurisation des productions animales est une nécessité ainsi que la maîtrise de l'amont et de l'aval de la production mais les éleveurs doivent également être représentés par leurs organisations pour participer aux décisions qui les concernent.

Pour en savoir plus :

ACTES du COLLOQUE, Journées Internationales de Bamako, 13,14 et 15 décembre 1994; Privatisation des services aux éleveurs. Quelle place pour les opérateurs privés dans les processus de désengagement de l'Etat du secteur vétérinaire en Afrique Francophone ? Ministère de la Coopération / Vétérinaires Sans Frontières, France, 1995, 154 p.

BELLONCLE G., 1992. "Comment former en douze jours les responsables de Groupements à la comptabilité et à la gestion en langues nationales". Guide pratique à l'intention des formateurs-superviseurs des Groupements d'Intérêt pastoral (GIP) en République Centrafricaine.

BLANC F., 1994. La distribution des intrants vétérinaires par la Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains. Mémoire de maîtrise, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, France.

GENTIL D., 1984. Les pratiques coopératives en milieu rural africain. Ed. L'Harmatan / Coll.UCI, Paris, France, 147 p.

GTZ / IEMVT / (CTA), 1984. Rapport de Synthèse d'un Séminaire tenu à Bujumbura (République du Burundi) du 24-26 octobre 1984 : le rôle des auxiliaires d'élevage en Afrique; Politique nouvelle pour le développement de l'élevage en Afrique au sud du Sahara. 32 p.

GTZ / CIRAD-EMVT, 1988. Rapport de synthèse d'un atelier tenu à Bangui (République Centrafricaine) du 22 au 27 février 1988 : Vers une nouvelle structure pour la santé animale en Afrique; Politique nouvelle pour le développement de l'élevage en Afrique au sud du Sahara. 30 p.

LE MASSON A., 1994. Appui aux groupements d'éleveurs de la province du Soum (Burkina Faso), CIRAD-EMVT, Montpellier, France, 117 p. + annexes.

MARTY A., 1990. Les organisations coopératives en milieu pastoral : héritage et enjeu. Cahier des sciences humaines. Sociétés pastorales et développement. ORSTOM Editions. Paris. Volume 26 n° 1-2.

SOLAGRAL / IRAM, 1993. Etude : "Politiques de commerce extérieur des produits d'origine animale en Afrique de l'ouest et du centre", Rapport de synthèse. Paris, France, 110 p. + annexes.

THOME O., BONIS CHARANCLE J.M., MESTRE C., CORREZE A.; 1995. Processus de privatisation en santé animale. Synthèse des études de cas (Burkina Faso, Guinée, Niger et RCA). M.E.E.P., Ministère des Affaires Etrangères, Ministère de la Coopération. France.

THONNAT J., 1993. Formation de promoteurs d'élevage, guide méthodologique. Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale ACP-CEE et Vétérinaires sans Frontières, France. 76 p.

COURRIER M.C.A.C.	
Arrivé le	18 JAN 1996
N° Enregistrement	581
Affectation	DREO

TERMES DE REFERENCE

POUR UNE ÉVALUATION DE LA COMPOSANTE ÉLEVAGE

DU PROJET MULTISECTORIEL DE DÉVELOPPEMENT RURAL AU TCHAD

I. CONTEXTE GENERAL :

Le secteur élevage revêt une grande importance sociale et économique. Il procure une activité à près de 40% de la population et représente 39% de la valeur totale de la production agricole, soit environ 18% du PIB. L'impact sur les exportations est notable puisque le bétail sur pied constitue le deuxième poste, après le coton.

Le système de production dominant est la transhumance. Toutefois, l'élevage sédentaire se développe en zone soudanienne, associé à la traction bovine pour la culture du coton, et du fait de la fixation d'éleveurs venus des zones septentrionales.

Les principales contraintes sont la pathologie, qui reste imparfaitement maîtrisée, l'insuffisance des points d'eau, l'augmentation de la pression démographique qui exacerbe les conflits agriculteurs-éleveurs.

Depuis 1988, la politique suivie pour le développement du secteur découle d'une Lettre d'intention signée par le gouvernement à l'occasion de la mise en place du crédit IDA / Projet National Elevage (PNE). Diverses avancées ont été faites dans le sens de la libéralisation des exportations de bétail et de viande et de l'importation et la distribution des médicaments vétérinaires, ainsi que dans celui du recouvrement des coûts et de la privatisation de la médecine vétérinaire.

Le Ministère de l'Elevage emploie environ 600 cadres techniques répartis de la façon suivante: 164 cadres supérieurs (Vétérinaires, Ingénieurs); 38 cadres moyens (Contrôleurs) et 400 agents d'exécution (Agents Techniques de l'Elevage). Ces derniers étaient formés au sein de l'Ecole Nationale des Agents Techniques de l'Elevage/ENATE située à N'Djaména.

Ce Département dispose de services de terrain (9 Circonscriptions d'Elevage, 27 Secteurs Vétérinaires et 133 Postes Vétérinaires).

Dans le cadre de la privatisation (distribution des intrants, profession vétérinaire, prophylaxies collectives), les services du ministère doivent se redéployer autour des activités régaliennes de l'Etat (police sanitaire, santé publique vétérinaire, recherche, appui aux groupements de producteurs, vulgarisation, formation).

Le séminaire national sur l'organisation du monde pastoral (1989) et la concertation nationale sur le mouvement associatif et coopératif au Tchad (1992) ont conduit à la signature d'une Ordonnance portant statut général des groupements et d'un Décret déterminant notamment les modalités de reconnaissance et de fonctionnement des groupements du monde rural.

Ces textes assoient l'action de promotion des organisations de producteurs menée notamment par la Direction de l'Organisation Pastorale/DOP (Ministère de l'Elevage) qui appuie les Groupements de Défense Sanitaire (GDS) en zone soudanienne, les Groupements d'Intérêt Pastoral (GIP) en zone sahélienne et plus généralement les activités liées à l'élevage dans les groupements à vocation multiple qui sont en relation avec l'Office National de Développement Rural/ONDR (Ministère du développement Rural), les projets et les ONG.

La convention 159/CD/91 qui finance les 4 composantes du PMDR (agriculture/agroforesterie, élevage, hydraulique et gestion de terroirs) arrivera à échéance en juin 1996, après 4 années de fonctionnement.

II. OBJECTIFS DE LA COMPOSANTE ELEVAGE DU PMDR :

II.1. Objectifs généraux (convention 159, article 4)

La composante Elevage, mise en oeuvre par la Direction Générale du Ministère de l'Elevage, dans le cadre du Projet National Elevage (PNE) est centrée sur le développement et le renforcement des organisations d'éleveurs (associations et groupements d'intérêt pastoral en zone sahélienne et groupements de défense sanitaire en zone soudanienne) afin de les amener à maîtriser la gestion des ressources naturelles et la protection sanitaire du cheptel.

Les actions de la composante sont fondées, d'une part sur la formation des éleveurs et des agents chargés de leur encadrement, d'autre part sur les travaux de recherche d'accompagnement menés par le Laboratoire de Farcha.

Ces objectifs sont fixés dans le cadre d'une collaboration et d'une concertation étroites avec toute structure étatique ou privée oeuvrant dans le même domaine, plus précisément avec le Laboratoire de Farcha, l'Office National de Développement Rural (ONDR), la Direction des Ressources Humaines de la Formation Rurale et des Programmes (DRHFRP), la Direction de l'Hydraulique et de l'Assainissement (DHA) et très particulièrement entre la DOP et la DEFVRZ.

La coordination entre les différentes composantes du PMDR est assurée par un comité de pilotage.

II.2. Objectifs spécifiques (note n° 107/DG/92)

La composante Elevage est constituée de trois volets techniques dont les objectifs spécifiques sont les suivants :

II.2.1 Volet "promotion et appui aux organisations pastorales :

- susciter la constitution d'associations pastorales, de structures fédératrices et renforcer celles déjà existant par un appui institutionnel, technique et pédagogique ;
- assurer la formation des auxiliaires d'élevage, des responsables de groupements ;
- mettre en place un système de vulgarisation fondé sur des contacts réguliers entre les agents des services et les producteurs, impliquant un recyclage régulier des vulgarisateurs ;

- rendre les groupements autonomes sur le plan de l'approvisionnement et de la gestion des intrants ;
- renforcer la concertation avec la recherche pour la formation des agents de l'Elevage et la mise en oeuvre d'opération de recherche-développement ;
- réaliser des études pour un diagnostic socio-économique et l'élaboration d'un programme concerté d'appui aux associations (commercialisation, gestion des ressources naturelles et hydrauliques).

II.2.2 Volet "Appui à l'encadrement des producteurs" :

- accroître l'efficacité des services responsables de la formation interne et externe des agents de l'élevage et notamment celle des institutions nationales de formation ;
- renforcer les connaissances techniques et les savoir-faire, en matière de communication avec les producteurs, des agents impliqués dans la formation des éleveurs, la vulgarisation et l'appui aux groupements ;
- élaborer les méthodes pédagogiques et les moyens didactiques pour la mise en place des activités de formation des responsables de groupements et des auxiliaires d'élevage et celles de vulgarisation ;
- identifier, analyser les besoins en formation des cadres de l'élevage en adéquation avec la politique de développement du secteur arrêtée par le gouvernement ;
- planifier et évaluer la mise en oeuvre des formations arrêtées en fonction des besoins identifiés et des priorités retenues.

II.2.3 Volet "Recherche d'accompagnement" :

- réaliser des enquêtes sur les dominantes pathologiques dans la zone du projet ;
- poursuivre les actions de Recherche Développement du programme d'aménagement et de gestion des ressources pastorales dans la zone Dourbali -Bokoro.

III. PERSPECTIVES :

L'échéance de financement du PMDR, en juin 1996, s'accompagne de celles des financements du PNE, du PARC.1, et de l'Appui aux Formations Rurales.

Le Projet de Services Agricoles et Pastoraux, basé avant tout sur la mise en place d'un système de vulgarisation de type Formation et Visites a débuté ses activités depuis la fin 1995. Le PARC.2 dont le démarrage est prévu au cours du premier trimestre 1996 se caractérise principalement par un appui aux campagnes de vaccination obligatoire, mais aussi par deux composantes complémentaires : "appui à la privatisation de la profession vétérinaire" et "appui aux associations d'éleveurs".

Concernant les éleveurs, le PSAP prévoit une composante "Appui aux organisations professionnelles". Mais celle-ci doit s'appuyer sur des spécialistes d'appui aux groupements (SAG) dont le nombre réduit (32 pour tout le Tchad) rend peu probable qu'ils puissent mener une action aussi suivie et rapprochée que celle due aux encadreurs expérimentés et formés dans le cadre du PNE et des projets FAC.

La promotion des groupements et la constitution d'unions suffisamment fortes pour prendre en charge certaines activités économiques auparavant du ressort public d'encadrement, repose essentiellement sur le réseau de ces encadreurs.

Une réflexion est en cours sur la poursuite de l'appui aux formations rurales qui prévoit une redéfinition des attributions des Centres de Formation Professionnelle en milieu rural et des institutions nationales de formation, notamment de l'ENATE avec une évolution vers l'autonomie administrative et de gestion.

Un projet d'appui aux structures rurales en zone soudanienne est en phase d'étude de faisabilité.

Par ailleurs, une poursuite de l'appui aux Périmètres Pilotes Pastoraux est envisagée sur fonds IDA.

Pour les prochaines années, la Direction de l'Organisation Pastorale prévoit :

- d'accroître ses actions de formation des auxiliaires d'élevage, des auxiliaires d'environnement, des responsables des comités de gestion des groupements, en étudiant la place que pourraient y tenir les partenaires privés ;
- de poursuivre ses activités de suivi dans les domaines de la structuration, de la gestion et de l'appui technique (santé animale de base, gestion des ressources naturelles) ;
- de mettre en place un programme d'alphabétisation ;
- d'appuyer les initiatives locales et renforcer les acquis, principalement auprès des unions.

La Direction de l'Enseignement de la Formation et de la Recherche Vétérinaire et Zootechnique prévoit quant à elle :

- de poursuivre l'appui pédagogique apporté en matière de conception, programmation des formations destinées au personnel d'encadrement et aux producteurs ainsi que la production du matériel didactique correspondant ;
- de renforcer les actions dans le domaine de la planification et de la mise en oeuvre des formations externes dans une optique d'optimisation des ressources humaines ;
- de développer les activités de l'ENATE :
 - . formation des Adjoints Techniques d'Elevage ;
 - . formation à la demande en sous-traitance avec différents partenaires ;
 - . formation de producteurs.

La Coopération Française impliquée dans l'appui aux organisations professionnelles agricoles en général et à celles des éleveurs en particulier, devrait continuer son intervention dans ce domaine sous des formes qu'il reste à définir.

IV. OBJECTIFS DE LA MISSION D'EVALUATION :

La mission devra d'abord s'attacher à établir un bilan des activités entreprises au cours de ces 3 années. Elle mettra en évidence les réalisations, les apports mesurables au monde rural.

D'un point de vue quantitatif elle mesurera, entre autres :

- le nombre de groupements pastoraux constitués, et accomplissant leurs objectifs déterminés contractuellement (santé animale de base, environnement) ;
- le nombre de producteurs formés ;
- le nombre de cadres et d'agents de terrain formés ;
- la diffusion et l'adoption de thèmes techniques nouveaux ;
- l'appui matériel direct apporté aux groupements.

D'un point de vue qualitatif elle appréciera, entre autres :

- le fonctionnement interne de ces groupements (capacité de gestion, autonomie de fonctionnement, contrôle social) et le niveau de leurs activités (santé animale, approvisionnement en intrants vétérinaires, commercialisation de produits finis) ;
- les contenus et les méthodes pédagogiques utilisés lors des formations ;
- le matériel didactique produit ;
- le travail d'appui aux groupements réalisé par les encadreurs ;
- les réalisations du volet recherche d'accompagnement.

Elle évaluera :

- la perception du projet par les éleveurs :
 - . les motifs de satisfaction et l'évolution des centres d'intérêt ;
 - . les attentes non satisfaites, les blocages et les motifs de désintérêt.
- les écarts par rapport aux objectifs de la composante et leurs causes :
 - . de nature structurelle et fonctionnelle ;
 - . liées à l'acceptation ou au refus des éleveurs ;
 - . induites par une adaptation réfléchie des objectifs pour mieux répondre aux préoccupations du milieu.

Elle établira un diagnostic fonctionnel de la composante sur :

- sa place au sein des services du Ministère de l'Elevage ;
- son articulation avec les autres projets mis en oeuvre par ce ministère ;
- ses procédures de gestion ;
- les synergies et complémentarités développées entre les 3 volets de la composante ;
- le dispositif de l'assistance technique ;
- le rôle joué par le comité de pilotage.

V. RESULTATS ATTENDUS

Compte tenu des perspectives évoquées et des acquis du PMDR la mission devra définir les contours de la composante élevage d'un projet s'articulant avec l'ensemble du dispositif d'intervention du FAC dans le domaine du développement rural (projet d'appui aux structures rurales en région soudanienne, projet d'appui aux formations rurales, Projet d'Appui au Secteur de l'Elevage du Tchad Oriental / ASETO).

La mission s'attachera à faire des propositions pour renforcer, dans le contexte de la privatisation et de la promotion des associations de producteurs, la démarche d'appui, de formation et d'alphabétisation au sein des organisations.

Elle s'appliquera à proposer, en cohérence avec les objectifs et la démarche générale, une structure de projet en précisant l'articulation entre ses différentes composantes d'une part et d'autre part entre les volets de la composante élevage (recherche / développement / formation).

Elle définira les besoins humains, recommandera des procédures de gestion et envisagera si nécessaire la possibilité de faire appel à des structures extérieures.

VI- COMPOSITION DE LA MISSION :

Elle sera conduite par un chef de mission expert senior de niveau international, zootechnicien ou vétérinaire expérimenté en développement rural, ayant de solides connaissances en enquêtes et entretiens en milieu rural et rompu au travail en équipe. Il sera appuyé par un expert national spécialisé en appui aux organisations rurales.

En outre, le Ministère de l'Elevage mettra à disposition un représentant de la Division Suivi Evaluation des Projets (DESP) spécialisé en suivi-évaluation de projet.

Ce dernier représentera le Ministère de l'Elevage sans pour autant pouvoir participer à la rédaction du rapport, le ministère ne pouvant, dans cette démarche, s'auto-évaluer.

VII. DUREE DE LA MISSION

Un dossier sur la composante Elevage du PMDR sera transmis aux membres de la mission deux semaines avant le début de l'évaluation.

La mission proprement dite au Tchad durera 3 semaines à partir de la deuxième de février.

- les **trois premiers jours** à N'Djaména seront réservés aux prises de contact avec les autorités locales, la mission de coopération française, les structures de développement et à la préparation des tournées sur le terrain.
- **six jours** dans la zone soudanienne seront consacrés à la rencontre avec les producteurs, leurs représentants, les membres des GDS ainsi que les autorités coutumières et administratives locales. Un après midi devra être réservé à un entretien avec les agents responsables de l'appui aux groupements d'éleveurs.

- **deux jours** seront utilisés à des visites complémentaires auprès des différents responsables d'opérations et des partenaires publics ou privés.
- **six jours** seront consacrés à la rencontre des éleveurs dans la zone sahélienne selon la méthode retenue pour la région soudanienne.
- **quatre jours** seront réservés à la collecte des données complémentaires, et à la rédaction d'un rapport provisoire et synthétique qui fera l'objet d'une restitution en plénière.

Le rapport final devra être officiellement transmis le 20 avril 1996.

