

**REPUBLIQUE DU TCHAD**



**Unité – Travail – Progrès**

**PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE**

**PRIMATURE**

**MINISTERE DE L'ELEVAGE ET DES  
PRODUCTIONS ANIMALES**

**SECRETARIAT GENERAL**

**PROJET D'INFRASTRUCTURES RURALES,  
PASTORALES ET DE TRANSHUMANCE**

**RAPPORT D'ETUDE PORTANT SUR LA STRATEGIE  
DE GESTION DURABLE DES CENTRES DE SERVICES**

Oussouby TOURE

*Version finale*

## TABLES DES MATIERES

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	3
RESUME EXECUTIF .....	4
PARTIE 1 : DIAGNOSTIC .....	9
1. INTRODUCTION .....	9
1.1 Contexte et objectifs de l'étude.....	9
1.2 Objectifs de l'étude et points d'attention à prendre en compte.....	12
1.3 Méthodologie de mise en œuvre de l'étude .....	13
1.4 Données de base.....	14
2. PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DE L'ELEVAGE PASTORAL ET DEFIS LIES A L'ACCES AUX SERVICES SOCIAUX EN MILIEU PASTORAL.....	14
2.1 Problématique du développement de l'élevage pastoral et agropastoral .....	14
2.2 Evolution de l'élevage pastoral et processus de recomposition de l'espace rural.....	16
2.3 Principaux défis et jalons mis en place pour promouvoir l'élevage pastoral.....	17
2.4 Principaux défis liés à l'accès des éleveurs mobiles à la scolarisation .....	19
2.5 Principaux défis liés à l'accès des éleveurs mobiles aux services sanitaires .....	20
3. CAPITALISATION DE QUELQUES EXPERIENCES DE GESTION DES INFRASTRUCTURES COMMUNAUTAIRES EN MILIEU PASTORAL.....	22
3.1 Principaux points d'attention concernant l'expérience des magasins d'aliments du bétail ...	22
3.2 Principaux points d'attention concernant l'expérience des unités de collecte et de transformation de lait .....	23
3.3 Principaux points d'attention concernant l'expérience des points d'eau équipés de stations de pompage.....	25
4. OPPORTUNITES ET DEFIS LIES A L'OPERATIONNALISATION DES CENTRES DE SERVICES .....	26
4.1 Préoccupations à l'origine de la conception du projet, résultats attendus et valeur ajoutée ..	26
4.2 Pertinence des orientations du projet au regard de la problématique de sa zone d'intervention .....	26
4.3 Concept et démarche de mise en place des centres de services .....	27
4.4 Opportunités offertes par les centres de services .....	30
4.5 Principaux défis liés à la gestion des centres de services.....	31
PARTIE 2 : PROPOSITIONS.....	33
5. DÉTERMINANTS POUR UNE GESTION DURABLE DES CENTRES DE SERVICES .....	33
5.1 Clarification du statut public des infrastructures communautaires et définition des modalités d'exercice de leur maîtrise d'ouvrage .....	34
5.2 Mise en place de structures organisationnelles aptes à gérer les centres de services et les infrastructures qui y sont implantées .....	34

5.3	Renforcement des capacités des cadres organisationnels et consolidation de la dynamique d'appropriation des infrastructures par les usagers .....	35
5.4	Appui des structures pérennes du Ministère chargé de l'élevage aux centres de services et concrétisation du partenariat stratégique avec les départements ministériels chargés de l'éducation et de la santé.....	35
5.5	Allocation de fonds de roulement pour faciliter l'exploitation des infrastructures économiques .....	36
5.6	Etablissement d'un système de suivi-évaluation des centres de services .....	36
6.	ELEMENTS POUR UNE STRATEGIE D'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES DE GESTION DES CENTRES DE SERVICES.....	37
6.1	Leviers pour clarifier le statut public des infrastructures communautaires et définir les modalités d'exercice de leur maîtrise d'ouvrage .....	38
6.2	Leviers pour mettre en place de structures organisationnelles aptes à gérer les centres de services et les infrastructures qui y sont implantées .....	39
6.3	Leviers pour renforcer les capacités des structures de gestion des centres de services .....	44
6.4	Leviers pour concrétiser les partenariats entre le Ministère chargé de l'élevage et les départements ministériels en charge de l'éducation et de la santé.....	44
6.5	Leviers pour assurer le suivi-évaluation des centres de services .....	46
7.	PLAN D' ACTIONS .....	46
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	52

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APE	Association des Parents d'Elèves
APICED	Agence pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Education
BAD	Banque Africaine de Développement
CGE	Comités de Gestion et d'Entretien
COGES	Comité de Gestion
COSAN	Comité de Santé
DAPLAN	Direction de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales
DPENIES	Direction de la Promotion des Ecoles Nomades, Insulaires et des Enseignements Spécialisés
DRE	Délégation Régionale de l'Elevage
DSR	Délégation Sanitaire Régionale
FENAPET	Fédération Nationale des Parents d'Elèves du Tchad
IPEP	Inspection Pédagogique de l'Ecole Primaire
IRAM	Institut de Recherches et d'Application des Méthodes de Développement
MENPC	Ministère de l'Education et de la Promotion Civique
MEPA	Ministère de l'Elevage et des Productions Animales
MSP	Ministère de la Santé Publique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PNSA	Programme National de Sécurité Alimentaire
PASTOR	Projet d'Appui Structurant de Développement Pastoral
PIB	Produit Intérieur Brut
PNSN	Programme National pour la Santé des Populations Nomades, Insulaires et des Zones d'Accès Difficile
PIRPT	Projet d'Infrastructures Rurales Pastorales et de Transhumance
PNDE	Plan National de Développement de l'Elevage
PRAPS	Projet Régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel
PREPP	Programme Régional d'Education et Formation des Populations Pastorales en Zones Transfrontalières
PTA	Programme de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RCS	Responsable de Centre de Santé

## **RESUME EXECUTIF**

### **Evolution de l'élevage pastoral et processus de recomposition de l'espace rural**

Au cours de la période récente, plusieurs études ont été consacrées à la question des approches théoriques du développement pastoral au Tchad, à l'évolution du contexte de développement de l'élevage et aux mutations qui affectent les systèmes de production animale. Ces études ont mis en évidence le fait que les systèmes pastoraux sont actuellement confrontés à des facteurs de vulnérabilité qui s'inscrivent dans des tendances d'évolution lourdes liées aux effets du changement climatique. Les effets négatifs du changement climatique sont aggravés par l'augmentation de la pression foncière, notamment la colonisation des espaces sylvo-pastoraux dans les régions sahélo-soudaniennes. Sur un autre plan, on constate que l'ampleur et l'orientation des mouvements de transhumance ont connu des évolutions importantes. En effet, plusieurs groupes de pasteurs sont passés d'une mobilité de faible amplitude à des déplacements sur de longues distances en direction de la zone soudanienne et même jusqu'en République Centrafricaine.

En ce qui concerne le processus de recomposition de l'espace rural, le principal facteur en jeu porte sur l'intensification de la compétition autour de l'accès au foncier et aux autres ressources naturelles dans un contexte qui est marqué par l'essor de la mise en valeur agricole des terres, en lien avec la croissance démographique et le recours à la culture attelée et l'avènement récent de la mécanisation. Ainsi, l'évolution globale des modes d'occupation de l'espace au sein des terroirs villageois conduit à une mise à l'écart territoriale des systèmes pastoraux qui sont durement affectés par les difficultés d'accès à des ressources fourragères et hydriques ayant une importance vitale pour le bétail. Ces évolutions récentes ont entraîné une profonde modification des relations entre l'agriculture et l'élevage, en particulier dans les zones agropastorales.

### **Principaux défis et jalons mis en place pour promouvoir l'élevage pastoral**

Les principaux défis à relever pour promouvoir l'élevage pastoral portent sur :

- a) la sécurisation de la mobilité du bétail et la création de conditions permettant de garantir la fluidité des déplacements des animaux sur les axes de transhumance ;
- b) la promotion d'accords sociaux aptes à favoriser l'usage négocié des points d'eau naturels et artificiels ;
- c) la valorisation de la complémentarité économique entre l'agriculture et l'élevage ;
- d) la facilitation du franchissement des fleuves par les troupeaux transhumants ;
- e) l'établissement d'un dispositif approprié d'accès des éleveurs mobiles à la santé humaine et animale ;
- f) la facilitation de l'accès des éleveurs mobiles à un système d'éducation pertinent et articulé à des dynamiques locales porteuses d'un devenir socio-économique.

Pour relever ces défis, les pouvoirs publics ont développé en 1998 une réflexion prospective sur l'élevage qui a marqué le point de départ du processus de définition d'une nouvelle politique de développement de l'élevage. Plusieurs rencontres nationales et régionales (2005, 2011 et 2013) ont contribué à nourrir la réflexion sur les leviers susceptibles de conduire au renouveau de la politique d'élevage et à l'amélioration de la performance des projets d'appui au développement pastoral.

### **Principaux défis liés à l'accès des éleveurs mobiles à la scolarisation et à la santé**

Au Tchad et dans la plupart des pays sahéliens, la scolarisation des enfants des éleveurs mobiles est loin d'atteindre les objectifs recherchés. Les études récentes montrent que la fréquentation de l'école en milieu pastoral est entravée par l'environnement social, la faible adéquation entre l'offre de service éducatif et les attentes des populations pastorales, etc. Il convient de souligner que des efforts ont été entrepris afin de permettre à la politique d'éducation d'innover. Les pouvoirs publics tchadiens ont mis en place un dispositif spécifique d'offre d'éducation aux enfants des éleveurs mobiles, à travers la « *Direction de la Promotion des Ecoles Nomades, Insulaires et des Enseignements Spécialisés* ». Toutefois, les approches développées en matière de scolarisation des enfants des familles nomades ne sont pas encore parvenues à s'adapter aux évolutions qui affectent la mobilité des communautés dont l'activité est basée sur l'élevage pastoral.

Les résultats de plusieurs recherches démontrent que la mobilité des pasteurs et leur proximité avec le bétail se répercutent négativement sur leur état de santé. En dépit des risques élevés auxquels les populations pastorales sont exposées sur le plan sanitaire, elles éprouvent des difficultés pour accéder aux services de santé, car ceux-ci ne sont pas adaptés aux besoins des familles d'éleveurs, ni conçus pour un mode de vie mobile. Pour surmonter les obstacles qui entravent l'accès des éleveurs mobiles aux soins sanitaires et lutter contre les inégalités en matière de santé, les pouvoirs publics tchadiens ont mis en œuvre des programmes de recherche-action en milieu nomade. Une autre innovation importante porte sur la mise en œuvre du Programme National pour la Santé des Populations Nomades, Insulaires et des Zones d'Accès Difficile.

### **Capitalisation de quelques expériences de gestion des infrastructures communautaires en milieu pastoral**

Depuis plusieurs années, le Tchad et d'autres pays sahéliens connaissent une dynamique de renouveau des politiques publiques visant à mieux soutenir la résilience des systèmes d'élevage pastoral. Cela a favorisé la mise en œuvre de plusieurs expériences centrées sur la sécurisation de la mobilité du bétail et l'amélioration de la productivité de l'élevage. Ces expériences ont permis certes d'enregistrer des acquis importants en termes de renforcement de la viabilité des systèmes pastoraux, mais elles ne sont pas exemptes de points de fragilité. De ce fait, il est possible d'en tirer des enseignements utiles pouvant permettre de nourrir la réflexion sur la stratégie de gestion durable des centres de services. Plusieurs points d'attention ont été identifiés, à la suite de la capitalisation d'expériences portant sur :

- les magasins d'aliments du bétail ;
- les centres de collecte de lait ;
- les stations de pompage.

### **Opportunités et défis liés à l'opérationnalisation des centres de services**

L'une des activités phares qui a été réalisée par le projet porte sur la construction de six centres de services. Tel que conçu par le PIRPT, un centre de services est un complexe d'infrastructures qui comprend : (i) une école ; (ii) un centre de santé ; (iii) un magasin de stockage des produits mixtes ; (iv) un point d'eau doté d'une station de pompage et d'un château d'eau ; (v) un parc de vaccination ; et (vi) une unité de transformation des produits d'élevage. Il est implanté dans une aire de séjour des éleveurs transhumants, notamment les sites où ces derniers restent 6 à 7 mois pendant la saison sèche.

L'intérêt des centres de services réside dans le fait que ces dispositifs d'offres de services aux éleveurs mobiles sont censés générer des avantages sociaux et économiques importants se traduisant par : (i) la consolidation de la dynamique d'intégration agriculture-élevage ; et (ii) la fourniture et/ou l'amélioration de l'accessibilité des services sociaux répondant aux besoins des populations pastorales, mais aussi des services économiques permettant de renforcer la viabilité de l'activité d'élevage.

Pour assurer une gestion efficace des infrastructures communautaires, plusieurs défis doivent être relevés. Ces défis renvoient tout d'abord à la configuration complexe des centres de services qui combinent deux types d'infrastructures :

- des infrastructures sociales composées d'une école couplée à un centre d'alphabétisation, d'un centre de santé, d'un parc de vaccination et d'un point d'eau ;
- des infrastructures économiques qui comprennent un magasin de stockage et une unité de transformation des produits d'élevage.

Les enjeux liés à la construction de ces différents types d'infrastructures ne sont pas les mêmes. A cela s'ajoutent d'autres facteurs de différenciation : la capacité de génération de revenus dans le cadre de l'exploitation des infrastructures est variable selon les types concernés, ainsi que les besoins d'entretien, de maintenance et d'amortissement. Sur un autre plan, il convient de souligner que les risques liés à l'implantation des centres de services sont repérables à plusieurs niveaux :

- a) les partisans de la sédentarisation des pasteurs pourraient prendre prétexte de l'existence des centres de services pour chercher à impulser une dynamique de stabilisation du bétail dans les sites d'implantation des infrastructures communautaires ;
- b) le complexe d'infrastructures sociales et économiques pourrait exercer un effet d'attraction sur des groupes de transhumants qui n'ont pas coutume de venir dans les zones d'implantation des centres de services ;
- c) le phénomène « *d'appel d'air* » pourrait se traduire également par la création de nouveaux villages autour des centres de services, avec le consentement des populations autochtones qui exercent la maîtrise foncière sur les sites ;
- d) les centres de services pourraient susciter des convoitises de la part des agriculteurs sédentaires, des commerçants, de l'administration territoriale et de la chefferie traditionnelle ;
- e) les centres pourraient être accaparés par le groupe des éleveurs majoritaires ou des éleveurs les plus nantis ;
- f) la mise en place des structures de gestion des centres de services pourrait poser un problème d'équité en termes de représentation des différentes parties prenantes.

### **Déterminants pour une gestion durable des centres de services**

L'impulsion d'une dynamique de pérennisation des centres de services, c'est-à-dire leur fonctionnement durable après l'arrêt des appuis extérieurs est la finalité essentielle qui est recherchée par le PIRPT et les bénéficiaires des six complexes d'infrastructures. C'est un défi majeur qui requiert :

- la clarification du statut public des infrastructures communautaires et la définition des modalités d'exercice de leur maîtrise d'ouvrage ;
- la mise en place de structures organisationnelles aptes à gérer les centres de services et les infrastructures qui y sont implantées ;
- le renforcement des capacités des cadres organisationnels et la consolidation de la dynamique d'appropriation des infrastructures par les usagers ;
- la mobilisation des structures pérennes du Ministère chargé de l'élevage, afin qu'elles assument leur part de responsabilité dans l'appui à la pérennisation des centres de services et la

concrétisation du partenariat stratégique avec les départements ministériels chargés de l'éducation et de la santé ;

- l'allocation de fonds de roulement aux bénéficiaires des centres de services pour leur permettre d'enclencher la mise en fonctionnement des infrastructures économiques dans de bonnes conditions ;
- la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des usagers des centres de services et de suivi des activités qu'ils mènent.

### **Éléments pour une stratégie d'accompagnement des structures de gestion**

Pour favoriser la mise en place des conditions garantissant l'utilisation consciente et la gestion durable des centres de services, il est indispensable d'actionner les leviers susceptibles d'être les plus opérants sur les déterminants identifiés plus haut. Autrement dit, l'opérationnalisation de la stratégie de pérennisation des centres multi-services suppose la mise en place de leviers qui agiront concomitamment sur les différents déterminants de manière à ce qu'ils puissent se renforcer mutuellement. Ces leviers ont fait l'objet de discussions et de réflexions concertées lors de quatre ateliers régionaux facilités par le consultant.

L'un des enjeux majeurs est de faire accepter par toutes les parties prenantes le statut de bien public qui doit être conféré aux infrastructures communautaires. Dans cette logique, il convient de mettre l'accent sur deux exigences qui concernent d'une part l'application du principe de l'accès partagé aux infrastructures, suivant des règles qui seront définies localement ; et d'autre part la définition d'un cadre de responsabilité des catégories d'acteurs impliquées dans la gestion des centres multi-services. S'agissant de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage, il s'avère indispensable de reconnaître les prérogatives qui sont dévolues aux collectivités territoriales. Actuellement, il n'est pas possible de rendre effectif l'ancrage dans la décentralisation, parce que les communes n'existent pas encore au niveau des sous-préfectures qui abritent les centres de services. A titre transitoire, les prérogatives en matière d'exercice de la maîtrise d'ouvrage seront confiées à l'administration publique, en particulier aux autorités administratives régionales.

En ce qui concerne la structuration des acteurs impliqués dans la gestion des centres de services, les ateliers régionaux ont insisté sur la nécessité de faire une démarcation entre les fonctions de planification et de pilotage stratégique d'une part, et celles d'animation, d'exécution et de coordination des activités opérationnelles d'autre part. Sur cette base, les participants à ces rencontres ont retenu l'idée de créer trois types de structures, à savoir :

- a) un Comité de pilotage stratégique au niveau de chaque centre de services ;
- b) un Comité de coordination des activités opérationnelles ;
- c) des Comités de gestion spécifiques pour chaque infrastructure.

Pour concrétiser les partenariats entre le Ministère chargé de l'élevage et les départements ministériels en charge de l'éducation et de la santé, les ateliers régionaux ont élaboré un ensemble de propositions opérationnelles portant sur :

- a) le calendrier de mise en service des infrastructures sociales, en particulier l'école et le centre de santé ;
- b) les mesures indispensables à court et moyen termes pour garantir l'opérationnalisation de ces infrastructures.

### **Plan d'actions**

L'opérationnalisation de la stratégie de gestion durable des centres de services reposera sur le principe de la progressivité, en ajustant les actions à mener dans le domaine du renforcement des capacités des structures de gestion des différentes infrastructures aux besoins exprimés par les usagers et aux soutiens mobilisés auprès de divers partenaires (départements ministériels concernés, bailleurs de fonds, secteur privé, etc.). Par ailleurs, le processus de mise en œuvre de la stratégie tiendra compte du facteur temps qui est indispensable pour s'assurer de l'appropriation effective des infrastructures par les usagers et de la mise en place du dispositif d'accompagnement des usagers et du système suivi-évaluation des activités menées.

La proposition de programmation triennale des activités présentée ci-dessous est articulée autour des principaux leviers de progrès, tout en spécifiant la distribution des responsabilités pour l'exécution des activités, le cadrage temporel des interventions et les indicateurs.

## PARTIE 1 : DIAGNOSTIC

### 1. INTRODUCTION

#### 1.1 Contexte et objectifs de l'étude

L'élevage occupe une place très importante dans l'économie nationale du Tchad dans la mesure où cette activité contribue de façon significative à la sécurité alimentaire et aux revenus directs et indirects d'une proportion importante de la population rurale. Ce rôle prépondérant que joue l'élevage dans l'économie nationale s'explique par plusieurs facteurs, notamment l'importance de l'effectif du cheptel, la disponibilité de vastes superficies de terres de parcours (65 % du territoire national), les compétences et le savoir-faire acquis par les communautés pastorales qui sont parvenues à adapter au mieux leurs systèmes d'élevage aux contraintes de l'environnement.

En 2010, l'élevage a contribué à hauteur de 14% à la formation du PIB national et de 53% à celui du secteur rural<sup>1</sup>. Il a procuré 30% des recettes totales d'exportation du pays et 54% des recettes d'exportation hors pétrole. Le secteur de l'élevage occupe 40% de la population rurale, soit environ 3,5 millions de personnes qui appartiennent, en grande partie, aux couches les plus vulnérables du monde rural. En effet, l'élevage joue un rôle important dans la création des emplois pour une gamme importante d'acteurs qui comprennent les éleveurs, les commerçants, les convoyeurs du bétail, les garants, les « *khalifas* »<sup>2</sup>, les bouchers, les transformateurs, ainsi que les petits vendeurs et les restaurateurs au niveau des marchés à bétail. Les flux annuels de revenus liés à l'élevage sont estimés à 140 milliards de FCFA et la valeur ajoutée est évaluée à 210 milliards F CFA<sup>3</sup>. Ces chiffres devront être actualisés sur la base des résultats du dernier recensement du cheptel (2015) qui évalue les effectifs à 94 millions de ruminants.

Malgré l'importance de sa contribution économique, le secteur de l'élevage n'a pas bénéficié de soutiens conséquents en matière d'investissements publics destinés à : (i) la réalisation d'infrastructures de production et de commercialisation ; et (ii) la mise en place d'équipements dédiés à la transformation et au conditionnement des produits animaux. En effet, les interventions des pouvoirs publics dans le secteur de l'élevage ont été pendant longtemps axées sur la santé animale, afin de minimiser l'effet des épizooties les plus graves qui décimaient le bétail. De ce fait, les stratégies d'appui au secteur de l'élevage n'ont pas suffisamment pris en compte plusieurs défis importants qui portent principalement sur : (i) l'aménagement de l'espace pastoral ; (ii) le développement des infrastructures de production et de commercialisation ; (iii) la sécurisation de la mobilité du bétail ; et (iv) l'accès des éleveurs mobiles aux services sociaux de base.

La dynamique de renouveau de la politique de développement de l'élevage, impulsée à la fin des années 1990, s'est traduite par l'adoption de nouvelles orientations stratégiques qui mettent l'accent sur : (i) l'augmentation durable de la productivité de l'élevage ; (ii) l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des éleveurs ; (iii) la gestion durable des ressources pastorales et la préservation de l'environnement.

Pour concrétiser ces nouvelles orientations, les pouvoirs publics ont élaboré le Plan National de Développement de l'Élevage 2010/2017 (PNDE) dont l'objectif consiste à augmenter durablement la production animale dans un environnement préservé, afin d'accroître la contribution du secteur de l'élevage à la croissance de l'économie nationale, à la réduction de la pauvreté et à la sécurité

<sup>1</sup> Plateforme d'Appui aux Acteurs du Pastoralisme au Tchad, 2016 : Etat des lieux du développement pastoral. Tome 2.

<sup>2</sup> Il s'agit des représentants des chefs de tribus dans les localités.

<sup>3</sup> Alfaroukh, I. O. et al., 2011 : Actes du colloque national sur « *la politique sectorielle du pastoralisme au Tchad : quelles orientations ?* », 01 – 03 mars 2011, Ndjamen, Tchad.

alimentaire<sup>4</sup>. La stratégie de mise en œuvre du PNDE prend en compte des enjeux qui sont de trois ordres :

- a) les enjeux économiques liés à la sécurisation du pastoralisme et de la mobilité du bétail qui est indispensable pour exploiter des ressources naturelles variables dans le temps et l'espace. « *Cette valorisation des ressources pastorales permet non seulement aux familles d'éleveurs d'en tirer des revenus, mais stimule également une large série d'acteurs et d'institutions qui se succèdent dans la chaîne des valeurs : communes, État, organisations socioprofessionnelles œuvrant dans le commerce du bétail* » (Bonnet et Guibert, 2011)<sup>5</sup> ;
- b) les enjeux d'aménagement du territoire qui intègrent la mise en place d'infrastructures pastorales (en particulier les points d'eau), la délimitation et la sécurisation des axes de transhumance et des aires de pâturage et la mise en cohérence des interventions à l'échelle intercommunale et régionale ;
- c) les enjeux sociaux dont l'importance est liée au fait qu'ils déterminent les conditions de l'accès des différents usagers aux ressources naturelles et aux infrastructures communautaires.

Le Projet d'Infrastructures Rurales Pastorales et de Transhumance (PIRPT) qui est exécuté depuis 2012 avec le soutien financier de la Banque Africaine de Développement (BAD), fait partie des instruments de mise en œuvre du PNDE. Son objectif de développement est d'améliorer les conditions de vie des populations transhumantes et sédentaires de la zone d'intervention ciblée. De façon spécifique, il s'agit : (i) d'apaiser les tensions entre les différents groupes d'usagers des ressources naturelles ; (ii) d'améliorer la productivité du bétail en lait ; et (iii) de favoriser l'accès des familles d'éleveurs mobiles aux services de santé maternelle et infantile.

Le projet est structuré autour de trois composantes, à savoir :

- 1) la réalisation d'aménagements pastoraux et la gestion concertée des ressources pastorales ;
- 2) le renforcement des capacités communautaires et institutionnelles ;
- 3) la coordination et la gestion du projet.

Les principales réalisations planifiées au démarrage du projet portent sur : (i) la construction de 70 nouveaux puits pastoraux et de 30 mares, la réhabilitation de 30 anciens puits et de 10 contre-puits ; (ii) la matérialisation de 500 km de couloirs de transhumance ; (iii) l'aménagement de 10 périmètres pastoraux ; (iv) la construction de 6 centres multi-services dans les zones de séjour des transhumants (comprenant, chacun, un magasin de stockage de produits mixtes, un parc à vaccination, un point d'eau, une école, un centre de santé et une unité de transformation des produits d'élevage) ; et (v) le reboisement d'une superficie de 1 000 ha autour des aménagements<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Plus spécifiquement, le PNDE vise à : (i) accroître la production animale grâce à l'intensification et la diversification, tout en sécurisant les systèmes pastoraux et agropastoraux ; (ii) développer les filières animales et encourager les productions spécialisées, grâce à la promotion d'un élevage productif et économiquement rentable ; (iii) développer la commercialisation et les exportations en favorisant l'introduction des nouvelles technologies de transformation et de conservation ; (iv) préserver et renforcer les acquis en matière de santé animale et de recherche vétérinaire ; (v) mettre en œuvre une politique d'aménagement et de gestion concertée des ressources pastorales ; (vi) renforcer les capacités des services techniques et des professionnels du secteur de l'élevage ; et (vii) allouer au secteur de l'élevage un financement substantiel et régulier pour permettre sa promotion.

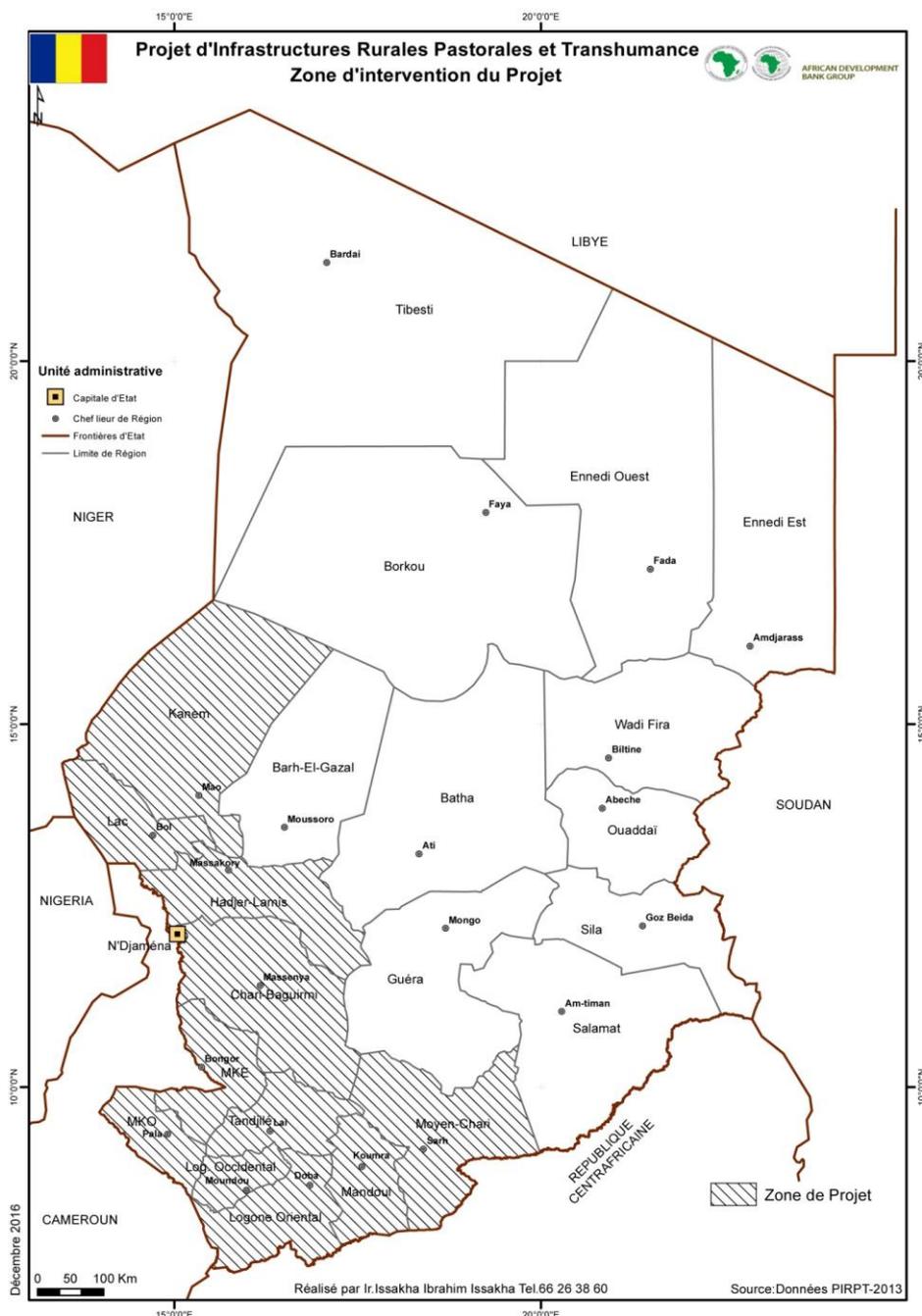
<sup>5</sup> Bonnet, B., et Guibert, B., 2011 : Le pastoralisme, enjeux et perspectives des politiques sectorielles : Éléments d'analyse régionale pour le Tchad, le Niger et le Mali. In « *la politique sectorielle du pastoralisme en Tchad. Quelles orientations ? Actes du colloque national* ».

<sup>6</sup> Après la revue à mi-parcours du projet, les objectifs en matière d'aménagement des périmètres pastoraux et de reboisement ont été revus à la baisse d'environ 50 %.

La présente étude qui porte sur la stratégie de gestion durable des centres de services revêt un caractère transversal dans la mesure où elle concerne à la fois la composante 1 du projet (relative aux aménagements pastoraux et à la gestion concertée des ressources pastorales) et la composante 2 (consacrée au renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques). Les missions de supervision de la BAD ont fait observer que « *l'organisation et la gestion des six centres de services mis en place méritent une attention toute particulière, du fait du caractère novateur et plurisectoriel de ce type d'infrastructures et compte tenu [du fait que les ouvrages] sont implantés dans des endroits isolés et au sein de communautés non habituées à gérer ce type d'infrastructures* »<sup>7</sup>. La prise en compte de ces préoccupations impose de développer une réflexion concertée sur les approches de gestion durable des centres de services dont l'opérationnalisation doit contribuer non seulement à renforcer la viabilité des systèmes d'activités pastorales, mais aussi à favoriser la mise en adéquation de l'offre de services sociaux de base avec les attentes et les besoins des éleveurs mobiles.

---

<sup>7</sup> Banque Africaine de Développement. Mission de supervision. Projet d'Infrastructures Rurales, Pastorales et de Transhumance (PIRPT). Aide-Mémoire de la mission effectuée au Tchad du 30 janvier au 10 février 2017.



Carte 1 : localisation de la zone d'intervention du PIRPT

## 1.2 Objectifs de l'étude et points d'attention à prendre en compte

L'objectif global de l'étude est d'élaborer une stratégie opérationnelle susceptible de garantir un fonctionnement efficace et une gestion durable des centres de services. A cet effet, il s'avère indispensable de favoriser une appropriation réelle des infrastructures communautaires par les bénéficiaires, afin que ces derniers s'engagent à mettre en place des mécanismes d'exploitation rationnelle, d'entretien et de maintenance de ces infrastructures. Les termes de référence spécifient que la mission doit accorder une attention particulière à :

- l'établissement d'un état des lieux des exemples réussis en matière de fonctionnement et de gestion des infrastructures communautaires ;

- l'identification des atouts, potentialités, opportunités, contraintes, menaces, enjeux, défis et attentes des bénéficiaires ;
- l'élaboration d'une stratégie assortie d'un plan d'action et permettant de garantir la fonctionnalité et la gestion durable des infrastructures ;
- l'évaluation des besoins d'appui et d'accompagnement pour pérenniser les centres de services.

Compte tenu de la diversité des intérêts et des attentes des acteurs en présence, les termes de référence ont recommandé d'adopter une démarche de concertation multi-acteurs, à travers l'organisation d'ateliers d'échanges regroupant toutes les parties prenantes qui sont interpellées par la problématique de la gestion des centres de services (pasteurs transhumants, agriculteurs sédentaires, administration centrale, services techniques déconcentrés, autorités administratives, collectivités territoriales, autorités traditionnelles, organisations professionnelles rurales, ONG et projets intervenant dans la région, etc.).

Dans ce cadre, il semble judicieux de prendre en compte les enseignements tirés des expériences d'implantation des infrastructures communautaires dans les zones pastorales et agropastorales du Tchad et d'autres pays sahéliens. L'analyse de ces expériences permet de constater que les communautés bénéficiaires définissent, en fonction de leurs propres attentes et préoccupations, des modes de régulation de l'accès aux différentes infrastructures communautaires et des systèmes de gestion et d'entretien qui sont en cohérence avec leurs choix. L'un des enseignements utiles qu'il convient de retenir porte sur le fait que la mise en place de structures de gestion des infrastructures communautaires, sans référence aux mécanismes endogènes conduit souvent à l'échec, à cause des conflits d'intérêt entre les parties prenantes, des rivalités de leadership entre les usagers réguliers et la hiérarchie traditionnelle ou du caractère non approprié des systèmes de gestion promus. De l'avis de certains observateurs, les échecs résultent parfois des rivalités entre les usagers et les autorités administratives ; ces dernières cherchant à contrôler la gestion des infrastructures communautaires qui revêtent un caractère stratégique (ingérence directe dans la gestion au lieu de l'appui à régulation de l'accès aux ouvrages).

### **1.3 Méthodologie de mise en œuvre de l'étude**

La démarche méthodologique adoptée par le consultant repose sur :

- l'exploitation de la documentation portant sur la mise en œuvre du PIRPT (rapports d'activités, rapports des missions de supervision, rapport de la mission d'évaluation à mi-parcours, etc.) et l'analyse des rapports relatifs aux autres expériences d'implantation d'infrastructures communautaires telles que les banques d'aliments du bétail, les unités de collecte de lait et les forages (rapports d'évaluation, de capitalisation, etc.) ;
- la réalisation d'entretiens avec les acteurs institutionnels, en vue de recueillir des données sur les expériences de gestion des infrastructures communautaires qui ont été conduites dans différentes régions du Tchad par les institutions publiques, les projets d'appui à l'élevage, les ONG et les organisations d'éleveurs ;
- l'animation de quatre ateliers régionaux d'échanges sur les défis liés à la gestion durable des centres de services (modes de régulation de l'accès aux infrastructures, systèmes d'exploitation et de gestion, systèmes de financement de l'entretien et de maintenance, etc.), ainsi que sur les propositions de solutions visant à établir les jalons de la pérennisation des infrastructures communautaires ;
- la conduite d'enquêtes auprès des acteurs régionaux et locaux qui ont été rencontrés en marge des ateliers régionaux, en vue d'appréhender leurs attentes et besoins en matière d'accompagnement.

## 1.4 Données de base

Pour l'essentiel, l'étude consacrée à la stratégie de gestion durable des centres de services a bénéficié de quatre principales sources d'information :

- a) la documentation relative aux activités menées par le PIRPT, les rapports d'évaluation et de capitalisation des expériences d'implantation d'infrastructures communautaires dans les zones pastorales et agropastorales au Sahel, etc. ;
- b) les éclairages qui ont été fournis par les membres de l'équipe du projet lors de la réunion de démarrage de la mission, ainsi que les informations obtenues au cours des entretiens avec différents interlocuteurs institutionnels à Ndjamena et sur le terrain (responsables des administrations centrales et des services techniques déconcentrés, leaders des organisations socioprofessionnelles d'éleveurs, personnes ressources, etc.) ;
- c) les entretiens avec des membres des communautés de base bénéficiaires des infrastructures communautaires ;
- d) les commentaires qui ont été faits par les participants à la réunion de restitution des principaux résultats de l'étude organisée à Ndjamena, au terme de la mission.

## 2. PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DE L'ELEVAGE PASTORAL ET DEFIS LIES A L'ACCES AUX SERVICES SOCIAUX EN MILIEU PASTORAL

### 2.1 Problématique du développement de l'élevage pastoral et agropastoral

Au cours de la période récente, plusieurs études ont été consacrées à la question des approches théoriques du développement pastoral au Tchad, à l'évolution du contexte de développement de l'élevage et aux mutations qui affectent les systèmes de production animale<sup>8</sup>. Ces études ont mis en exergue la richesse génétique du cheptel tchadien qui combine judicieusement plusieurs espèces de ruminants de races locales très rustiques et bien adaptées aux conditions d'un environnement contraignant (aptitude à la marche, capacité d'adaptation à un large spectre floristique d'appétence et à un taux élevé de digestibilité des ligneux, etc.). Par ailleurs, la diversité des systèmes d'élevage constitue un atout important dans la mesure où elle permet de valoriser, de façon optimale, les potentialités pastorales, en particulier des pâturages naturels diversifiés, les ressources hydriques disponibles, les résidus de culture, les sous-produits agro-industriels, les ressources minérales, etc.).

En ce qui concerne les modes de production animale, on constate que les systèmes d'élevage pastoral qui permettent d'assurer la production et l'entretien des animaux domestiques, principalement grâce à l'exploitation mobile des ressources naturelles sont largement prédominants. L'un des avantages majeurs de ces systèmes réside dans le fait qu'ils constituent le seul moyen permettant de valoriser de vastes zones de parcours où l'agriculture est très aléatoire, en transformant, à travers les animaux, la biomasse naturelle en produits utilisables par l'homme (lait, viande et peaux).

Les résultats des études récentes effectuées par les chercheurs ont permis d'établir une typologie des systèmes d'élevage, en prenant en compte quatre principaux facteurs de différenciation qui portent sur : (i) les interrelations entre l'agriculture et l'élevage ; (ii) le type de déplacement et/ou l'amplitude de la transhumance ; (iii) les groupes socio-culturels qui se distinguent par un mode de vie spécifique ; et (iv) le type d'animaux prédominants (Duteurtre et al. 2002)<sup>9</sup>. L'analyse des modes d'élevage a permis de distinguer trois systèmes principaux, à savoir : (i) le système pastoral ; (ii) le système

<sup>8</sup> Des références bibliographiques relativement exhaustives sont fournies dans le document intitulé : « *Etat des lieux du développement pastoral. Tome 2* » (rapport élaboré en mars 2016 sous l'égide de la Plateforme d'Appui aux Acteurs du Pastoralisme au Tchad).

<sup>9</sup> Duteurtre, G. et al., 2002 : Etude sur les sociétés pastorales au Tchad. Rapport de synthèse.

agropastoral (encore appelé système mixte agriculture-élevage) ; et (iii) le système d'élevage urbain et péri-urbain.

Les systèmes pastoraux reposent sur un élevage extensif qui n'est pas couplé à une activité agricole, contrairement aux systèmes agropastoraux. Les déplacements des familles et des troupeaux s'effectuent de façon continue et leur amplitude varie de quelques kilomètres parcourus annuellement par les troupeaux dans certains cas de figure (pasteurs ouaddis du Sud Kanem) à plusieurs centaines de kilomètres dans d'autres (pasteurs fréquentant la partie orientale du Tchad). En fonction de l'amplitude des déplacements du bétail, du mode de conduite du troupeau et des espèces élevées, plusieurs variantes ont été identifiées dans les systèmes pastoraux (Marty et al, 2009)<sup>10</sup> :

- les systèmes basés sur la pratique de la petite et moyenne transhumance que l'on rencontre principalement autour du lac Tchad et dans les zones du Batha occidental et du Kanem oriental ;
- le système des grandes transhumances annuelles impliquant la totalité du cheptel et des membres de la famille que l'on trouve essentiellement dans les zones du Batha oriental, du Tchad oriental et du Chari Baguirmi ;
- le système des chameliers sahariens qui repose sur la pratique du nomadisme entre les différents points d'eau, en fonction des disponibilités fourragères offertes par les pâturages occasionnels.

Les systèmes agropastoraux se caractérisent par la multiplicité des combinaisons entre l'élevage et l'agriculture. Cet état de fait renvoie aux conditions dans lesquelles l'agropastoralisme a été promu. Dans certains cas de figure, il s'agit d'éleveurs appauvris par les pertes subies lors des crises pastorales qui s'adonnent à la culture de céréales pour assurer leur sécurité alimentaire et entrer dans un processus de recapitalisation du bétail. Dans d'autres cas de figure, l'acquisition d'animaux permet aux agriculteurs d'épargner les revenus tirés de la vente des récoltes et de disposer d'un capital facilement mobilisable pour les dépenses imprévues ou pour réaliser de nouveaux projets en matière de diversification des activités économiques.

L'examen de la configuration des systèmes agropastoraux a permis de distinguer deux grandes catégories d'agropasteurs :

- les agriculteurs-éleveurs sédentaires qui ont investi les revenus tirés des cultures de rente ou des productions céréalières dans le bétail. Au sein de ces exploitations familiales, le troupeau permet de recycler les résidus de culture (pailles de céréales et tiges de cotonniers) et de produire la fumure organique qui contribue à l'entretien de la fertilité des terres de culture ;
- les agropasteurs ou pasteurs cultivateurs dont les pratiques reposent sur la sédentarisation d'une partie de la famille qui pratique l'agriculture, tandis que les membres de la famille qui s'occupent des animaux restent mobiles. Pendant l'hivernage, la famille conserve un noyau laitier à proximité de son campement, alors qu'au même moment le reste du troupeau est conduit en transhumance loin des zones de culture.

Le développement de la composante élevage des systèmes de production agricole est l'un des indicateurs du transfert de la propriété du bétail des pasteurs vers d'autres groupes d'acteurs, avec pour conséquence une évolution des modes d'occupation de l'espace et des règles d'accès aux ressources naturelles. En plus des agriculteurs, de nombreux acteurs intervenant dans le commerce de gros et la fonction publique ont investi dans le bétail, dans le but de développer un élevage spéculatif (fermes laitières et ateliers d'embouche). Certains de ces « *nouveaux éleveurs riches* » sont propriétaires de grands troupeaux de gros ruminants conduits par des bergers salariés.

---

<sup>10</sup> Marty, A. et al., 2009 : Au cœur de la transhumance. Un campement chamelier au Tchad Central. Septembre 2006 – avril 2007. ANTEA – IRAM – KARTHALA – AFD.

Les systèmes d'élevage urbains et péri-urbains plus intensifs se sont développés à la faveur de l'existence d'un marché caractérisé par une forte demande en lait et viande dans les grandes agglomérations (Ndjamena, Abéché, Moundou, Sahr, Doba, etc.).

## 2.2 Evolution de l'élevage pastoral et processus de recomposition de l'espace rural

L'exécution de plusieurs générations de projets d'appui au développement de l'élevage, la conduite de travaux de recherche et les réflexions concertées menées dans le cadre des colloques et séminaires ont permis de générer un capital important de connaissances sur l'évolution des pratiques pastorales. Ces connaissances montrent que la modification des pratiques pastorales s'accompagne d'un processus de recomposition de l'espace rural.

*« Sans être encore véritablement prouvé sur l'ensemble des groupes sociaux et du territoire, la tendance lourde qui prévaut dans l'histoire récente se traduit par la fixation de certains groupes en zone agropastorale<sup>11</sup>. Cette fixation implique la pratique agricole sur certaines dépressions et la valorisation culturelle des parcs à bétail. Cependant, elle pose parfois des problèmes de durabilité (instabilité foncière) ou encore de conflits entre éleveurs fixés et transhumants. Ces derniers se voient refuser l'accès des pâturages prisés des zones humides par les nouveaux agro-pasteurs, pourtant souvent proches socialement. Une autre tendance lourde correspond à une élongation de certains circuits de transhumance. Les éleveurs et leurs troupeaux séjournent davantage en zone agricole, sous l'effet d'un certain nombre de changements environnementaux :*

- *la pression parasitaire des insectes sur les animaux domestiques, qui obligeait les éleveurs à remonter au nord du 13<sup>ème</sup> parallèle en saison des pluies, semble diminuer ;*
- *la diminution relative des ressources pastorales de la zone sahélienne, à cause à la fois des crises climatiques des années 70 et 80, des impacts de l'augmentation des troupeaux sur les ressources pastorales et de la rareté des points d'eau fonctionnels ;*
- *les évolutions des dates de début et de fin de saison des pluies, qui amènent parfois les éleveurs à remonter plus tardivement ou à redescendre plus précocement, interférant ainsi avec les périodes de cultures »* (Plateforme d'Appui aux Acteurs du Pastoralisme, 2016).

Le rapport portant sur l'état des lieux de l'élevage et du pastoralisme au Tchad (Sougnabé, 2016)<sup>12</sup> confirme les tendances d'évolution mentionnées ci-dessus. En effet, il fait observer que les systèmes pastoraux sont actuellement confrontés à des facteurs de vulnérabilité qui s'inscrivent dans des tendances d'évolution lourdes liées aux effets du changement climatique. L'intensification des aléas climatiques *« affecte négativement les capacités de production des parcours et les possibilités d'abreuvement du bétail. En outre, la productivité des bourgoutières, ressources fourragères stratégiques dans les plaines alluviales, est gravement affectée par la modification du régime des cours d'eau et des lacs. Enfin, la baisse de la pluviosité remet en cause la pérennité de certains plans d'eau (mares, barrages, lacs, etc.), avec des conséquences négatives sur l'abreuvement et la productivité du cheptel. Ces évolutions impactent négativement la viabilité des systèmes pastoraux et détériorent les relations sociales entre les pasteurs et les autres usagers du même espace »*. Les effets négatifs du changement climatique sont aggravés par l'augmentation de la pression foncière, notamment la colonisation des espaces sylvo-pastoraux dans les régions sahélo-soudaniennes.

Sur un autre plan, on constate que l'ampleur et l'orientation des mouvements de transhumance ont connu des évolutions importantes. En effet, plusieurs groupes de pasteurs sont passés d'une mobilité de faible amplitude à des déplacements sur de longues distances en direction de la zone soudanienne et même jusqu'en République Centrafricaine, sous les effets combinés de multiples facteurs (péjoration des

<sup>11</sup> Réonoudji, F., 2011 : Initiatives « *élevage comme moyen de subsistance dans le bassin du lac Tchad* ». Etudes de base préalables.

<sup>12</sup> Sougnabé, P., 2016 : Etat des lieux de l'élevage et du pastoralisme au Tchad. Rapport de consultation. CILSS.

conditions climatiques, crise sécuritaire, etc.). Ces transformations se sont opérées dans la douleur parce qu'elles ont impliqué non seulement la recherche de nouvelles destinations, les circuits traditionnels de transhumance étant devenus trop risqués, mais aussi la négociation de nouveaux accords sociaux avec des groupes d'agriculteurs que les pasteurs n'avaient pas l'habitude de fréquenter.

Les modifications qui affectent la mobilité pastorale se sont traduites dans l'extrême nord du pays par l'abandon de la pratique du grand nomadisme saharien au profit de mouvements de transhumance plus ou moins sécurisés. Dans le même temps, le commerce caravanier a fortement régressé à cause de l'amplification de la crise sécuritaire et de la faible compétitivité de ce mode d'acheminement des marchandises par rapport au transport par camion.

En ce qui concerne le processus de recomposition de l'espace rural, le principal facteur en jeu porte sur l'intensification de la compétition autour de l'accès au foncier et aux autres ressources naturelles dans un contexte qui est marqué par l'essor de la mise en valeur agricole des terres, en lien avec la croissance démographique et le recours à la culture attelée dont la diffusion a favorisé l'agrandissement des superficies emblavées, grâce au défrichement des réserves foncières. L'expansion des terres cultivées en saison des pluies s'est faite au détriment des zones traditionnellement ouvertes à la pâture (aires de stationnement du bétail et couloirs de passage). Ce phénomène engendre des conséquences qui sont d'autant plus préjudiciables que la stratégie adoptée par les agriculteurs consiste à accroître leurs revenus ou à compenser les pertes de productions agricoles résultant des aléas climatiques par le développement de cultures de contre-saison dans les zones les plus propices (bas-fonds, bordure des fleuves et des lacs, etc.). A cela s'ajoute la dynamique induite par les aménagements hydro-agricoles qui sont réalisées sur de vastes étendues de terres par des sociétés publiques et des concessionnaires privées, ainsi que l'avènement récent de la mécanisation (tracteurs), sous l'impulsion du Programme National de Sécurité Alimentaire.

Ainsi, l'évolution globale des modes d'occupation de l'espace au sein des terroirs villageois conduit à une mise à l'écart territoriale des systèmes pastoraux qui sont durement affectés par les difficultés d'accès à des ressources fourragères et hydriques ayant une importance vitale pour le bétail. Ces évolutions récentes ont entraîné une profonde modification des relations entre l'agriculture et l'élevage, en particulier dans les zones agropastorales. Si historiquement des formes de complémentarité ont été développées, il reste que la cohabitation entre ces deux activités est marquée actuellement par un accroissement des concurrences autour de l'accès à l'espace. L'annexion des espaces pastoraux par les cultures qui prive les éleveurs de ressources stratégiques engendre l'émergence de conflits plus aigus entre les agriculteurs et les éleveurs.

### **2.3 Principaux défis et jalons mis en place pour promouvoir l'élevage pastoral**

Compte tenu du contexte actuel marqué par des mutations importantes qui affectent les systèmes d'élevage et les modes de mise en valeur de l'espace rural (expansion des terres de cultures résultant de la croissance démographique, intensification des aléas climatiques, aggravation du phénomène de différenciation sociale au sein des communautés pastorales, attribution de vastes superficies à des entrepreneurs agricoles, etc.), les principaux défis à relever pour promouvoir l'élevage pastoral portent sur :

- (i) la sécurisation de la mobilité du bétail et la création de conditions permettant de garantir la fluidité des déplacements des animaux sur les axes de transhumance, grâce notamment à l'établissement de dispositifs de prévention des conflits ;
- (ii) la promotion d'accords sociaux aptes à favoriser l'usage négocié des points d'eau naturels et artificiels ;
- (iii) la valorisation de la complémentarité économique entre l'agriculture et l'élevage, afin qu'elle devienne la principale base sur laquelle repose le fonctionnement des systèmes de

production ruraux (vente d'animaux de trait et de génisses, troc de lait contre des céréales, transport de récoltes, exploitation des résidus culturaux, fumure des champs, etc.) ;

- (iv) la facilitation du franchissement des fleuves par les troupeaux transhumants ;
- (v) l'établissement d'un dispositif approprié d'accès des éleveurs mobiles à la santé humaine et animale ;
- (vi) la facilitation de l'accès des éleveurs mobiles à un système d'éducation pertinent et articulé à des dynamiques locales porteuses d'un devenir socio-économique.

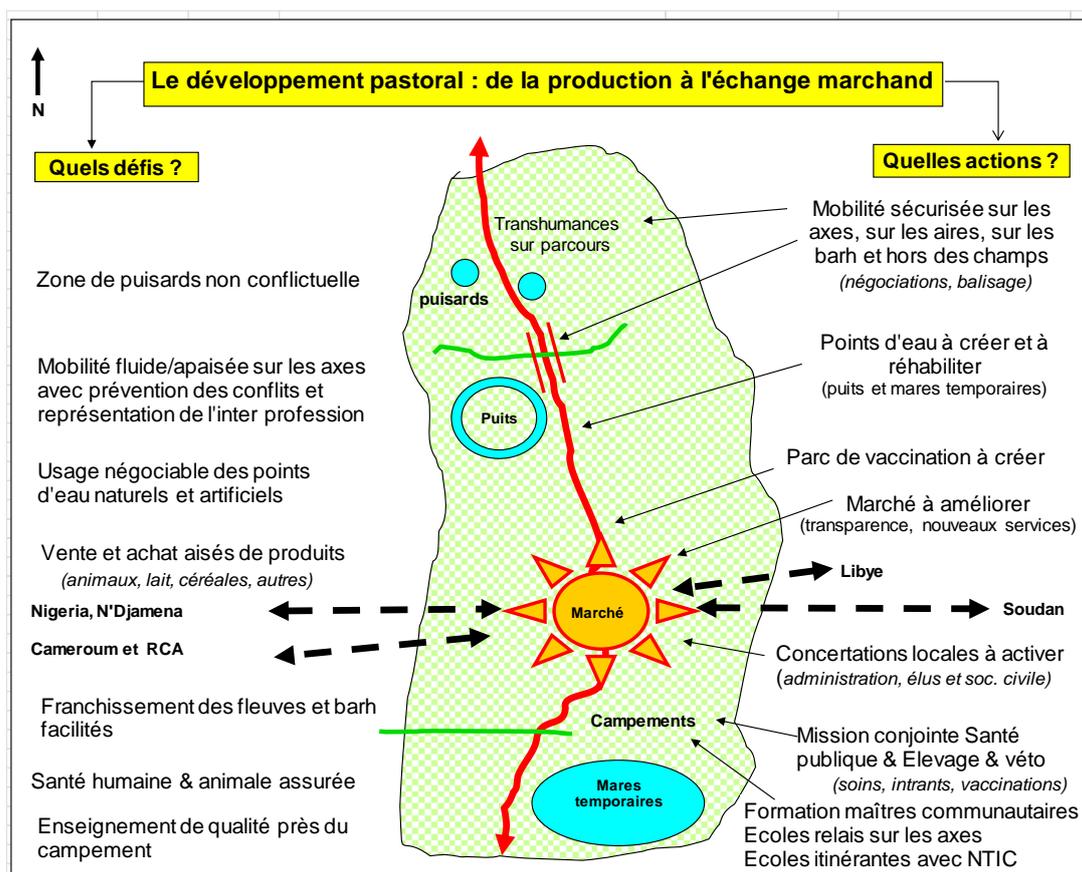


Figure 1 : le développement pastoral, des défis aux actions envisageables (SNDP, 2014)

Pour surmonter ces difficultés, les pouvoirs publics ont développé en 1998 une réflexion prospective sur l'élevage dans un cadre concerté, avec la participation de l'ensemble des acteurs de la filière. Cette réflexion a marqué le point de départ du processus de définition d'une nouvelle politique de développement de l'élevage. Plusieurs rencontres nationales et régionales ont contribué à nourrir la réflexion sur les leviers susceptibles de conduire au renouveau de la politique d'élevage et à l'amélioration de la performance des projets d'appui au développement pastoral (séminaire sur les enjeux et défis du développement pastoral au Tchad tenu en 2005, colloque sur la politique sectorielle du pastoralisme au Tchad tenu en 2011 et colloque sur l'élevage pastoral, une contribution durable au développement pastoral et à la sécurité des espaces saharo-sahéliens tenu en 2013).

*Encadré n° 1 : Principales recommandations formulées lors des rencontres d'échanges sur le pastoralisme*

Les rencontres nationales et régionales sur le pastoralisme qui se sont tenues au Tchad ont proposé un ensemble de lignes d'actions et d'améliorations concernant les différentes dimensions du pastoralisme, en particulier :

- a) la dimension institutionnelle et règlementaire autour d'un code pastoral devant faire l'objet d'un consensus national qui pourrait favoriser la complémentarité entre les activités rurales et renforcer la cohabitation pacifique entre tous les utilisateurs des ressources naturelles ;
- b) la dimension socio-culturelle qui doit s'appuyer sur deux leviers majeurs : (i) l'élaboration d'une stratégie nationale d'éducation des nomades apte à garantir l'offre de services éducatifs de qualité ; et (ii) la mise en œuvre d'un programme approprié de santé des nomades (« *santé unique* ») ;
- c) la dimension organisationnelle qui doit être basée sur l'aménagement d'un espace de dialogue entre les acteurs du développement pastoral, afin qu'ils puissent faire prévaloir leurs points de vue sur la problématique du pastoralisme.

## 2.4 Principaux défis liés à l'accès des éleveurs mobiles à la scolarisation

Au Tchad et dans la plupart des pays sahéliens, la scolarisation des enfants des éleveurs mobiles est loin d'atteindre les objectifs recherchés. Les études récentes effectuées dans le cadre du Programme Régional d'Education et Formation des Populations Pastorales en zones transfrontalières (PREPP)<sup>13</sup> montrent que la fréquentation de l'école en milieu pastoral est entravée par l'environnement social (implication des enfants dans les activités productives, coût d'opportunité lié à la scolarisation, etc.), la faible adéquation entre l'offre de service éducatif et les attentes des populations pastorales, etc.

Il convient de souligner que des efforts ont été entrepris afin de permettre à la politique d'éducation d'innover (colloque de Ndjamena, mai 2013). Les pouvoirs publics tchadiens ont mis en place un dispositif spécifique d'offre d'éducation aux enfants des éleveurs mobiles, à travers la « *Direction de la Promotion des Ecoles Nomades, Insulaires et des Enseignements Spécialisés* ». Cette structure a élaboré « *des guides pédagogiques spécifiques prenant en compte le contexte de la vie des enfants des nomades* »<sup>14</sup>.

Toutefois, les approches développées en matière de scolarisation des enfants des familles nomades ne sont pas encore parvenues à s'adapter aux évolutions qui affectent la mobilité des communautés dont l'activité est basée sur l'élevage pastoral. Comme mentionné plus haut, les comportements d'inscription dans l'espace des populations pastorales ont beaucoup évolué, particulièrement depuis les grandes sécheresses des années 73 et 84. Alors que certains groupes d'éleveurs transhumants se sont sédentarisés dans les régions du Sud, d'autres ont choisi l'option d'une fixation partielle ou saisonnière (séjour de certains groupes pendant 6 à 8 mois en saison sèche dans les sites de stationnement des transhumants). A ces deux cas de figure, s'ajoute celui des campements des chameliers sahariens qui restent très mobiles, avec des possibilités de regroupement ou d'éclatement temporaires en fonction des ressources, des aléas de nature diverse (insécurité, épizooties, etc.) et des modes opératoires de transhumance.

En tout état de cause, on constate que les difficultés d'accès durable à l'école augmentent avec le degré de mobilité. De plus, la proportion des enfants scolarisés en milieu nomade est encore faible (Swift, et al., 2010)<sup>15</sup>. Il s'y ajoute que les résultats de la scolarisation sont décevants, à cause des taux élevés d'interruption et d'abandon scolaires qui conduisent à l'émergence d'une masse importante d'adolescents

<sup>13</sup> Le PREPP intervient dans cinq zones transfrontalières dont celle du Tchad/Niger.

<sup>14</sup> Direction de la Promotion des Ecoles Nomades, Insulaires et des Enseignements Spécialisés, 2014 : Guide d'orientation pédagogique et administrative pour l'enseignant/apprentissage en milieu nomade.

<sup>15</sup> « *L'éducation des éleveurs nomades n'a pas eu un grand succès. Selon les chiffres du Ministère de l'Education [du Tchad], seulement 2% des enfants scolarisés en cycle primaire sont inscrits dans les écoles communautaires en milieu nomade. Il y a plusieurs raisons pour le manque de succès de l'éducation formelle chez les éleveurs* » (Swift, J. et al., 2010 : Education en milieu nomade. Rapport d'étude. Juin – Septembre 2010. Agence Française de Développement.

se trouvant dans une situation de malaise parce qu'étant inaptes aux tâches pastorales et ne disposent d'aucune formation professionnelle.

Pourtant l'utilité de l'école est largement reconnue par les éleveurs mobiles. L'étude réalisée par Swift et al. (2010) montre qu'une grande majorité d'entre eux est favorable à la scolarisation des enfants qui, à leurs yeux, facilite la diversification des activités, sécurise l'avenir et ouvre une fenêtre sur le monde extérieur. En effet, le rapport mentionne que « *l'utilité de l'école est maintenant largement reconnue par les éleveurs. "Si tu es allé à l'école, ça t'aide à faire le petit commerce et surtout tu as le respect des autres. Par exemple certains éleveurs qui viennent du Niger, parce qu'ils sont allés à l'école, sont mieux respectés par les autorités que nous-mêmes dans notre propre pays". Aujourd'hui des communautés peuvent se sentir marginalisées par le reste de la société, du fait qu'elles n'ont pas été scolarisées. L'école aide à entrer dans l'administration, à être médecin, enseignant ou entrepreneur. "Si on a des enfants éduqués, ils pourront nous défendre et défendre nos droits". Des enfants scolarisés sont une protection pour leurs parents en cas de sécheresse. Beaucoup d'éleveurs voient l'éducation en tant que voie d'entrée au processus de l'administration moderne. "Aujourd'hui si tu n'as pas fait l'école, tu n'es pas pris aux sérieux que ce soit en cas de problème avec la justice ou avec l'administration. De plus, pour défendre nos droits, il faut que certains membres de notre communauté soient scolarisés et puissent participer aux débats politiques nationaux ou internationaux" »*

En facilitant l'accès des enfants des éleveurs mobiles au système d'éducation et en assurant la mise en adéquation de l'offre éducative avec les attentes et les besoins des populations pastorales (à travers l'élaboration de guides pédagogiques spécifiques destinés à accompagner certains manuels), le PIRPT souhaite contribuer à : (i) rehausser sensiblement le taux de scolarisation en milieu pastoral ; et (ii) améliorer la qualité de l'enseignement dispensé aux élèves (adaptation des curricula de formation, progression des connaissances, éveil des enfants à leur environnement, etc.).

Le développement d'un partenariat stratégique entre le PIRPT et le Ministère chargé de l'éducation permet d'assurer l'articulation entre la stratégie d'éducation en milieu pastoral et la politique nationale en matière d'éducation ; ce qui contribue à garantir la pérennité de l'offre d'un service public de qualité aux enfants des éleveurs mobiles.

## **2.5 Principaux défis liés à l'accès des éleveurs mobiles aux services sanitaires**

Selon l'étude réalisée par Montavon et al. (2013)<sup>16</sup>, les résultats de plusieurs recherches démontrent que la mobilité des pasteurs et leur proximité avec le bétail se répercutent négativement sur leur état de santé. En effet, la présence continue des membres des ménages pastoraux auprès des animaux et la consommation de lait cru favorisent les infections zoonotiques comme l'anthrax, la brucellose, la fièvre Q et la tuberculose bovine. A cela s'ajoute le fait que les éleveurs mobiles sont peu protégés des contraintes environnementales qui affectent leur santé (forte humidité en saison des pluies, chaleur caniculaire et poussière en saison sèche).

En dépit des risques élevés auxquels les populations pastorales sont exposées sur le plan sanitaire, elles éprouvent des difficultés pour accéder aux services de santé, car ceux-ci ne sont pas adaptés aux besoins des familles d'éleveurs, ni conçus pour un mode de vie mobile. Les facteurs qui entravent ou limitent l'accès des nomades aux services sanitaires sont de plusieurs ordres : (i) non concordance entre les paradigmes socio-culturels et organisationnels des pasteurs et la vision des planificateurs en matière de santé ; (ii) déficit d'infrastructures sanitaires et de médicaments ; (iii) insuffisance des ressources humaines et faible qualité des soins ; (iv) accessibilité géographique ; (v) dépersonnalisation des relations ; et (vi) coûts élevés des soins sanitaires (Wyss et al., 2004)<sup>17</sup>. Dans le même temps, on constate que les systèmes de protection sociale mis en place par les pouvoirs publics ne ciblent pas les communautés de pasteurs mobiles. Par conséquent, les relations entre les structures étatiques chargées

<sup>16</sup> Motavon, A. et al., 2013 : La santé des pasteurs mobiles au Sahel – Bilan de 15 années de recherche et de développement. In « *Tropical Medicine and International Health* ».

<sup>17</sup> Wyss, K. et al., 2004 : Quels types de services de santé pour les populations nomades ? Apprentissage des activités de recherche et d'action au Tchad. In « *Médecine Tropicale* ».

de la protection sociale et les populations pastorales sont très faibles et souvent marquées par une méfiance mutuelle.

Pour surmonter les obstacles qui entravent l'accès des éleveurs mobiles aux soins sanitaires et lutter contre les inégalités en matière de santé, les pouvoirs publics tchadiens ont mis en œuvre des programmes de recherche-action en milieu nomade. Ces programmes, initiés à partir de 1996, ont permis de constater au départ un taux de vaccination des enfants des familles nomades quasiment nul, alors que le taux de couverture vaccinale du bétail était jugé acceptable. Des solutions de remédiation ont été recherchées, à travers le renforcement des interactions entre les communautés nomades et les services de santé humaine et vétérinaire. Dans ce cadre, une attention particulière a été accordée au processus de planification à la base, en cherchant à y impliquer tous les acteurs concernés.

Les programmes de recherche-action ont mis en relief une autre difficulté qui est liée à l'insuffisance des connaissances des pasteurs sur l'importance de la revaccination des enfants et des femmes. Pour remédier à cette situation une stratégie de communication s'appuyant sur l'utilisation de boîtes à images a été conçue et exécutée, afin d'attirer l'attention des familles nomades sur la nécessité des vaccinations répétées et de l'utilisation des médicaments appropriés. Cette stratégie de communication a pris en considération la diversité des modes d'organisation des groupes sociaux et de leurs systèmes de pouvoir (système hiérarchisé chez les Fulbé, avec un aîné social exerçant une forte emprise sur le groupe, pouvoir diffus en milieu arabe où la priorité est accordée à l'autonomie individuelle, etc.).

Les échanges dans le cadre des campagnes de vaccination ont permis de constater qu'il existe une forte demande pour des soins curatifs au niveau des groupes nomades. Pour répondre à ces besoins, les pouvoirs publics ont décidé d'introduire, en plus de la vaccination et des activités de sensibilisation, des soins curatifs (traitement des maladies les plus courantes, en particulier le paludisme, la conjonctivite, la diarrhée, la dysenterie et la toux).

Compte tenu des insuffisances inhérentes aux approches classiques (utilisation d'infrastructures sanitaires fixes versus offre de services sanitaires mobiles), des réflexions ont été développées en vue d'identifier des approches appropriées pour l'organisation et l'offre de services de santé destinés aux populations pastorales<sup>18</sup>. « *En milieu nomade au Tchad, des équipes mixtes composées des agents vétérinaires et de santé ont montré un potentiel important d'offres des soins préventifs du point de vue de la logistique et de l'organisation de campagnes de vaccination ou d'éducation, résultats d'efforts conjoints entre deux ministères et de l'intervention d'autres partenaires. L'analyse des coûts a montré que les vaccinations conjointes offrent un avantage compétitif par rapport aux seules séances de vaccination à partir des structures fixes pour les personnes mobiles et leurs animaux. En mettant en place un dispositif de communication, les campagnes mixtes ont été bien acceptées par les groupes nomades* » (Wyss et al., 2004).

Une autre innovation importante porte sur la mise en œuvre du Programme National pour la Santé des Populations Nomades, Insulaires et des Zones d'Accès Difficile (PNSN) qui s'est assigné comme mission de : (i) définir une politique nationale pour la santé des populations nomades, insulaires et des zones d'accès difficile ; (ii) veiller à la mise en œuvre des stratégies qui en découlent et en assurer le suivi et l'évaluation ; (iii) mettre en place les structures de prise en charge de la santé des populations nomades, insulaires et des zones d'accès difficile ; (iv) intégrer la santé de ces populations dans les structures de santé par l'entremise des actions adaptées en prenant en compte la spécificité de chaque cible ; (v) mettre en place des mécanismes de solidarité et d'assistance pour les populations nomades, insulaires et des zones d'accès difficile ; et (vi) veiller à garantir un accès équitable de ces populations aux services de santé de qualité et la prise en charge globale de leur santé.

---

<sup>18</sup> Une théorie associant étroitement la santé humaine et la santé animale (« *une seule santé* » ou « *one health* ») constitue la base conceptuelle de ces nouvelles approches. Elle vise à démontrer, de manière quantitative et qualitative, la valeur ajoutée d'une démarche d'intervention s'appuyant sur une meilleure collaboration entre la médecine humaine, animale et l'environnement.

Il convient de mentionner que la configuration des centres de services implantés par le PIRPT a été définie en tenant compte des leçons tirées de ces expériences novatrices d'offres de services sanitaires. En effet, le centre de services est conçu comme un réseau local d'offres de services s'appuyant sur le déploiement et l'exploitation de multiples infrastructures qui intègrent un dispensaire et un parc de vaccination implantés sur un même site.

### **3. CAPITALISATION DE QUELQUES EXPERIENCES DE GESTION DES INFRASTRUCTURES COMMUNAUTAIRES EN MILIEU PASTORAL**

Depuis plusieurs années, le Tchad et d'autres pays sahéliens connaissent une dynamique de renouveau des politiques publiques visant à mieux soutenir la résilience des systèmes d'élevage pastoral. Cela a favorisé la mise en œuvre d'expériences centrées sur la sécurisation de la mobilité du bétail et l'amélioration de la productivité de l'élevage. Ces expériences combinent plusieurs démarches portant sur :

- (i) l'impulsion de concertations destinées à identifier les priorités en matière d'aménagement (puits pastoraux, couloirs de transhumance, aires de pâturage et de repos, etc.) ;
- (ii) l'appui à la gestion concertée des ressources communes au niveau local ;
- (iii) la réalisation d'infrastructures et d'équipements répondant aux besoins des éleveurs en matière de sécurisation de la mobilité du bétail, d'augmentation de la productivité animale, de mise en marché du bétail, d'approvisionnement en intrants alimentaires et de transformation des produits d'élevage.

Ces expériences ont permis certes d'enregistrer des acquis importants en termes de renforcement de la viabilité des systèmes pastoraux, mais elles ne sont pas exemptes de points de fragilité. De ce fait, il est possible d'en tirer des enseignements utiles pouvant permettre de nourrir la réflexion sur la stratégie de gestion durable des centres de services.

#### **3.1 Principaux points d'attention concernant l'expérience des magasins d'aliments du bétail**

Les systèmes pastoraux sont confrontés d'une part à l'insuffisance des ressources alimentaires qui sont constituées essentiellement des pâturages naturels, et d'autre part à la perte de valeur nutritive résultant de la lignification des fourrages herbacés en saison sèche. Dans ces conditions, l'accès à l'aliment du bétail constitue un enjeu crucial pour faire face à plusieurs défis, à savoir : (i) la limitation des pertes de poids des animaux durant la longue saison sèche ; (ii) le maintien d'une production laitière permettant de garantir la croissance des jeunes animaux ; et (iii) le développement d'activités de production laitière et d'embouche. A cela s'ajoute l'intérêt de la disponibilité anticipée de l'aliment du bétail dans la réduction des mortalités animales en période de sécheresse.

Pour toutes ces raisons, l'usage de l'aliment du bétail constitue un levier vital permettant de réduire durablement la vulnérabilité des troupeaux. Or, on constate que l'accès à cet intrant est entravé par plusieurs séries de contraintes qui concernent notamment : (i) le caractère aléatoire de la disponibilité des intrants alimentaires et la fréquence des ruptures de stocks ; (ii) la faible capacité des éleveurs à assurer des achats groupés de l'aliment du bétail, à travers leurs organisations professionnelles ; (iii) la tendance des commerçants privés à spéculer sur les prix de l'aliment du bétail ; et (iv) la hausse continue du cours des matières premières importées qui entrent dans la fabrication des aliments concentrés (en particulier le tourteau de soja et le son de blé).

Dans la plupart des zones sahéliennes, le ravitaillement des éleveurs en intrants alimentaires est assuré par les banques d'aliments du bétail dont la configuration reproduit, dans ses grandes lignes, le modèle des banques céréalières (construction d'infrastructures fixes de stockage, création de comités de gestion et constitution de fonds de roulement). Ces systèmes communautaires permettent aux éleveurs, qui ne

disposent pas de ressources financières suffisantes pour constituer leurs propres stocks privés, d'accéder à l'aliment du bétail.

Bien qu'étant importants, ces avantages ne doivent pas faire perdre de vue le fait que, sur le plan du fonctionnement, les banques d'aliments du bétail sont confrontées aux mêmes difficultés que les banques de céréales, même si la fluctuation des prix des aliments du bétail est moins forte que celle des céréales. Dans un cas comme dans l'autre, la viabilité de telles institutions est entravée par les coûts de transaction élevés qui induisent souvent un manque de performance de l'activité.

Les principales leçons qui ressortent de l'expérience des systèmes communautaires d'approvisionnement en aliments du bétail portent sur la nécessité de :

- mettre au point et appliquer les outils de gestion, y compris un compte d'exploitation de premier niveau (simplifié) permettant de savoir à quelles conditions le magasin pourrait être rentable ;
- calculer l'équilibre financier du magasin pour savoir de quelle marge de manœuvre les gestionnaires pourront disposer pour couvrir les coûts de revient de l'aliment du bétail (prix d'achat, coûts de transport et frais de gestion du stock), tout en étant capables de vendre le produit en dessous des prix pratiqués par les commerçants privés ;
- constituer un fonds de roulement pour sécuriser les réapprovisionnements et projeter le niveau de récupération du fonds de roulement qui est souhaité à la fin des deux ou trois premières années d'exploitation du magasin ;
- mettre en place un dispositif de contrôle externe, en vue d'établir un équilibre financier plus solide permettant de couvrir l'ensemble des coûts de fonctionnement du magasin (y compris les coûts de supervision) ;
- garantir l'équité dans l'accès à l'aliment du bétail, à travers la définition de seuils plafonds ;
- établir un mécanisme d'articulation entre les comités de gestion des magasins et soutenir la création de structures fédératives regroupant les comités de gestion des six magasins, en vue de faciliter à la fois les commandes groupées (réalisation d'économies d'échelle) et la négociation des prix avec les fournisseurs.

### **3.2 Principaux points d'attention concernant l'expérience des unités de collecte et de transformation de lait**

Dans plusieurs pays sahéliens, les politiques publiques sont sous-tendues par la volonté d'appuyer la production laitière locale. Des initiatives de promotion et de valorisation du lait local, à travers des mini-laiteries ont vu le jour au début des années 1990, dans de nombreux pays (Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, etc.). Depuis 2000, les pouvoirs publics apportent un soutien au développement de bassins laitiers intensifs en milieu périurbain, ainsi qu'à la création de petites entreprises laitières. Toutefois, le taux de couverture des besoins de la demande par la production locale reste encore faible dans les capitales et les autres agglomérations urbaines où les produits laitiers consommés sont issus essentiellement de la poudre de lait importée. Dans certains cas, les importations non déclarées, et donc non taxées, seraient d'ailleurs plus importantes que les importations légales.

#### *Encadré n° 2 : Fonctionnement de la filière lait au Tchad*

Au Tchad, ce sont surtout les femmes qui s'occupent de la traite, de la transformation et de la commercialisation du lait. Ce produit est transformé sous la forme de lait entier fermenté (*rayeb*), de lait fermenté écrémé (*rouaba*), de beurre liquide (*dihin baggar*), de fromage et de yaourt. On dénombre actuellement plusieurs centaines de mini-laiteries qui sont implantées principalement à proximité des grands centres urbains. Le circuit de collecte s'est fortement diversifié et s'appuie sur un réseau de

collecteurs à motocyclettes. Ce réseau approvisionne des fromageries, mais surtout un grand nombre de « bars laitiers » qui sont spécialisés dans la commercialisation du lait, sous la forme de lait frais ou de lait entier fermenté. Il convient de signaler également le dynamisme des circuits traditionnels de commercialisation des produits laitiers locaux comme le lait fermenté écrémé, le beurre liquide et le lait frais. Ces circuits s'appuient sur un réseau de collectrices et de détaillantes.

Le fonctionnement de la filière lait local est confronté aux contraintes découlant de la saisonnalité de la production laitière. Ainsi, dans certains bassins laitiers du Sahel implantés notamment au Mali et au Niger, les courbes d'offre et de demande en lait varient en sens inverse. En d'autres termes, les périodes de l'année sont caractérisées par des phénomènes contradictoires : le maximum de production laitière est obtenue au moment où la demande sur le marché est à son plus bas niveau. A l'inverse, la production laitière atteint son niveau minimum, lorsque la demande du marché est la plus élevée.

Outre la saisonnalité, d'autres facteurs entravent l'émergence d'une véritable industrie laitière locale capable de satisfaire des besoins urbains croissants en protéines de qualité. Ces facteurs concernent principalement : (i) le faible pouvoir d'achat de la majorité des ménages urbains ; (ii) la non compétitivité du lait local face à la poudre de lait importée ; et (iii) les faibles capacités de négociation des organisations du secteur de la production et de la transformation du lait.

Des recherches récentes effectuées par l'IRAM (2017)<sup>19</sup> au Mali et au Niger mettent en exergue une évolution majeure de la filière lait locale qui se traduit par une augmentation considérable de l'offre. Les industriels laitiers éprouvent des difficultés d'adaptation à ce nouveau contexte et ne parviennent pas à absorber une production en forte augmentation, en lien avec la structuration de l'amont de la filière (amélioration des pratiques d'élevage, développement des réseaux de collecteurs et des centres de collecte, etc.).

Par ailleurs, il convient de mentionner que la configuration de la filière lait local connaît un changement important lié à l'émergence d'un nouveau type d'acteur intermédiaire, à savoir les centres de collecte multi-services. *« Cet acteur s'inscrit véritablement dans une logique de développement de chaîne de valeur. Il ne vise pas à prendre la place d'un acteur existant (les mini-laiteries ou les industriels), mais à faire le lien entre les acteurs, et en particulier entre les éleveurs et les industriels. Partout où de tels stratégies de centres de collecte ont été adoptées au Mali et au Niger, la filière lait local s'est rapidement structurée et développée. Des centres de collecte gèrent en effet facilement 1.000l à 2.000l/j de lait cru, c'est-à-dire la production de plusieurs centaines d'éleveurs (voire d'un millier d'éleveurs). Une étude récente de l'IRAM au Mali indique qu'alors que les mini-laiteries semblent stagner avec des capacités de 100 à 200l/j, voire à régresser, les centres de collecte affichent des taux de croissance de leur collecte et chiffre d'affaires à 2 voire à 3 chiffres »* (IRAM, 2017).

Dans la perspective de l'opérationnalisation des nouvelles unités de transformation des produits d'élevage, les principales leçons qui se dégagent des expériences de promotion de la filière lait local portent sur la nécessité de :

- mettre en place les outils de gestion requis pour établir un système d'exploitation véritablement professionnelle ;
- soutenir la structuration des producteurs en amont de la filière, afin d'assurer un approvisionnement minimum en lait frais du centre de collecte ;
- mettre en place un dispositif de collecte de lait frais et d'acheminement des produits transformés prenant en compte les contraintes liées à l'enclavement des zones de production laitière et des centres de services ;

---

<sup>19</sup> IRAM, 2017 : Projet Nariindu 2 – Promouvoir le lait local au Sahel.

- faciliter l'accès de l'unité de transformation au marché, en s'appuyant sur une stratégie commerciale basée sur l'adaptation des produits proposés à la demande des consommateurs ;
- établir un mécanisme efficace d'approvisionnement du centre de collecte en consommables et équipements (emballages de qualité, équipements et maintenance du matériel) ;
- améliorer les pratiques d'élevage et promouvoir de nouveaux comportements (hygiène de la traite, qualité sanitaire du lait collecté, etc.).

### **3.3 Principaux points d'attention concernant l'expérience des points d'eau équipés de stations de pompage**

Dans le cadre du fonctionnement du système d'élevage pastoral, le point d'eau constitue le pivot du dispositif d'exploitation des pâturages, notamment en saison sèche. L'étude réalisée par l'IRAM en 2005<sup>20</sup> sur l'hydraulique pastorale dans les pays sahéliens a mis en exergue la complexité du système de gestion des ressources pastorales, en particulier des ressources en eau. Dans un contexte marqué par la présence de multiples usagers de l'eau, la pratique de la mobilité et l'accès aux ressources fourragères dépendent principalement des modalités de régulation de l'accès à l'eau d'abreuvement. Pour avoir un système de régulation efficace, il est indispensable d'amener les parties prenantes à construire un consensus qui repose sur des règles négociées et acceptées par l'ensemble des usagers.

La stratégie de gestion sociale de l'eau à usage pastoral basée sur les principes du droit prioritaire et de la réciprocité dans l'accès aux ressources a été remise en cause par l'implantation d'infrastructures hydrauliques modernes ayant le statut de points d'eau publics (puits cimentés et forages). L'application du principe de l'accès libre à ces points d'eau modernes pose de nombreux défis en matière d'organisation des usagers et de réglementation de l'accès à l'eau et au pâturage.

Dans le contexte spécifique du Tchad, deux modes principaux de gestion des forages couplés à des stations de pompage sont utilisés. Dans le premier cas de figure, il s'agit du système de gestion communautaire qui s'appuie sur la mise en place d'un comité de gestion représentant les groupes d'usagers. Les avantages d'un tel système concernent : (i) le renforcement de la cohésion sociale, en lien avec la représentation des différentes parties prenantes dans la structure de gestion du point d'eau ; et (ii) la garantie de l'équité dans l'accès à l'eau d'abreuvement. La principale limite du système réside dans les difficultés de gestion du budget d'entretien des forages (absence de transparence, risques de détournement ou d'appropriation de la taxe d'abreuvement par les pouvoirs locaux qui désignent les membres des comités de gestion et les fontainiers).

Dans le second cas de figure, il s'agit d'un système de gestion communautaire déléguée à un opérateur privé techniquement compétent. Les avantages sont repérables à deux niveaux : (i) la délégation de gestion est régie par un contrat d'exploitation et de maintenance du forage ; et (ii) l'exigence de disposer d'un niveau minimal de maintenance est prise en compte ; ce qui permet de garantir la continuité dans l'offre du service. Les principales limites d'un tel système concernent : (i) la dissociation de la gestion de l'eau d'abreuvement (assurée par le prestataire) et de la gestion des pâturages (assurée par les autorités locales) ; ce qui constitue une source de difficultés pour les transhumants ; et (ii) l'absence d'équité dans l'accès aux ressources pastorales, à cause des tarifs d'abreuvement plus élevés qui sont généralement imposés aux transhumants de passage.

Les principales leçons à prendre en compte dans la réflexion sur le système de gestion des points d'eau implantés par le PIRPT portent sur la nécessité de :

- définir un système de régulation de l'accès à l'eau d'abreuvement, en lien avec la gestion des pâturages polarisés par le point d'eau (concertation multi-acteurs et réglementation locale) ;

<sup>20</sup> IRAM, 2005 : Hydraulique et sécurisation des systèmes pastoraux. Appui à la gestion locale.

- établir un système de planification (budget prévisionnel) et mettre en place un dispositif d'entretien et de maintenance du forage ;
- établir un dispositif permettant de prendre en charge les frais d'amortissement des équipements.

#### **4. OPPORTUNITES ET DEFIS LIES A L'OPERATIONNALISATION DES CENTRES DE SERVICES**

Le PIRPT a été conçu comme une alternative aux problèmes qui se posent à l'élevage mobile dans les zones agropastorales d'accueil des troupeaux transhumants. Le projet entend contribuer à la résolution de ces problèmes, en favorisant : (i) la réalisation d'aménagements pastoraux ; (ii) la promotion de systèmes de gestion concertée des ressources pastorales ; (iii) l'implantation d'infrastructures communautaires dans les zones de séjour des transhumants ; et (iv) l'accès des éleveurs mobiles aux services sociaux de base. Il convient de rappeler que l'objectif du projet est de contribuer à l'amélioration durable des conditions de vie des populations transhumantes et sédentaires, grâce à l'amélioration du taux d'accès de ces populations aux infrastructures pastorales et aux services sociaux de base.

##### **4.1 Préoccupations à l'origine de la conception du projet, résultats attendus et valeur ajoutée**

La principale préoccupation à l'origine de la conception du projet est relative à la réduction du potentiel de conflits socio-fonciers, dans un contexte caractérisé par un envahissement des espaces pastoraux par les cultures et une augmentation des situations de conflits entre agriculteurs et éleveurs. En raison de la baisse des complémentarités entre l'agriculture et l'élevage, ces conflits sont devenus non seulement plus nombreux, mais aussi plus graves.

Les résultats attendus de la mise en œuvre du PIRPT sont les suivants : (i) les conflits liés à l'utilisation des ressources pastorales sont réduits ; (ii) l'accès aux services de santé animale et à l'eau d'abreuvement est amélioré, de même que la gestion des pâturages, avec pour conséquence une augmentation de la productivité du bétail en lait ; (iii) l'accès à l'eau potable est amélioré ; (iv) l'accès des enfants des familles nomades à l'éducation est amélioré ; et (v) l'accès aux services de santé maternelle et infantile est amélioré.

En ce qui concerne la trajectoire d'évolution des projets d'appui au développement du pastoralisme, on peut, de façon schématique, subdiviser la période écoulée en trois grandes phases :

- une première phase correspondant aux 1990 et au cours de laquelle les projets ont concentré leurs appuis sur l'hydraulique pastorale ;
- une deuxième phase (années 2000) qui a été marquée par la prise en charge simultanée des préoccupations en matière d'hydraulique pastorale et de sécurisation de la mobilité du bétail ;
- une troisième phase (à partir de 2010) qui est caractérisée par un élargissement du champ d'intervention des projets. Désormais, les projets interviennent dans les domaines de l'hydraulique pastorale, de la sécurisation de la mobilité du bétail et de la facilitation de l'accès aux services sociaux de base. Le PIRPT appartient à cette troisième génération de projets d'appui au pastoralisme.

##### **4.2 Pertinence des orientations du projet au regard de la problématique de sa zone d'intervention**

Le projet cible les zones de séjour et de stationnement des éleveurs transhumants dans onze régions qui sont situées dans la partie ouest du pays. Dans ces zones d'accueil des transhumants, les ressources naturelles disponibles font l'objet de multiples usages, dans la mesure où le même espace peut servir de terre de culture et de pâturage. La faiblesse du niveau de prise en compte et de protection des besoins et des intérêts de l'ensemble des usagers des ressources naturelles engendre des conflits violents et parfois

même meurtriers. Ces conflits autour de l'accès aux ressources naturelles risquent de s'exacerber à cause de l'intensification des aléas climatiques et de la prise de contrôle de l'espace rural par d'autres activités (agriculture, habitat, etc.).

La zone d'intervention du projet joue un rôle important dans la fonctionnalité du système des transhumances provenant d'autres régions du pays. En effet, les pasteurs quittent les régions du Nord-Ouest (Kanem et Bahr El Gazal) en début de saison sèche pour conduire leurs troupeaux autour du Lac Tchad et dans la région du Chari Baguirmi. Les groupes d'éleveurs qui quittent le Centre-Nord et le Nord-Est (Batha, Ouaddaï et Guera) empruntent des circuits de transhumance différents qui les conduisent jusqu'au Mayo Kebbi et dans les régions de la Tandjilé, de Mandoul, de Logone oriental et Logone occidental.

Les incidences de l'amplification des enjeux fonciers sur l'accès aux ressources pastorales se traduisent principalement par la multiplication des entraves aux flux de transhumance, à la fois dans les zones de transit et d'accueil des troupeaux. Les contraintes qui affectent la mobilité du bétail concernent principalement : (i) l'obstruction des couloirs de transhumance qui sont annexés par les cultures ; (ii) les difficultés d'accès à l'eau d'abreuvement, après l'assèchement des points d'eau de surface ; et (iii) la difficulté à concilier le calendrier agricole avec celui du séjour des éleveurs transhumants dans les zones de repli des troupeaux. C'est pour faire face à cette situation que le projet a ciblé les zones de repli des troupeaux transhumants qui sont situées dans la partie occidentale du pays, à savoir une partie du Lac et du Kanem, les régions du Chari Baguirmi, du Mayo Kebbi Est et Ouest, de la Tandjilé, de Logone oriental, de Logone occidental, du Moyen Chari et de Mandoul.

### **4.3 Concept et démarche de mise en place des centres de services**

L'une des activités phares qui a été réalisée par le projet porte sur la construction de six centres de services. Tel que conçu par le PIRPT, un centre de services est un complexe d'infrastructures qui comprend : (i) une école ; (ii) un centre de santé ; (iii) un magasin de stockage des produits mixtes ; (iv) un point d'eau doté d'une station de pompage et d'un château d'eau ; (v) un parc de vaccination ; et (vi) une unité de transformation des produits d'élevage. Il est implanté dans une aire de séjour des éleveurs transhumants, notamment les sites où ces derniers restent 6 à 7 mois pendant la saison sèche.

La finalité du centre multi-services consiste à faciliter l'accès des éleveurs mobiles aux services sociaux (scolarisation des enfants, accès aux soins de santé humaine et animale, approvisionnement des familles en eau potable et accès du bétail à l'eau d'abreuvement) et aux opportunités économiques qu'offrent l'exploitation des magasins d'approvisionnement en aliments du bétail et des unités de transformation des produits d'élevage. Il constitue le socle d'un réseau local de services qui assure l'accessibilité, la qualité et la continuité de l'offre des services destinés aux communautés résidant dans le territoire d'implantation du centre.

Les principales articulations de la démarche de mise en place des centres multi-services telle que conçue au démarrage du projet concernent :

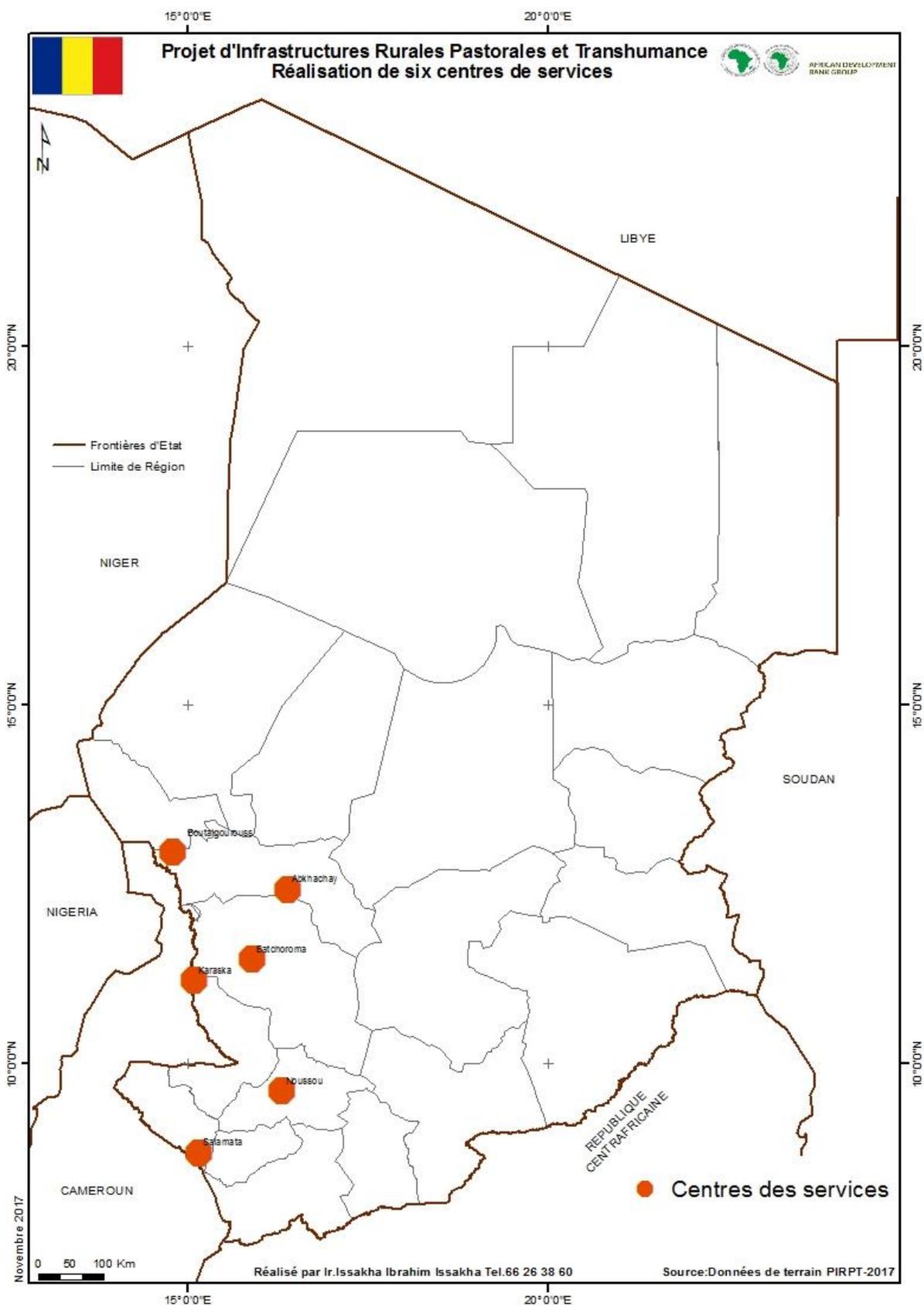
- a) la définition des critères de choix des sites d'implantation des centres de services par le projet en collaboration avec les Ministères chargés de l'éducation nationale, de la santé publique et des infrastructures (établissement conventions) ;
- b) l'expression des besoins par les communautés de base, avec le soutien des Délégations Régionales de l'Élevage (DRE), conformément aux critères qui ont été définis ;
- c) l'organisation d'ateliers-débats sur le choix des sites au niveau de différentes zones, en tenant compte des données sociales (communautés résidentes et groupes de transhumants), des données géographiques (territoires et couloirs de transhumance) et des pratiques d'élevage ;

- d) l'organisation de missions conjointes (PIRPT, Ministères chargés de l'éducation, de la santé et des infrastructures) pour confirmer le choix définitif des sites parmi les zones qui ont été présélectionnées, identifier les lieux d'implantation des infrastructures et procéder à leur géo-référencement. Ce processus de sélection finale a pris en compte la diversité des zones devant être sélectionnées du point de vue de leur position géographique, du profil des communautés concernées et des situations conflictuelles ;
- e) l'impulsion d'un processus de construction et de signature d'accords sociaux entre les différentes parties prenantes ;
- f) la conduite de démarches visant à obtenir un certificat d'attribution provisoire des terrains auprès des Gouverneurs ;
- g) la recherche du quitus environnemental ;
- h) l'établissement d'un dispositif d'animation et d'accompagnement des bénéficiaires durant toutes les phases (choix des sites, suivi communautaire des travaux de réalisation des infrastructures et prise en charge de leur gestion).

Malgré l'importance cruciale qu'elle revêt, cette dernière étape de la démarche globale n'a pas été mise en œuvre. Le processus de recrutement d'une ONG locale spécialisée dans l'ingénierie sociale a accusé un retard tellement important que l'activité a été finalement abandonnée.

Au terme du processus de sélection structurée en plusieurs phases, les complexes d'infrastructures ont été implantés dans six zones de concentration des transhumants pendant la saison sèche. Il s'agit des sites suivants :

- 1) Boutalgourss dans la sous-préfecture de Karal (région de Hadjer Lamis) ;
- 2) Abkhachaya dans la sous-préfecture de Moito (région de Hadjer Lamis) ;
- 3) Bachoroma dans la sous-préfecture de Massenya (région du Chari Baguirmi) ;
- 4) Karaska dans la sous-préfecture de Mandalia (région du Chari Baguirmi) ;
- 5) Salmata dans la sous-préfecture de Gagat (région de Mayo Kebbi Ouest) ;
- 6) Noussou dans la sous-préfecture de Deressia (région de la Tandjilé).



Carte 2 : localisation des sites d'implantation des centres de services

Le choix des structures pérennes du Ministère chargé de l'élevage comme point d'ancrage institutionnel du PIRPT a été perçu comme un gage pour l'appropriation et la pérennisation des acquis du projet. De plus, l'implication des Ministères chargés de la santé publique et de l'éducation nationale dans le processus d'implantation des infrastructures et de fourniture des prestations de services de base a été conçue comme un levier important dans l'opérationnalisation des volets consacrés à la formation et au suivi des enseignants nomades, des matrones et des agents de santé communautaire.

Le rapport de la revue à mi-parcours du PIRPT mentionne que l'exigence de la mise en place des jalons de la pérennisation des actions a été prise en compte dès la phase de formulation du projet. « *Pour assurer la durabilité des ouvrages réalisés par le projet, les usagers de chaque ouvrage seront organisés en comités de gestion et d'entretien (CGE) qui arrêteront de manière concertée les modalités de gestion. Le projet appuiera la définition des statuts et du règlement intérieur des CGE des différents types d'ouvrages. De plus, les capacités des CGE seront renforcées afin de leur permettre de prendre en charge de manière adéquate la gestion, l'entretien et la maintenance des ouvrages, à travers des cotisations et autres arrangements pour la prise en charge des charges récurrentes liés au fonctionnement, notamment les frais de paiement des enseignements communautaires et de prise en charge des matériels pédagogiques, de gardiennage des aménagements, d'entretien des appareillages et ou équipements divers, transport* » (Banque Africaine de Développement, 2015)<sup>21</sup>.

#### 4.4 Opportunités offertes par les centres de services

L'intérêt des centres de services réside dans le fait que ces dispositifs d'offres de services aux éleveurs mobiles sont censés générer des avantages sociaux et économiques importants se traduisant par :

- a) la consolidation de la dynamique d'intégration agriculture-élevage, à travers l'amélioration des conditions d'insertion des transhumants dans des sites de séjour de saison sèche où ils cohabitent avec des agriculteurs sédentaires ;
- b) la fourniture et/ou l'amélioration de l'accessibilité des services sociaux répondant aux besoins des populations pastorales (école, centre de santé et approvisionnement en eau potable), mais aussi des services économiques permettant de renforcer la viabilité de l'activité d'élevage (filière pérenne d'approvisionnement en aliments du bétail, valorisation du lait local et perspectives de connexion ente l'unité de transformation des produits d'élevage, le magasin d'aliment du bétail et une laiterie industrielle).

Le PIRPT a placé la réalisation des actions synergiques au cœur de sa stratégie d'intervention. Une telle démarche présente une tonalité originale liée au fait qu'elle met l'accent sur la nécessité de concentrer dans un même site un complexe d'infrastructures, en vue de générer des impacts significatifs. Ce choix se fonde sur l'idée que les différentes infrastructures communautaires mises en place sont complémentaires et que leurs effets vont se renforcer mutuellement, parce qu'il existe une chaîne d'effets positifs entre l'approvisionnement en eau potable, la santé humaine, la scolarisation des enfants et l'alphabétisation des adultes d'une part et, d'autre part entre l'accès à l'eau d'abreuvement, la santé animale, l'accès à l'aliment du bétail et la transformation des produits d'élevage.

Ainsi, les effets cumulés des services offerts par l'utilisation des différents types d'infrastructures vont induire des avantages significatifs en termes de renforcement des capacités de résilience des systèmes d'élevage, grâce à : (i) une meilleure association agriculture-élevage dans les aires de stationnement des transhumants ; (ii) l'allongement de la durée de séjour du bétail transhumant dans ces zones de repli ; (iii) l'amélioration de la couverture sanitaire des animaux ; (iii) l'établissement d'une filière pérenne d'approvisionnement en aliment du bétail ; et (iv) l'offre d'opportunités en matière de transformation des produits d'élevage.

<sup>21</sup> Banque Africaine de Développement, 2015 : Projet d'Infrastructures Rurales, Pastorales et de Transhumance (PIRPT). Rapport de revue à mi-parcours. Département de l'Agriculture et de l'Agro-industrie (OSAN).

L'accès à une gamme diversifiée de services va également avoir des effets positifs sur les conditions d'existence des communautés d'éleveurs mobiles, à travers : (i) l'amélioration de la qualité de vie permise par l'approvisionnement en eau potable ; (ii) l'amélioration de l'état sanitaire des populations (en particulier la santé maternelle et infantile) ; (iii) l'accès au système d'éducation de base et d'alphabétisation ; et (iv) l'augmentation des revenus résultant de la valorisation des produits animaux.

#### 4.5 Principaux défis liés à la gestion des centres de services

Pour assurer une gestion efficace des infrastructures communautaires, plusieurs défis doivent être relevés. Ces défis renvoient tout d'abord à la configuration complexe des centres de services qui combinent deux types d'infrastructures :

- des infrastructures sociales composées d'une école couplée à un centre d'alphabétisation, d'un centre de santé, d'un parc de vaccination et d'un point d'eau ;
- des infrastructures économiques qui comprennent un magasin de stockage et une unité de transformation des produits d'élevage.

Les enjeux liés à la construction de ces différents types d'infrastructures ne sont pas les mêmes. En effet, dans un cas, l'on a affaire à des enjeux de développement socio-culturel et de promotion de la citoyenneté, tandis que dans l'autre, il s'agit d'enjeux de croissance économique (amélioration de la productivité de l'élevage) et d'augmentation des revenus. A cela s'ajoutent d'autres facteurs de différenciation : la capacité de génération de revenus dans le cadre de l'exploitation des infrastructures est variable selon les types concernés, ainsi que les besoins d'entretien, de maintenance et d'amortissement.

Sur un autre plan, il convient de souligner que les risques liés à l'implantation des centres de services sont repérables à plusieurs niveaux :

- g) les partisans de la sédentarisation des pasteurs pourraient prendre prétexte de l'existence des centres de services pour chercher à impulser une dynamique de stabilisation du bétail dans les sites d'implantation des infrastructures communautaires. Une telle perspective engendrerait des incidences négatives sur la productivité des systèmes d'élevage et contribuerait à accroître le potentiel de conflits entre agriculteurs et éleveurs ;
- h) le complexe d'infrastructures sociales et économiques pourrait exercer un effet d'attraction sur des groupes de transhumants qui n'ont pas coutume de venir dans les zones d'implantation des centres de services. En effet, tout laisse penser que les nouvelles infrastructures vont exercer « *un appel d'air* » sur les populations pastorales de plusieurs régions, à la faveur des opportunités en matière d'offres de services. Cet afflux de troupeaux transhumants induirait des effets négatifs pouvant se traduire par : (i) l'augmentation considérable de la pression exercée sur le milieu naturel<sup>22</sup> ; (ii) l'exacerbation de la compétition pour l'accès aux ressources naturelles, avec les risques de conflits qui en découleraient ; et (iii) la dégradation de l'écosystème. Le phénomène « *d'appel d'air* » pourrait se traduire également par la création de nouveaux villages autour des centres de services, avec le consentement des populations autochtones qui exercent la maîtrise foncière sur les sites ;
- i) les centres de services pourraient susciter des convoitises de la part des agriculteurs sédentaires, des commerçants, de l'administration territoriale et de la chefferie traditionnelle. Ces catégories d'acteurs pourraient être désireuses d'utiliser certaines infrastructures à leur propre profit, ce qui conduirait à détourner les centres multi-services de leur vocation pastorale ;

<sup>22</sup> De l'avis de certains acteurs institutionnels rencontrés à Ndjamena, ce phénomène est observé actuellement dans les zones d'emprise des puits modernes.

- j) les centres pourraient être accaparés par le groupe des éleveurs majoritaires ou des éleveurs les plus nantis, ce qui se traduirait par l'établissement d'un système de contrôle des infrastructures débouchant sur l'exclusion des autres usagers ;
- k) la mise en place des structures de gestion des centres de services pourrait poser un problème d'équité en termes de représentation des différentes parties prenantes. Une faible représentation des usagers directs des infrastructures dans les structures de pilotage stratégique pourrait conduire ces derniers à perdre tout contrôle sur les modalités d'exploitation, de gestion et de maintenance des infrastructures, au profit des représentants de l'Etat et du secteur privé (commerçants et organisations professionnelles).

**Matrice de gestion des risques identifiés**

<b>Description des risques</b>	<b>Degré de gravité (*)</b>	<b>Actions correctrices</b>
Sédentarisation des pasteurs couplée à la stabilisation du bétail	1	Mobilité saisonnière du bétail, avec inversion du calendrier des déplacements (retour en hivernage des troupeaux dans leurs zones d'attache)
Détournement des centres de services de leur vocation pastorale	1	Définition d'un cahier de charges complété par un manuel de procédures
Création de nouveaux villages autour des centres de services	2	Mise en œuvre d'une stratégie d'anticipation basée sur l'adoption d'un code de conduite que chaque groupe d'acteurs (y compris les villages périphériques) s'engage à appliquer
Afflux de transhumants dans les zones d'implantation des centres de services	2	Mise en œuvre de stratégies d'anticipation basées l'application de systèmes de régulation de l'accès du bétail aux ressources stratégiques (eau et pâturage)
Accaparement des centres de services par le groupe des éleveurs majoritaires ou des éleveurs les plus nantis	2	Application du principe de l'accès partagé aux infrastructures communautaires
Faible représentation des usagers directs des centres de services dans les structures de pilotage stratégique	3	Etablissement de mécanismes garantissant une représentation équitable des différentes parties prenantes dans les structures de pilotage stratégique

Degré de gravité du phénomène : 1 (très grave) ; 2 (grave) ; et 3 (moyennement grave)

## PARTIE 2 : PROPOSITIONS

### 5. DÉTERMINANTS POUR UNE GESTION DURABLE DES CENTRES DE SERVICES

L'opérationnalisation des centres de services constitue une véritable gageure pour deux raisons au moins :

- 1) la clôture du PIRPT, fixée au 31 décembre 2017, va intervenir quelques mois seulement après la réception des centres des services. Or, le bailleur de fonds n'a pas prévu de mettre en place un dispositif d'accompagnement des bénéficiaires dans la gestion de ces dispositifs ;
- 2) le niveau d'appropriation des centres de services par les usagers directs est encore faible, à cause du déficit d'accompagnement social du processus d'installation des infrastructures. Les rapports des missions de supervision de la Banque Africaine de Développement ont pointé cette difficulté, en insistant sur « *l'absence du dispositif d'animation pour aider les populations bénéficiaires à mieux s'impliquer dans la réalisation du projet et s'approprier les ouvrages mis à leur disposition. Vu les difficultés constatées sur le terrain, la mise en place du dispositif d'animation est plus que jamais indispensable pour la durabilité des ouvrages pastoraux* » (Mission de supervision effectuée du 15 au 23 avril 2013).

Compte tenu de ces contraintes, la réflexion sur la démarche d'opérationnalisation des centres de services doit prendre en compte le fait que :

- 1) la définition par les parties prenantes d'une vision claire et motivante sur l'avenir des centres de services constitue un levier indispensable pour la mobilisation de l'ensemble des bénéficiaires, en vue de concrétiser leurs aspirations communes. Cet exercice permettrait aux différents groupes d'acteurs d'échanger sur l'état futur et désirable des centres multi-services à l'horizon dix-vingt ans, ainsi que sur les leviers à actionner pour concrétiser la vision qui est souhaitée ;
- 2) la mise en activité des centres de services doit reposer sur le principe de la progressivité, en tenant compte du calendrier de mise en œuvre des mesures indispensables à court terme pour rendre chaque infrastructure fonctionnelle.

L'impulsion d'une dynamique de pérennisation des centres de services, c'est-à-dire leur fonctionnement durable après l'arrêt des appuis extérieurs est la finalité essentielle qui est recherchée par le PIRPT et les bénéficiaires des six complexes d'infrastructures. C'est un défi majeur qui requiert :

- la clarification du statut public des infrastructures communautaires et la définition des modalités d'exercice de leur maîtrise d'ouvrage ;
- la mise en place de structures organisationnelles aptes à gérer les centres de services et les infrastructures qui y sont implantées ;
- le renforcement des capacités des cadres organisationnels et la consolidation de la dynamique d'appropriation des infrastructures par les usagers ;
- la mobilisation des structures pérennes du Ministère chargé de l'élevage, afin qu'elles assument leur part de responsabilité dans l'appui à la pérennisation des centres de services et la concrétisation du partenariat stratégique avec les départements ministériels chargés de l'éducation et de la santé ;
- l'allocation de fonds de roulement aux bénéficiaires des centres de services pour leur permettre d'enclencher la mise en fonctionnement des infrastructures économiques dans de bonnes conditions ;

- la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des usagers des centres de services et de suivi des activités qu'ils mènent.

### **5.1 Clarification du statut public des infrastructures communautaires et définition des modalités d'exercice de leur maîtrise d'ouvrage**

Dans le prolongement des accords sociaux qui ont été conclus au moment de la construction des infrastructures, il semble judicieux de promouvoir des conventions d'accords parties pour la gestion des centres de services. A cet effet, la gestion des centres multi-services doit reposer sur un certain nombre de principes directeurs qui constituent des repères importants pour évaluer l'efficacité des systèmes d'exploitation de ces infrastructures :

- les centres de services ont été aménagés grâce à des ressources financières mobilisées par l'Etat et constituent des biens publics communautaires. Par conséquent, personne ne peut s'en déclarer propriétaire ;
- les bénéficiaires des centres de services n'ont pas apporté une contribution pécuniaire ou matérielle pour la construction des infrastructures. Toutefois, ils sont tenus de mettre en place un système d'exploitation permettant de garantir la fourniture durable des services dont ils ont besoin ;
- les centres de services doivent être des lieux publics de rencontres entre différents types d'usagers qui comprennent les usagers directs, ceux qui sont distants, mais réguliers et enfin des usagers occasionnels. Dans ces espaces, la concorde, la quiétude et la paix doivent être préservées en permanence, grâce à l'implication des structures administratives déconcentrées ;
- la gestion des infrastructures qui génèrent des ressources financières (forages, magasins et unités de transformation des produits d'élevage) doit être faite sur la base des principes de transparence et d'efficacité, en vue de couvrir l'ensemble des charges liées au fonctionnement, à l'entretien, aux réparations, au personnel de gardiennage et de maintenance et à l'amortissement.

La réflexion sur les facteurs de pérennisation des centres de services doit prendre en compte l'exigence du transfert progressif de la maîtrise d'ouvrage de ces dispositifs aux collectivités territoriales avec lesquelles l'Etat entretient des relations contractuelles, d'assistance, de conseil et de contrôle. Même si la décentralisation est encore au stade embryonnaire en milieu rural, la mise en marche des centres multi-services doit s'inscrire dans le cadre légal de la maîtrise d'ouvrage et d'œuvre du développement local. En principe, la maîtrise d'œuvre du développement incombe principalement aux différents acteurs sociaux et économiques, tandis que la maîtrise d'ouvrage revient pleinement aux collectivités territoriales. En attendant que les communes deviennent opérationnelles au niveau des sous-préfectures, il conviendra de mettre en place un dispositif transitoire chargé d'assurer le rôle de maître d'ouvrage.

### **5.2 Mise en place de structures organisationnelles aptes à gérer les centres de services et les infrastructures qui y sont implantées**

Pour que les bénéfices attendus des centres de services puissent être durables, il est important de prendre en compte les trois piliers sur lesquels doit se fonder la gestion rationnelle de ces dispositifs. Ces objectifs fondamentaux visent à :

- a) assurer le fonctionnement efficace des centres multi-services, en mettant l'accent sur : (i) la fourniture d'un service continu de qualité ; (ii) l'application d'un règlement régissant l'utilisation des infrastructures et garantissant leur exploitation correcte ; et (iii) la garantie de l'accès équitable de tous les usagers aux infrastructures ;

- b) mettre en place un système de maintenance performant qui permet de garantir : (i) l'entretien systématique des infrastructures (entretien courant ou périodique) ; et (ii) la maintenance préventive sur la base d'un calendrier précis ;
- c) établir un dispositif visant à garantir le renouvellement des équipements, en cas de nécessité, grâce à la mise en place d'un fonds d'amortissement permettant d'assurer le remplacement des équipements usés.

L'efficacité de la gestion des centres de services va dépendre, dans une large mesure, de la qualité du dispositif organisationnel qui sera mis en place. Pour être réellement utile, ce dispositif devra s'appuyer sur le principe de la séparation des fonctions de pilotage stratégique de celles de coordination opérationnelle et d'animation des centres de services. Une telle démarcation est nécessaire pour éviter tout risque de chevauchement entre les domaines de compétence des structures qui interviendront à différentes échelles.

Un autre point d'attention important porte sur les dynamiques de pouvoir, les relations sociales entre les groupes en présence au niveau des centres de services et les rivalités sous-jacentes qui sont souvent ancrées dans les liens sociaux. Ces facteurs sont de nature à introduire des biais dans la composition et le fonctionnement des structures de gestion des infrastructures communautaires.

### **5.3 Renforcement des capacités des cadres organisationnels et consolidation de la dynamique d'appropriation des infrastructures par les usagers**

Le renforcement des capacités des structures de gestion des centres de services est une exigence incontournable pour qu'elles puissent assumer pleinement leurs missions. Les capacités à renforcer se répartissent en deux grandes catégories : (i) les capacités techniques et les compétences en matière de gestion ; et (ii) les capacités stratégiques. Au cours de sa phase d'exécution, le PIRPT s'est focalisé sur le renforcement des compétences techniques et organisationnelles (gestion des ressources pastorales, approche genre, HIV, alphabétisation, santé communautaire, santé animale, gestion des organisations, prévention des conflits, etc.). Il s'avère nécessaire de réajuster cette stratégie d'intervention de manière à prendre en compte les besoins en matière de renforcement des capacités techniques et de gestion, mais aussi les exigences dans le domaine du renforcement des capacités stratégiques (capacités de planification, de négociation de partenariats, de suivi-évaluation des activités menées par les Comités de gestion des infrastructures communautaires, etc.).

La stratégie de renforcement des capacités devra s'appuyer sur deux piliers essentiels :

- a) le premier concerne l'apprentissage par l'action qui mettra à contribution les structures de gestion les plus dynamiques qui ont été mises en place par les Ministères chargés de l'éducation, de la santé et de l'élevage autour des infrastructures communautaires ;
- b) le second est relatif à l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles, à travers l'adoption d'une approche de transmission et de partage des savoirs.

Il conviendra de s'orienter vers l'élaboration de programmes pluriannuels de renforcement des capacités des structures de gestion. Une telle démarche présente un avantage important liée au fait qu'elle permet d'aborder, de façon plus cohérente, la problématique du renforcement des capacités sur la base d'une planification des interventions et non simplement de demandes d'appui pour des formations ponctuelles.

### **5.4 Appui des structures pérennes du Ministère chargé de l'élevage aux centres de services et concrétisation du partenariat stratégique avec les départements ministériels chargés de l'éducation et de la santé**

Les acquis des interventions des projets d'appui au développement rural sont souvent fragilisés par le faible degré d'engagement des institutions publiques qui sont elles-mêmes confrontées à la baisse

drastique de leurs moyens d'intervention. Cette observation générale est valable pour les structures du Ministère chargé de l'élevage qui éprouvent de sérieuses difficultés à assurer leurs fonctions d'encadrement, de conseil, de suivi et de prestations de services. Or, ces structures doivent veiller à garantir la pérennité des centres de services.

Pour y parvenir, les autorités du Ministère chargé de l'élevage devront renforcer les initiatives engagées en matière de rationalisation des choix d'investissement, de mobilisation des énergies et des ressources et d'optimisation des sources de financement, à travers la mise à contribution des projets qui sont actuellement en cours d'exécution (PRAPS et PASTOR, notamment). Il convient de signaler que les préoccupations liées à la pérennisation des centres de services ont été prises en compte dans le processus d'élaboration de la phase 2 du PNDE (2018-2021).

En ce qui concerne le partenariat stratégique entre les Ministères chargés de l'élevage, de l'éducation et de la santé, il convient de souligner l'importance des acquis enregistrés dans le cadre des conventions de collaboration qui ont été conclues. Pour l'essentiel, ces acquis portent sur : (i) l'élaboration d'un guide d'orientation pédagogique et administrative ; (ii) l'appui à l'implantation des écoles dans les sites qui abritent les centres de services ; (iii) l'identification et la formation des enseignants communautaires et des assistants d'alphabétisation ; et (iv) la formation des matrones et des agents de santé communautaire.

Lors des ateliers régionaux d'échanges sur la stratégie de gestion durable des centres de services, les représentants des Ministères chargés de l'éducation et de la santé se sont engagés à mettre en œuvre une série de mesures à court et à moyen termes permettant de faire fonctionner correctement les écoles et les centres de santé. Toutes les conditions sont réunies pour que l'école, le centre de santé et la station de pompage soient opérationnelles à brève échéance. Ainsi, ces infrastructures serviront de locomotive aux centres de services.

### **5.5 Allocation de fonds de roulement pour faciliter l'exploitation des infrastructures économiques**

La mise en fonctionnement des infrastructures économiques suppose la mobilisation de fonds de roulement permettant de s'assurer que ces dispositifs vont avoir une solvabilité courante. En d'autres termes, les fonds de roulement sont nécessaires pour permettre aux gestionnaires de couvrir les charges courantes liées à l'exploitation des magasins de stockage de produits mixtes et des unités de transformation des produits d'élevage, au moment du démarrage des activités. Ces ressources financières créeront une marge d'autonomie, dans la mesure où elles contribueront à renforcer l'aptitude des infrastructures économiques à financer leur cycle d'exploitation.

En ce qui concerne les magasins, il est possible d'envisager la mise à disposition d'un stock d'aliments du bétail pour constituer un fonds de roulement. En revanche, les unités de transformation des produits d'élevage ont besoin d'un apport en numéraire pour acquérir les équipements nécessaires pour le conditionnement et l'emballage de leurs produits. Dans les deux cas de figure, il conviendra d'accorder une attention particulière à la recherche de l'équilibre et de la transparence dans la gestion des fonds de roulement, afin de garantir un niveau de récupération correct.

### **5.6 Etablissement d'un système de suivi-évaluation des centres de services**

Les centres de services doivent se doter d'un système de suivi-évaluation qui constitue un outil indispensable pour éclairer les prises de décisions, mais aussi anticiper les risques éventuels. La fonction de suivi-évaluation ne doit pas être perçue comme une conditionnalité imposée aux gestionnaires des centres multi-services et qui se limiterait au simple décompte des usagers réguliers et occasionnels des infrastructures. Pour être porteur de sens, le suivi-évaluation doit veiller à déterminer la pertinence des objectifs poursuivis au niveau des centres, leur degré de réalisation, l'efficacité et l'efficience des actions menées, ainsi que les impacts générés et la durabilité des dynamiques impulsées.

Le dispositif de suivi-évaluation doit comporter des indicateurs de plusieurs niveaux : (i) indicateurs de résultats ; et (ii) indicateurs d'effets et d'impacts. La mesure de ces indicateurs s'appuiera sur des méthodes de collecte et d'analyse qui seront conçues en fonction de la nature des données (enquêtes qualitatives auprès des usagers, collecte de données quantitatives, etc.).

## **6. ELEMENTS POUR UNE STRATEGIE D'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES DE GESTION DES CENTRES DE SERVICES**

Pour favoriser la mise en place des conditions garantissant l'utilisation consciente et la gestion durable des centres de services, il est indispensable d'actionner les leviers susceptibles d'être les plus opérants sur les déterminants identifiés plus haut. Autrement dit, l'opérationnalisation de la stratégie de pérennisation des centres multi-services suppose la mise en place de leviers qui agiront concomitamment sur les différents déterminants de manière à ce qu'ils puissent se renforcer mutuellement.

Ces leviers ont fait l'objet de discussions et de réflexions concertées lors de quatre ateliers régionaux d'échanges qui se sont tenus à : (i) Massakory, dans la région de Hadjer Lamis (7 - 9 novembre 2017) ; (ii) Massenya, dans la région du Chari Baguirmi (15 - 17 novembre 2017) ; (iii) Laï, dans la région de la Tandjilé (29 novembre - 1<sup>er</sup> décembre 2017) ; et (iv) Pala, dans la région de Mayo Kebbi Ouest (2 - 4 décembre 2017).

Les ateliers régionaux avaient pour objectifs spécifiques de :

- partager le concept de centre de services et décrire ses modalités de fonctionnement ;
- recueillir les préoccupations, attentes, suggestions et recommandations formulées par les acteurs en ce qui concerne les dispositifs organisationnels et les mécanismes de gestion des centres de services (organes à mettre en place, mission, modalités de fonctionnement, outils et procédures de gestion, etc.) ;
- réaliser un consensus autour d'une charte d'engagement des responsables locaux et des bénéficiaires pour la mise en place et le fonctionnement des organes de gestion, ainsi que pour l'application des outils et procédures de gestion ;
- obtenir l'engagement des responsables des Ministères techniques concernés (Santé, Education, Elevage) à tout mettre en œuvre pour assurer la durabilité des centres de services ;
- élaborer une feuille de route pour la poursuite des activités à mener dans les centres de services et la mise en œuvre du plan d'action qui sera élaboré.

Les rencontres ont regroupé, chacune, une soixantaine de participants, appartenant à dix principaux groupes d'acteurs, à savoir : (i) les autorités administratives ; (ii) les représentants des Ministères chargés de l'Education Nationale, de la Santé Publique, de Promotion Civique, de l'Elevage et des Productions Animales ; (iii) les Délégués régionaux des Ministères concernés ; (iv) les chefs traditionnels de la zone concernée ; (v) les chefs de villages et de fermes polarisés par les centres de services ; (vi) les ONG et projets intervenant dans la région ; (vii) les représentants des organisations professionnelles de pasteurs et d'agriculteurs ; (viii) les partenaires de mise en œuvre du projet (DPENIES, Programme National de Santé des Nomades) ; (ix) les cadres du PIRPT ; et (x) des personnes ressources.

Dans le cadre des ateliers, les travaux ont été structurés autour de discussions en séances plénières et de réflexions approfondies dans des groupes de travail. Les thématiques des travaux de groupe ont été formulées comme suit :

- groupe n° 1 : Structure chargée du pilotage stratégique du centre de services et structure chargée de la coordination des activités opérationnelles ;
- groupe n° 2 : Structures spécifiques de gestion des différentes infrastructures sociales (centre de santé, école et parc de vaccination) ;
- groupe n° 3 : Structures spécifiques de gestion des différentes infrastructures économiques (unité de transformation des produits animaux et magasin) ;
- groupe n° 4 : Structure spécifique de gestion du point d'eau (station de pompage et château d'eau).

### **6.1 Leviers pour clarifier le statut public des infrastructures communautaires et définir les modalités d'exercice de leur maîtrise d'ouvrage**

La stratégie de gestion durable des centres de services devra être restituée par le PIRPT aux acteurs de la pérennisation des infrastructures communautaires, dans la foulée des ateliers régionaux. Les échanges entre ces groupes d'acteurs auront une double finalité : d'une part, ils devront permettre de clarifier la dimension « *bien public communautaire* » que revêtent ces infrastructures ; d'autre part, ils offriront l'opportunité de définir les modalités d'exercice de la maîtrise d'ouvrage des centres multi-services.

En ce qui concerne les infrastructures pastorales et socio-économiques, l'étude réalisée par l'IRAM (2017)<sup>23</sup> indique qu'elles constituent des éléments structurants de la construction et de la mise en œuvre des stratégies d'aménagement de l'espace rural. Le rapport souligne que dans une perspective d'aménagement, les interventions de sécurisation de la mobilité du bétail sont généralement axées sur le renforcement du dialogue entre les acteurs et la négociation d'accord sociaux concernant la gestion des espaces agro-sylvo-pastoraux en cours de densification. « *Cependant l'action prend beaucoup plus de sens et de portée, lorsque les décisions à prendre concernent directement la réalisation d'aménagements et d'infrastructures structurants. Ces types d'infrastructures obligent les décideurs à adopter une vision concrète de l'aménagement, ainsi qu'à rechercher un consensus autour d'accords socio-fonciers d'implantation des ouvrages, puis autour d'accords de gestion à définir conjointement pour assurer une utilisation durable et équitable des ouvrages publics qui constituent un patrimoine commun des utilisateurs* ».

En ce qui concerne plus spécifiquement les centres de services, l'enjeu est de faire accepter par toutes les parties prenantes le statut de bien public qui doit être conféré aux infrastructures communautaires. Dans cette logique, il convient de mettre l'accent sur deux exigences majeures qui concernent d'une part l'application du principe de l'accès partagé aux infrastructures, suivant des règles qui seront définies localement ; et d'autre part la définition d'un cadre de responsabilité des catégories d'acteurs impliquées dans la gestion des centres multi-services (autorités administratives, services techniques déconcentrés, collectivités territoriales, usagers, organisations professionnelles d'éleveurs et d'agriculteurs, etc.)<sup>24</sup>.

S'agissant de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage, il s'avère indispensable de reconnaître les prérogatives qui sont dévolues aux collectivités territoriales. Actuellement, il n'est pas possible de rendre effectif l'ancrage dans la décentralisation, parce que les communes n'existent pas encore au niveau des sous-préfectures qui abritent les centres de services. A titre transitoire, les prérogatives en matière d'exercice de la maîtrise d'ouvrage seront confiées à l'administration publique, en particulier aux autorités administratives régionales. Cela permettra de garantir :

<sup>23</sup> IRAM, 2017 : Le concept de biens publics communautaires appliqué à la transhumance entre les pays sahéliens et côtiers. Note de synthèse des échanges avec les acteurs nationaux et régionaux (mission du 17 au 27 juillet 2017). Sergio Magnani et Bertrand Guibert, avec la collaboration de Bernard Bonnet.

<sup>24</sup> Le PIRPT a assuré la sécurisation des couloirs de transhumance qui facilitent l'accès aux centres de services. Les aménagements pastoraux réalisés et les accords sociaux promus devront être entretenus.

- la promotion du sens de l'intérêt public ;
- la mise en place d'un système de contrôle systématique et rapproché de la gestion des centres de services ;
- l'établissement d'une procédure de reddition des comptes renforcée par l'autorité politique dont dispose l'administration territoriale.

## **6.2 Leviers pour mettre en place de structures organisationnelles aptes à gérer les centres de services et les infrastructures qui y sont implantées<sup>25</sup>**

En ce qui concerne la structuration des acteurs impliqués dans la gestion des centres de services, les ateliers régionaux ont insisté sur la nécessité de faire une démarcation entre les fonctions de planification et de pilotage stratégique d'une part, et celles d'animation, d'exécution et de coordination des activités opérationnelles d'autre part. Sur cette base, les participants à ces rencontres ont retenu l'idée de créer trois types de structures, à savoir :

- d) un Comité de pilotage stratégique au niveau de chaque centre de services ;
- e) un Comité de coordination des activités opérationnelles ;
- f) des Comités de gestion spécifiques pour chaque infrastructure.

### ➤ **Comité de pilotage stratégique**

La mission assignée au Comité de pilotage stratégique porte sur :

- la définition des orientations stratégiques et la planification des activités ;
- la validation du programme d'activités qui sera proposé par le Comité de coordination ;
- le suivi de la mise en œuvre des activités planifiées ;
- la gestion des partenariats.

Le Comité de pilotage stratégique est composé de douze membres représentant les principales catégories d'acteurs qui sont responsables de la pérennisation des centres de services, à savoir :

- a) le Préfet du département concerné ;
- b) le Sous-préfet de la localité concernée ;
- c) un représentant de chaque Ministère sectoriel concerné (Santé, Education, Elevage, Hydraulique, Environnement et Agriculture) ;
- d) un représentant de la fédération régionale des éleveurs ;
- e) un représentant de l'organisation régionale des producteurs agricoles ;
- f) un représentant des ONG intervenant dans la zone concernée ;

---

<sup>25</sup> Les ateliers ont insisté sur la nécessité de garantir la représentation des villages périphériques dans les structures de gestion des centres de services.

- g) un représentant de la chefferie traditionnelle ;
- h) un représentant du Comité de gestion et de prévention des conflits agriculteurs-éleveurs.

➤ **Comité de coordination des activités du centre de services**

Le Comité de coordination a pour mission de :

- proposer des Programmes de Travail annuels (PTA) au Comité de pilotage stratégique pour validation, avant d'assurer leur mise en œuvre ;
- suivre et contrôler l'exécution des activités opérationnelles au niveau du centre de services ;
- élaborer des rapports d'activités semestriels et annuels à l'attention du Comité de pilotage stratégique.

Le Comité de coordination est une structure restreinte composée de cinq membres, à savoir :

- a) un représentant des Comités de gestion des infrastructures communautaires ;
- b) un représentant de chacune des structures techniques déconcentrées relevant des départements ministériels sectoriels qui sont impliqués dans la gestion du centre de services (Santé, Education, Hydraulique et Elevage).

En ce qui concerne les relations entre ces deux structures, le schéma qui a été défini par les ateliers régionaux est le suivant :

- le Comité de pilotage stratégique dispose de toutes les compétences pour définir les orientations de travail que le Comité de coordination est chargé de mettre en œuvre ;
- le Comité de coordination est tenu de rendre compte régulièrement au Comité du pilotage stratégique du déroulement des activités au niveau du centre de services.

➤ **Comité de gestion de l'école**

En ce qui concerne la structure de gestion des écoles, les ateliers régionaux ont décidé de s'inspirer des bonnes pratiques promues dans le secteur de l'éducation par le Ministère de l'Éducation Nationale. Ils ont fait observer que des écoles sont déjà fonctionnelles dans plusieurs centres de services, grâce à la mobilisation des communautés locales qui ont assuré la construction de hangars et la prise en charge des enseignants communautaires formés avec l'appui du Programme d'éducation des enfants nomades. Ces écoles ont connu des difficultés au démarrage. En effet, le rapport de la mission de supervision qui a été effectuée du 12 au 22 décembre 2015 souligne que *« la durabilité des écoles soulève quelques inquiétudes liées à la prise en charge des maîtres communautaires. Ceux-ci bénéficient actuellement de subsides des parents d'élèves. Le volume horaire totalisé pour la formation de ces maîtres communautaires n'atteint pas les limites exigées par la Direction de l'enseignement pour leur prise en charge par le Gouvernement »*.

Les préoccupations relatives à l'intégration des enseignants communautaires dans la fonction publique pour assurer la pérennité des écoles ont été prises en compte dans les solutions retenues par les participants aux ateliers régionaux.

<i>Points d'attention</i>	<i>Solutions proposées</i>	<i>Eléments de justification</i>
Structure de gestion	Association des Parents d'Elèves (APE) à créer ou à redynamiser <sup>26</sup>	Appui de la Fédération Nationale des Parents d'Elèves du Tchad (FENAPET) pour la formation et le recyclage des membres des APE
Modalités d'accès	Accès gratuit ou contribution symbolique d'un montant de 500 FCFA par élève	
Modalités d'entretien	Mise en place d'un Comité de gestion et d'entretien <sup>27</sup>	

➤ **Comité de gestion du centre de santé**

En ce qui concerne la structure de gestion du centre de santé, les ateliers ont reconduit la démarche qui consiste à s'inspirer des pratiques probantes développées par le Ministère de la Santé Publique, en les adaptant aux réalités des populations pastorales.

<i>Points d'attention</i>	<i>Solutions proposées</i>	<i>Eléments de justification</i>
Structure de gestion	Comité de Santé (COSAN) <sup>28</sup> Comité de Gestion (COGES) <sup>29</sup>	Désignation du Médecin Chef du District pour représenter le centre de santé au sein du Comité de pilotage stratégique <sup>30</sup>
Modalités d'accès	Recouvrement des coûts ;  Gratuité des soins pour les femmes enceintes, les enfants de moins de 5 ans et les personnes victimes de morsures de serpent ;  Références indiquées : utilisation gratuite de l'ambulance.	Application des prescriptions de la politique nationale en matière de santé
Modalités d'entretien	Instauration d'un système d'entretien basé sur le partage des responsabilités entre le Ministère de la Santé Publique (MSP) et le COSAN :  <ul style="list-style-type: none"> <li>○ système régulier de salubrité à mettre en place par le COSAN ;</li> <li>○ petites réparations à assurer par le COGES ;</li> <li>○ interventions de grande ampleur à assurer par la Délégation Sanitaire Régionale (DSR).</li> </ul>	

<sup>26</sup> L'APE se compose de cinq membres (Président, Vice-président, Secrétaire, Trésorier et Conseiller) qui ont un mandat de deux ans, renouvelable.

<sup>27</sup> Le Comité de gestion se compose de quatre membres (Président de l'APE, Directeur de l'école, Chef du village et représentant des familles nomades).

<sup>28</sup> Le COSAN se compose de 15 membres. Les critères à remplir pour être membre du COSAN sont les suivants : (i) savoir lire et écrire en français ou en arabe ; (ii) être âgé d'au moins 25 ans ; (iii) être issu de la communauté ; (iv) faire preuve de discipline et d'un esprit de collaboration ; (v) être disponible et affirmer un engagement volontaire ; et (vi) être de bonne moralité.

<sup>29</sup> La composition du COGES est la suivante : Président, Vice-Président, Trésorier, Rapporteur et Gérant de la pharmacie.

<sup>30</sup> Il rend compte au Délégué Sanitaire Régional et répercute les décisions et orientations au Responsable du Centre de Santé (RCS).

➤ **Comité de gestion du parc de vaccination**

<i>Points d'attention</i>	<i>Solutions proposées</i>	<i>Eléments de justification</i>
Structure de gestion	Comité de Gestion (COGES) <sup>31</sup> qui a pour mission de : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ collecter les fonds ;</li> <li>○ veiller à l'entretien du parc de vaccination ;</li> <li>○ sécuriser le parc :</li> <li>○ rendre compte au Comité de coordination.</li> </ul> Campagne de sensibilisation auprès des usagers (sédentaires et nomades) sur l'importance de la vaccination (par les auxiliaires de l'élevage et la Fédération des éleveurs)	
Modalités d'accès	Paiement d'une redevance fixée entre 15 et 25 francs par tête, selon les centres de services	Cette taxe doit être payée séparément des frais de vaccination du bétail
Modalités d'entretien	Salubrité au sein du parc à assurer par le gardien ;  Prise en charge des petites réparations par le COGES.	

➤ **Comités de gestion du magasin et de l'unité de transformation des produits d'élevage**

Pour rendre fonctionnels le magasin de stockage de produits mixtes, il convient au préalable de :

- mettre à disposition des fonds de roulement ;
- mettre en place des Comités de gestion et former leurs membres afin qu'ils puissent maîtriser et appliquer les outils de gestion requis<sup>32</sup> ;
- définir une stratégie de compensation des pertes éventuelles (stock invendu ou détérioré) ;
- prévoir la création de structures fédératives de second niveau regroupant les Comités de gestion des six magasins existants, en vue de faciliter les commandes groupées pour réaliser des économies d'échelle, mais aussi la négociation des prix avec les fournisseurs ;
- mettre en place un système de suivi et de contrôle interne de la gestion des magasins.

En ce qui concerne les conditions préalables au démarrage des unités de transformation des produits d'élevage, elles portent sur :

<sup>31</sup> Le COGES se compose de 5 membres (Président, Vice-président, Secrétaire, Trésorier et Contrôleur).

<sup>32</sup> A cet effet, il s'avère nécessaire : (i) d'élaborer un compte d'exploitation de premier niveau, afin de déterminer les conditions et le seuil de rentabilité des infrastructures ; et (ii) de calculer l'équilibre financier du magasin pour savoir de quelle marge de manœuvre les gestionnaires pourront disposer en matière de couverture des coûts de revient de l'aliment du bétail (prix d'achat, coûts de transport, frais de gestion du magasin, etc.).

- la confirmation de l'option en faveur de la collecte de lait ;
- la structuration des producteurs en groupements en amont de la filière lait pour assurer un approvisionnement minimum en lait frais du centre de collecte ;
- la création d'un Comité de gestion et la formation de ses membres sur les outils de gestion ;
- la facilitation de l'accès du centre de collecte de lait au marché, en s'appuyant sur une stratégie commerciale basée sur l'adaptation des produits proposés à la demande des consommateurs ;
- la résolution correcte du problème de l'approvisionnement du centre de collecte en consommables et équipements (emballages de qualité, équipements et maintenance du matériel) ;
- la définition d'une stratégie permettant de relever les contraintes liées à la saisonnalité de la production laitière ;
- l'amélioration des systèmes de production et la promotion de nouveaux comportements (hygiène de la traite, amélioration de la qualité sanitaire du lait collecté).

➤ **Comité de gestion du forage**

En ce qui concerne les forages couplés à des stations de pompage, l'un des principaux points d'attention qui a été identifiés par les participants aux ateliers régionaux concerne la nécessité de garantir un niveau minimal de maintenance, sans lequel la continuité dans l'offre du service risque d'être compromise.

<i>Points d'attention</i>	<i>Solutions proposées</i>	<i>Eléments de justification</i>
Structure de gestion	Mise en place d'un Comité de Gestion <sup>33</sup>	
Modalités d'accès	Tarification de l'eau d'abreuvement : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ bovins (15 à 25 F CFA par abreuvement, selon le centres de services) ;</li> <li>○ camelins (35 F CFA) ;</li> <li>○ petits ruminants (10 F CFA).</li> </ul> Tarification de l'eau à usage domestique : 500 F CFA par m3 pour les usagers du centre de services (pose de compteurs)	
Modalités d'entretien	Mobilisation d'un technicien qualifié chargé d'assurer le fonctionnement, l'entretien et la maintenance des équipements	

Le PIRPT doit préparer et organiser une mission sur le terrain pour restituer la stratégie de gestion durable des centres de services. Cette mission offrira l'opportunité à l'équipe du projet et aux parties

<sup>33</sup> La composition du COGES est la suivante : Président, Secrétaire général, Trésorier, Contrôleur technique et Contrôleur financier.

prenantes de mettre en place les structures de gestion qui sont prévues dans chaque site d'implantation des centres des services.

### 6.3 Leviers pour renforcer les capacités des structures de gestion des centres de services

Au niveau de chaque centre de services, le Comité de pilotage stratégique doit élaborer une fiche d'expression des besoins en matière de renforcement des capacités à l'attention du Comité de coordination et des COGES des différentes infrastructures. Cette fiche doit être articulée autour de quatre axes majeurs :

- a) principales lacunes identifiées ;
- b) objectifs poursuivis en matière de renforcement des capacités ;
- c) besoins ressentis ;
- d) types de capacités à renforcer.

Le Comité de pilotage doit mettre à contribution une expertise externe pour exploiter les fiches collectées, élaborer un plan pluriannuel de renforcement des capacités et dispenser les formations visant à améliorer les capacités collectives des membres des structures de gestion.

### 6.4 Leviers pour concrétiser les partenariats entre le Ministère chargé de l'élevage et les départements ministériels en charge de l'éducation et de la santé

Les ateliers régionaux ont élaboré un ensemble de propositions opérationnelles portant sur :

- c) le calendrier de mise en service des infrastructures sociales, en particulier l'école et le centre de santé ;
- d) les mesures indispensables à court et moyen termes pour garantir l'opérationnalisation de ces infrastructures.

#### ➤ Partenariat autour de l'école et du centre d'alphabétisation

<i>Points d'attention</i>	<i>Solutions proposées</i>	<i>Eléments de justification</i>
Calendrier de mise en service des nouvelles écoles	Entre décembre 2017 et février 2018	<p>Les enseignants communautaires et ceux de l'Etat sont déjà présents sur certains sites ;</p> <p>Les cours se déroulent dans des abris provisoires ;</p> <p>Les élèves sont prêts à regagner les nouvelles salles de classes ;</p> <p>L'alimentation de l'école en eau potable est imminente ;</p> <p>L'équipement des salles de classes en tables-bancs est en cours ;</p> <p>La sensibilisation sera organisée par l'Inspection Pédagogique de l'Ecole Primaire (IPEP), les chefs des villages et de ferricks ;</p>

		<p>Les animateurs d’alphabétisation sont sur place, toutefois ils ne sont pas motivés, faute d’être pris en charge ;</p> <p>Les matériels didactiques et pédagogiques pour les adultes et les élèves ne sont pas encore disponibles.</p>
Mesures indispensables à court et moyen termes	<p>Rétrocession des écoles au Ministère de l’Education Nationale ;</p> <p>Prise en charge des maîtres communautaires et des animateurs d’alphabétisation par la communauté parentale pour une durée de 6 mois ;</p> <p>Affectation des enseignants par l’Etat ;</p> <p>Nomination d’un Directeur d’école ;</p> <p>Contractualisation des enseignants et des animateurs par l’APICED (après le recensement qui sera effectué entre juin 2018 et décembre 2020) ;</p> <p>Engagement du Ministère de l’Education Nationale et de la Promotion Civique, à travers ses structures (APICED, DPENIES et DAPLAN) à prendre en charge le fonctionnement de l’école et du centre d’alphabétisation (en les dotant des matériels didactiques et pédagogiques) et à assurer le suivi de la mise en œuvre de la politique en matière de promotion des écoles nomades et des centres d’alphabétisation ;</p> <p>A long terme, la construction d’autres salles de classe est envisagée pour permettre à l’école de disposer d’un cycle complet d’enseignement primaire.</p>	<p>MENPC ;</p> <p>Décision de la communauté ;</p> <p>MENPC ;</p> <p>APICED.</p>

➤ **Partenariat autour du centre de santé**

<i>Points d’attention</i>	<i>Solutions proposées</i>	<i>Eléments de justification</i>
Calendrier de mise en service des nouvelles écoles	Fin février 2018	Existence d’un logement pour le RCS ;

		<p>Existence d'une convention entre le Ministère chargé de l'élevage et le département en charge de la santé ;</p> <p>Processus de définition du cadre juridique (Arrêté) ;</p> <p>Affectation du personnel au centre de santé ;</p> <p>Fourniture aux centres de santé de matériels, médicaments et consommables par le MSP ;</p> <p>Lancement officiel des activités.</p>
Mesures indispensables à court et moyen termes	<p>Mise en place des COSAN et des COGES ;</p> <p>Motivation du personnel soignant selon les directives du MSP ;</p> <p>Supervision formative régulière par le District et la Délégation Sanitaire Régionale ;</p> <p>Renforcement des capacités des agents du centre de santé ;</p> <p>Fourniture régulière d'une dotation en médicaments dans le cadre du programme de gratuité des médicaments.</p>	

### 6.5 Leviers pour assurer le suivi-évaluation des centres de services

Le Comité de pilotage stratégique doit intégrer les indicateurs de résultats dans un plan opérationnel et veiller à les renseigner régulièrement, afin de disposer de données fiables sur les activités liées à l'exploitation des différentes infrastructures. Les indicateurs d'effets et d'impacts qui doivent être renseignés dans une matrice dynamique renvoient aux changements affectant la situation initiale que les centres de services se donnent comme objectif de faire évoluer.

Le suivi qui sera effectué va se référer aux résultats de l'étude portant sur la situation de référence du PIRPT (réalisée en août 2013) pour : (i) mesurer les progrès qui seront réalisés dans les années à venir en matière de santé, d'éducation, d'accès à l'eau potable, de valorisation des produits d'élevage, etc. ; (ii) évaluer la pertinence des hypothèses de base ; (iii) mesurer le degré d'appropriation des infrastructures par les usagers ; et (iv) évaluer la capacité des acteurs à les pérenniser.

## 7. PLAN D'ACTIONS

L'opérationnalisation de la stratégie de gestion durable des centres de services reposera sur le principe de la progressivité, en ajustant les actions à mener dans le domaine du renforcement des capacités des structures de gestion des différentes infrastructures aux besoins exprimés par les usagers et aux soutiens mobilisés auprès de divers partenaires (départements ministériels concernés, bailleurs de fonds, secteur privé, etc.). Par ailleurs, le processus de mise en œuvre de la stratégie tiendra compte du facteur temps qui est indispensable pour s'assurer de l'appropriation effective des infrastructures par les usagers et de la mise en place du dispositif d'accompagnement des usagers et du système suivi-évaluation des activités menées.

La proposition de programmation triennale des activités présentée ci-dessous est articulée autour des principaux leviers de progrès, tout en spécifiant la distribution des responsabilités pour l'exécution des activités, le cadrage temporel des interventions et les indicateurs.

Leviers	Activités	Responsables	Calendrier												Indicateurs	
							Année 2				Année 3					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1. Mesures visant à poser les centres de services sur le bons rails (phase de démarrage)	1. Tenue d'ateliers régionaux de restitution de la stratégie de gestion durable des centres de services	PIRPT	X													Les 4 ateliers régionaux de restitution sont tenus
	2. Tenue d'une séance de travail regroupant les structures du MEPA pour mobiliser les appuis internes à fournir aux centres de services	MEPA	X													Les appuis attendus des structures sont identifiés et le calendrier de mise à disposition est défini
	3. Préparation et signature d'un arrêté fixant les modalités de rétrocession des écoles au MEN	MEPA	X													L'arrêté est signé
	4. Préparation et signature d'un arrêté fixant les modalités de rétrocession des centres de santé au MSP	MEPA	X													L'arrêté est signé
	5. Recherche et mise à disposition des fonds de roulement pour assurer le fonctionnement correct des magasins et des unités de transformation	MEPA	X	X												Les fonds de roulement sont mobilisés et mis à la disposition des COGES
	6. Elaboration d'une requête de financement d'une 2 <sup>ème</sup> phase du PIRPT axée sur l'accompagnement des centres de services (à soumettre à la BAD)	MEPA	X	X												La requête pour une 2 <sup>ème</sup> phase est élaborée et transmise à la BAD
	7. Recherche de financements auprès d'autres bailleurs de fonds	MEPA		X	X	X										Des ressources financières sont mobilisées auprès des PTF

	pour étendre l'expérience des centres de services à d'autres zones du pays																	
2. Clarification du statut public des infrastructures communautaires et modalités d'exercice de la maîtrise d'ouvrage des centres de services	8. Appui au processus de définition par les usagers de règles d'accès partagé aux infrastructures	MEPA	X															Les règles d'accès partagé sont définies
	9. Appui au processus de définition d'un code de conduite accepté par l'ensemble des usagers	MEPA	X															Un code de conduite est défini
	10. Délégation de la maîtrise d'ouvrage des centres de services à l'administration territoriale, à titre transitoire	MEPA	X															La délégation de la maîtrise d'ouvrage est effective
3. Mise en place de structures organisationnelles aptes à gérer les centres de services	1. Création des Comités de pilotage des centres de services, définition de leurs missions et modalités de fonctionnement	PIRPT/ usagers des centres de services	X															Le Comité de pilotage est créé et rendu fonctionnel
	2. Création des Comités de coordination des centres de services, définition de leurs missions et modalités de fonctionnement	PIRPT/ usagers des centres de services	X															Le Comité de coordination est créé et rendu fonctionnel
	3. Etablissement d'un système de péréquation et de fonctionnement solidaire des différentes infrastructures	PIRPT/ usagers des centres de services	X	X														Un système de péréquation est défini et mis en place
	4. Création et/ou redynamisation des APE, définition de leurs missions et modalités de fonctionnement	PIRPT/ MEN/ usagers des centres de services	X															Les APE sont créées et rendues fonctionnelles
	5. Construction de clôtures autour des écoles pour éviter les risques de pénétration des bovins dans le périmètre scolaire (les écoles sont	MEPA/ usagers des centres de services	X															Une clôture est construite autour des écoles

	situées à proximité des parcs de vaccination)																	
6.	Création des Comités de Gestion et d'Entretien (CGE) des écoles, définition de leurs missions et modalités de fonctionnement	PIRPT/ MEN/ usagers des centres de services	X															Les CGE sont créés et rendus fonctionnels
7.	Mise en place d'un stock de matériels didactiques (craie, cahiers, feuilles, etc.)	MEPA/ MEN	X															Le stock de matériels didactiques est mis en place
8.	Poursuite des campagnes de sensibilisation à l'intérêt de la scolarisation des enfants des familles d'éleveurs nomades	MEN	X	X			X	X				X	X					Les campagnes de sensibilisation sont réalisées
9.	Construction de logements pour les Directeurs des écoles et le personnel enseignant, afin de favoriser le maintien à leurs postes de ces agents	MEPA/ MEN, en lien avec des PTF		X	X													Les logements du personnel enseignant sont construits
10.	Sensibilisation des adultes à l'intérêt de l'alphabétisation	MEPC	X	X			X	X				X	X					Les campagnes de sensibilisation sont réalisées
11.	Aménagement de clôtures autour des centres d'alphabétisation	MEPA/ usagers des centres de services		X	X													Des clôtures sont construites autour des centres d'alphabétisation
12.	Création des COSAN, définition de leurs missions et modalités de fonctionnement	PIRPT/ MSP/ usagers des centres de services	X															Les COSAN sont créés et rendus fonctionnels
13.	Création des COGES des centres de santé, définition de leurs missions et modalités de fonctionnement	PIRPT/ MSP/ usagers des centres de services	X															Les COGES sont créés et rendus fonctionnels
14.	Création des COGES des parcs de vaccination, définition de leurs missions et	PIRPT/ usagers des centres	X															Les COGES sont créés et rendus fonctionnels

	modalités de fonctionnement	de services																	
	15. Création des COGES des magasins de stockage, définition de leurs missions et modalités de fonctionnement	PIRPT/ usagers des centres de services	X																Les COGES sont créés et rendus fonctionnels
	16. Création des COGES des unités de transformation, définition de leurs missions et modalités de fonctionnement	PIRPT/ usagers des centres de services	X																Les COGES sont créés et rendus fonctionnels
4. Renforcement des capacités des structures de gestion	1. Appui pour élaborer et transmettre aux structures de gestion des fiches d'expression de leurs besoins en matière de renforcement des capacités	MEPA	X	X															Les fiches d'expression des besoins sont élaborées et transmises aux structures de gestion
	2. Appui pour exploiter les fiches et élaborer un plan triennal de renforcement des capacités	MEPA			X	X													Le plan de renforcement des capacités des structures de gestion est élaboré
	3. Mobilisation d'appuis pour mettre en œuvre le plan de renforcement des capacités	MEPA				X	X			X	X								Le plan de renforcement des capacités est mis en œuvre
5. Concrétisation du partenariat entre le MEPA, le MEN et le MSP	1. Rétrocession des centres de Santé au Ministère de la Santé Publique	MEPA/ MSP	X																L'acte de rétrocession est approuvé
	2. Acte de mise à disposition des centres de santé aux Délégations Sanitaires Régionales	MSP	X																L'acte de mise à disposition est approuvé
	3. Mise à disposition du stock initial de médicaments essentiels	MSP	X																Le stock initial de médicaments est mis en place
	4. Affectation du personnel dans les centres de santé	MSP	X	X															Le personnel est affecté
	5. Motivation du personnel de santé, selon les directives du MSP	MSP	X	X															Les décisions de motivation du personnel sont adoptées

	6. Supervision régulière du personnel soignant	MSP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Le missions de supervision sont réalisées
	7. Renforcement des capacités des agents des centres de santé	MSP		X				X					X			Les séances de formation sont tenues
	8. Fourniture régulière d'une dotation en médicaments dans le cadre du programme de gratuité des médicaments	MSP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	La dotation en médicaments est fournie
	9. Reconnaissance officielle des écoles construites dans les centres de services	MEN	X													L'acte de reconnaissance des écoles est adopté
	10. Affectation des enseignants dans les écoles par l'Etat	MEN	X	X												Le personnel est affecté
	11. Nomination des directeurs des écoles	MEN	X	X												La décision de nomination des directeurs est adoptée
	12. Contractualisation des enseignants	MEN		X												Les contrats des enseignants sont signés
	13. Recyclage des enseignants	MEN			X				X							Les sessions de recyclage sont tenues
6. Suivi-évaluation des centres de services	1. Appui à l'établissement d'un système de suivi-évaluation des centres de services	MEPA	X	X												Le système de suivi-évaluation est établi
	2. Collecte de données par les structures de gestion pour renseigner les indicateurs	MEPA				X				X					X	Les données sont collectées
	3. Appui pour exploiter les données et élaborer un rapport de suivi-évaluation	MEPA				X				X					X	Le rapport de suivi-évaluation est élaboré

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alfaroukh, I. O. et al., 2011 : Actes du colloque national sur « *la politique sectorielle du pastoralisme au Tchad : quelles orientations ?* », 01 – 03 mars 2011, Ndjamena, Tchad.

Banque Africaine de Développement. Mission de supervision. Projet d'Infrastructures Rurales, Pastorales et de Transhumance (PIRPT). Aide-Mémoire de la mission effectuée au Tchad du 15 au 23 avril 2013.

Banque Africaine de Développement. Mission de supervision. Projet d'Infrastructures Rurales, Pastorales et de Transhumance (PIRPT). Aide-Mémoire de la mission effectuée au Tchad du 12 au 22 décembre 2015.

Banque Africaine de Développement. Mission de supervision. Projet d'Infrastructures Rurales, Pastorales et de Transhumance (PIRPT). Aide-Mémoire de la mission effectuée au Tchad du 30 janvier au 10 février 2017.

Banque Africaine de Développement, 2015 : Projet d'Infrastructures Rurales, Pastorales et de Transhumance (PIRPT). Rapport de revue à mi-parcours. Département de l'Agriculture et de l'Agro-industrie (OSAN).

Bonnet, B., et Guibert, B., 2011 : Le pastoralisme, enjeux et perspectives des politiques sectorielles : Éléments d'analyse régionale pour le Tchad, le Niger et le Mali. In « *la politique sectorielle du pastoralisme au Tchad. Quelles orientations ? Actes du colloque national* ».

Direction de la Promotion des Ecoles Nomades, Insulaires et des Enseignements Spécialisés, 2014 : Guide d'orientation pédagogique et administrative pour l'enseignant/apprentissage en milieu nomade.

Duteurtre, G. et al., 2002 : Etude sur les sociétés pastorales au Tchad. Rapport de synthèse.

IRAM, 2005 : Hydraulique et sécurisation des systèmes pastoraux. Appui à la gestion locale.

IRAM, 2017 : Projet Nariindu 2 – Promouvoir le lait local au Sahel.

IRAM, 2017 : Le concept de biens publics communautaires appliqué à la transhumance entre les pays sahéliens et côtiers. Note de synthèse des échanges avec les acteurs nationaux et régionaux (mission du 17 au 27 juillet 2017). Sergio Magnani et Bertrand Guibert, avec la collaboration de Bernard Bonnet.

Marty, A. et al., 2009 : Au cœur de la transhumance. Un campement chamelier au Tchad Central. Septembre 2006 – avril 2007. ANTEA – IRAM – KARTHALA – AFD.

Motavon, A. et al., 2013 : La santé des pasteurs mobiles au Sahel – Bilan de 15 années de recherche et de développement. In « *Tropical Medicine and International Health* ».

Plateforme d'Appui aux Acteurs du Pastoralisme au Tchad, 2016 : Etat des lieux du développement pastoral. Tome 2.

Réonoudji, F., 2011 : Initiatives « *élevage comme moyen de subsistance dans le bassin du lac Tchad* ». Etudes de base préalables.

Sougnabé, P., 2016 : Etat des lieux de l'élevage et du pastoralisme au Tchad. Rapport de consultation. CILSS.

Swift, J. et al., 2010 : Education en milieu nomade. Rapport d'étude. Juin – Septembre 2010. Agence Française de Développement.

Wyss, K. et al., 2004 : Quels types de services de santé pour les populations nomades ? Apprentissage des activités de recherche et d'action au Tchad. In « *Médecine Tropicale* ».



**REPUBLIQUE DU TCHAD**

**PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE**

**PRIMATURE**

**MINISTERE DE L'ELEVAGE  
ET DES PRODUCTIONS ANIMALES**

**SECRETARIAT GENERAL**



**AFRICAN DEVELOPMENT  
BANK GROUP**

**Projet d'Infrastructures rurales, pastorales et de transhumance**

*Termes de Référence*

*Pour le recrutement d'un consultant en appui à l'élaboration de la stratégie de gestion durable des centres de service*

## **I. Contexte et justification**

Le Gouvernement de la République du Tchad a bénéficié d'un Prêt et d'un Don du Fonds Africain de Développement (FAD) pour la mise en œuvre du Projet d'Infrastructures Rurales, Pastorales et de Transhumance (PIRPT).

L'exécution du Projet est confiée au Ministère de l'Elevage et des Productions Animales qui a créée en son sein une Unité de Coordination du Projet qui assure la gestion et la coordination du projet.

Dans le cadre du renforcement de l'accès des éleveurs transhumants aux services sociaux de base, le projet a construit 6 centres de service dans les zones de séjour des transhumants en saison sèche, comprenant une école, un centre de santé, une unité de transformation des produits de l'élevage, un magasin mixte de stockage et une AEP. L'organisation et la gestion de ces infrastructures méritent une attention particulière, compte tenu du caractère innovant et pluridisciplinaire de ce type d'infrastructure, et surtout du fait qu'ils sont implantés au sein des communautés non habituées à gérer ce type d'infrastructure.

C'est dans ce cadre que le projet envisage le recrutement d'un consultant pour l'appuyer dans l'élaboration d'une stratégie de fonctionnement et de gestion durable des centres de service, notamment une note conceptuelle et des outils de gestion.

Les présents termes de référence (i) précisent la mission du consultant en appui à l'élaboration de la stratégie de gestion durable des centres de services ; (ii) décrivent les tâches du consultant ; (iii) fixent les qualifications, expériences et aptitudes requises ; (iv) fournissent des indications sur la nature et la durée et de la mission.

## **II. Présentation du projet**

### **2.1. Objectifs du projet**

Le Projet d'Infrastructures Rurales, Pastorales et de Transhumance vise à améliorer les conditions de vie des populations transhumantes et sédentaires de la zone ciblée, à travers le renforcement de l'accès aux infrastructures et ressources pastorales et aux services sociaux de base.

Ses objectifs spécifiques sont : (i) l'amélioration de la pratique de la transhumance en renforçant et en dynamisant la gestion concertée des ressources hydrauliques et pastorales et en améliorant les infrastructures pastorales et (ii) le renforcement des capacités des structures du Ministère en charge de l'Elevage et autres institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet en les dotant d'instruments de pilotage, d'accompagnement et de suivi-évaluation pour une meilleure gouvernance du secteur de l'élevage pastoral.

### **2.2. Contenu du projet**

Les activités du projet sont organisées autour des trois composantes suivantes :

#### **Composante A : Aménagement pastoral et gestion concertée des ressources pastorales**

Les activités relatives à cette composante sont :

- Construction et réhabilitation d'infrastructures de points d'eau pastoraux (puits, mares) ;
- Matérialisation de couloirs de transhumance ;
- Aménagement de périmètres pastoraux ;
- Reboisement autour des infrastructures ;

- Construction de 6 centres pour l'accès des éleveurs à certains services essentiels (stockage et approvisionnement en denrées alimentaires et produits vétérinaires, eau, santé, école et unité de transformation des produits de l'élevage pour les femmes).

### **Composante B : Composante Renforcement des capacités des partenaires**

Les activités y relatives sont :

- Appui matériel et technique au SIPSA pour la collecte, le traitement la diffusion de l'information sur le pastoralisme ;
- Mise en place et accompagnement d'un dispositif d'enseignement communautaire pour les enfants nomades ;
- Organisation de sessions de formations thématiques pour les cadres du Ministère et les producteurs (gestion des conflits, conduite d'élevage, santé animale, santé de la reproduction, nutrition humaine, protection de l'environnement, transformation des produits de l'élevage, etc.).
- Mise en place de structures de gestion des infrastructures et formation de leurs membres.

### **Composante C : Coordination et Gestion du projet**

Elle consiste en :

- La Gestion administrative, comptable et financière ;
- Le Suivi-évaluation et coordination des activités du projet ;
- La mise en place et fonctionnement du Comité Technique de Suivi ;
- La mise en place et fonctionnement du comité de pilotage ;
- La mise en place et fonctionnement de la Cellule d'exécution du projet.
- Le suivi de l'exécution du projet.

### **III. Objectifs de l'étude**

L'objectif global de la présente étude est d'élaborer une stratégie opérationnelle pour le fonctionnement et la gestion durable des centres de service. Il s'agira notamment de :

- Faire un état des lieux des exemples réussis dans le domaine du fonctionnement et de la gestion des infrastructures communautaires ;
- Identifier et analyser les atouts, potentialités, opportunités, contraintes, menaces, enjeux, défis et attentes des bénéficiaires ;
- Proposer une stratégie opérationnelle pour la fonctionnalité et la gestion ;
- Evaluer les besoins d'appui et d'accompagnement nécessaires à la pérennisation ;
- Proposer un plan d'actions de mise en œuvre de la stratégie opérationnelle.

### **IV. Résultats attendus**

Les résultats ci-après sont attendus :

- Les exemples réussis et les facteurs de réussite dans le domaine du fonctionnement et de la gestion des infrastructures communautaires est établi ;

- Les atouts, potentialités, opportunités, contraintes, menaces, enjeux, défis et attentes des bénéficiaires des centres de services sont identifiés et analysés ;
- Une stratégie opérationnelle pour le fonctionnement et la gestion durable des centres de service est proposée. La stratégie doit comprendre une note conceptuelle, des manuels et des guides d'utilisation et de gestion ;
- Les mesures d'accompagnement des bénéficiaires pour la pérennisation des centres de services sont identifiées et évaluées ;
- Un plan d'actions complet et cohérent de mise en œuvre de la stratégie opérationnelle est proposé.

## **V. Profil du consultant**

Le consultant devra justifier d'une expertise avérée et de références pertinentes sur le sujet. A ce titre, il devra répondre au profil suivant :

- Etre titulaire d'un diplôme universitaire de 3ème cycle dans un domaine du développement rural ou toute autre discipline similaire ;
- Avoir au moins 10 ans d'expériences professionnelles dont 5 ans dans le domaine de l'organisation des producteurs ;
- Avoir conduit l'élaboration d'une stratégie de gestion d'infrastructures communautaires ;
- Avoir une bonne connaissance dans la mise en place de système de gestion de biens communautaires ;
- Une bonne connaissance de la problématique de la mobilité pastorale sera un atout.

## **VI. Méthodologie et Déroulement de la consultation**

Le Consultant proposera une méthodologie de travail incluant les étapes essentielles suivantes : (i) validation de la note méthodologique (plan d'organisation, programme de travail,...), (ii) entretiens avec l'équipe du projet et les différentes parties prenantes, (iii) revue documentaire, (iv) visites de terrain (observations, entretiens avec les acteurs de terrain, organisations des bénéficiaires du projet, autorités administratives et traditionnelles), (v) participation aux ateliers de concertation et d'échange, et (vi) élaboration de la stratégie.

## **VII. Durée et calendrier de la consultation**

Le temps imparti pour l'étude est de 8 semaines, repartit comme ci-dessous :

- Semaine 1 : bibliographie et rédaction du rapport de démarrage ;
- Semaine 2 à 4 : collecte et exploitation des données ;
- Semaine 5 : rédaction du draft de la stratégie, restitution et intégration des observations et dépôt du document final.

## CALENDRIER DE LA MISSION

Le calendrier de la mission a été le suivant :

- 9 jours à Ndjamenà pour les échanges pour l'équipe du PIRPT, les entretiens avec les acteurs institutionnels et les personnes ressources et l'exploitation de la documentation ;
- 2 jours de voyage Ndjamenà - Massakory, aller et retour ;
- 3 jours à Massakory pour l'organisation de l'atelier régional ;
- 2 jours de voyage Ndjamenà - Massenya, aller et retour,
- 3 jours à Massenya pour l'organisation de l'atelier régional ;
- 1 jour de voyage Ndjamenà - Lai, aller ;
- 3 jours à Lai, pour l'organisation de l'atelier régional ;
- 1 jour de voyage Lai - Pala, aller ;
- 3 jours à Pala pour l'organisation de l'atelier régional ;
- 1 jour de voyage Pala - Ndjamenà ;
- 7 jours à Ndjamenà pour la rédaction du rapport et sa restitution au commanditaire et aux partenaires.